

Rechtsanwalt / FA ArbR

Robert Haas

Mediator / Trainer / Coach

Stratgien für Betriebsräte

rechtsaudit

Recht mit System



rechtsaudit.de

Rechtsanwalt
Robert Haas
Kriegsstr. 81
76133 Karlsruhe

Tel: 0721 - 96 49 59 80
Fax: 0721 - 96 49 59 79
Mobil: 0176 - 38 39 21 47

Mail: haas@rechtsaudit.de

Web: www.rechtsaudit.de

Inhaltsverzeichnis

Hinweise zum Gebrauch dieses Buches
Vorüberlegungen

1. Teil: Strategische Überlegungen

1. Dimensionen des Konfliktverhaltens
2. Verteilungsdynamiken
 - 2.1. Verteilung: Die Anteile am Kuchen
 - 2.2. Wertschöpfung: Die Größe des Kuchens
 - 2.3. Investition und Ertrag
 - 2.4. Verteilungskämpfe
3. Konflikthaltung
4. Konfliktmodi
 - 4.1. Das Wettstreitmodell
 - 4.2. Das Kooperationsmodell
 - 4.3. Das Kompromissmodell
 - 4.4. Das Vermeidungsmodell
 - 4.5. Das Anpassungsmodell
5. Verlust, Differenz und Nähe
 - 5.1. Konflikt als Ausdruck von Differenz
 - 5.2. Konflikt als Ausdruck von Verlust
 - 5.3. Zirkuläre Kausalität
 - 5.4. Soft-Skills erweitern
 - 5.5. Verhaltensstrategien etablieren
 - 5.6. Konfliktverhalten steuern
 - Entscheidungen ohne aktives Bewusstsein

Impulsverzögerung und Fokussierung

6. Persönlichkeit und Rollenverhalten

6.1. Persönlichkeitstypen

6.2. Die "Big Five"

6.3. Das Drama-Dreieck

6.4. Dialog im Konflikt

6.5. Den Dialog erhalten

6.6. Dialogblockaden

6.7. Brücken in den Dialog

2. Teil: Überblick über das Arbeitsrecht

1. Das Arbeitsrecht und seine Stellung in der Rechtsordnung

2. Die Rechtsquellen des Arbeitsrechts

3. Das Tarifrecht im Überblick

3.1. Parteien und Inhalt von Tarifverträgen

3.2. Tarifbindung

3.3. Geltungsdauer von Tarifverträgen

3.4. Arten von Tarifverträgen

3.5. Tarifkonkurrenz und Tarifpluralität

3.6. Tarifvertrag und Arbeitsvertrag

3.7. Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung

4. Die Betriebsvereinbarung

4.1. Inhalt, Abschluss und Wirkung

4.2. Betriebsvereinbarung und Arbeitsvertrag

4.3. freiwillige und erzwingbare Betriebsvereinbarungen

4.4. Betriebsabsprachen

5. Gesamtzusage und betriebliche Übung

6. Gleichbehandlungsgrundsatz

- 7. Weisungsrecht des Arbeitgebers
- 8. Arbeitsrechtliche Grundbegriffe
 - 8.1. Arbeitsverhältnis und Vertragsparteien
 - 8.2. Gruppen von Arbeitnehmern
 - 8.3. Betrieb, Betriebsteil, Unternehmen, Konzern

3. Teil: Übergreifende Themen des Arbeitsrechts

- 1. Betriebsübergang
 - 1.1. Grundzüge
 - 1.2. Informationspflicht und Widerspruch
 - 1.3. Rechtsfolgen des Betriebsübergangs
- 2. Arbeitnehmererfindungen
- 3. Die betriebliche Altersversorgung im Überblick
 - 3.1. Betriebsrente
 - 3.2. Formen der Zusage
 - 3.3. Unverfallbarkeit
 - 3.4. Folgen vorzeitiger Beendigung für die Altersversorgung
 - 3.5. Insolvenzsicherung
- 4. Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer in Deutschland
 - 4.1. Aufenthaltstitel
 - 4.2. Beschäftigungsvoraussetzungen
 - 4.3. Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeit
- 5. Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland
 - 5.1. Begriff der Arbeitnehmerentsendung
 - 5.2. Vertragliche Regelungen
 - 5.3. Beteiligung des Betriebsrats
 - 5.4. vorzeitige (außerplanmäßige) Beendigung der Entsendung
 - 5.5. anzuwendendes Recht

- 5.6. Soziale Absicherung
- 6. Das Arbeitsrecht im Insolvenzverfahren
 - 6.1. typisierter Ablauf des Insolvenzverfahrens
 - 6.2. Arbeitsverhältnis in der Insolvenz
 - 6.3. Insolvenzgeld

4. **Teil: Das Betriebsverfassungsrecht**

- 1. Das Betriebsverfassungsrecht im Überblick
- 2. Rechte des einzelnen Arbeitnehmers in der Betriebsverfassung
- 3. Organe der Betriebsverfassung
 - 3.1. Betriebsrat
 - 3.2. Gesamt- und Konzernbetriebsrat
 - 3.3. Betriebsversammlung
 - 3.4. Wirtschaftsausschuss
 - 3.5. Einigungsstelle
- 4. Beteiligungsrechte des Betriebsrats
 - 4.1. Überblick
 - 4.2. Informationsrechte
 - 4.3. Anhörungsrechte
 - 4.4. Beratungsrechte
 - 4.5. Widerspruchsrechte
 - 4.6. Zustimmungserfordernisse
 - 4.7. "echte" Mitbestimmungsrechte
 - 4.8. Initiativrechte
 - 4.9. freiwillige und erzwingbare Mitbestimmung
- 5. Die Mitbestimmung im Einzelnen
 - 5.1. Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten
 - 5.2. Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen

- 5.3. Beteiligung des Betriebsrats bei Kündigungen
- 5.4. Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten
- 5.5. Interessenausgleich und Sozialplan
- 5.6. Maßnahmen im Zusammenhang mit Interessenausgleich und Sozialplan
- 6. Unternehmensmitbestimmung

5. **Teil: Arbeitsgerichtsbarkeit und Verfahren**

- 1. Gerichtliche Verfahren
 - 1.1. Zuständigkeit, Instanzen und Besetzung
 - 1.2. Verfahrensarten
 - 1.3. Urteilsverfahren
 - 1.4. Beschlussverfahren
 - 1.5. Kosten
- 2. Güterichter und Mediation
 - 2.1. Güterichter
 - 2.2. Mediation

Glossar

Stichwortverzeichnis

Hinweise zum Gebrauch dieses Buches

Im Gegensatz zu sonstigen Publikationen handelt es sich hier nicht um eine theoretische Abhandlung arbeitsrechtlicher Themen. Es geht um Taktik und Strategie. Das hat mit Arbeitsrecht eigentlich nichts zu tun. Es geht mehr um Psychologie in der Verhandlungssituation.

Der Schwerpunkt dieser Abhandlung liegt folgerichtig im Bereich des Konfliktmanagements und weniger auf rechtlichen Themen.

Um Einsteigern den Zugang zum Arbeitsrecht zu ermöglichen, habe ich in einem Annex die grundlegenden arbeitsrechtlichen Themen - und nur soweit sie für Betriebsräte interessant sind - kurz und knapp dargestellt. Der Annex liefert also lediglich einen groben Überblick über das Arbeitsgebiet, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Auch für gestandene Betriebsräte kann es sinnvoll sein, die Grenzen und Möglichkeiten der verschiedenen Verfahren in die Strategie einzubeziehen. Aus diesem Grund habe ich auch die Einigungsstelle und das gerichtliche Beschlussverfahren kurz dargestellt. Der Schwerpunkt dieser Abhandlung liegt jedoch auf der strategisch-taktischen Vorbereitung von Betriebsvereinbarungen und der klaren Darstellung von Positionen im Rahmen von Betriebsversammlungen.

Es geht mir also darum, ein taktisch/strategisch orientiertes Manual zu errichten, mit dem Betriebsräte möglichst ohne externe Beteiligung vernünftige Ergebnisse erzielen können.

In der nachfolgenden Einführung versuche ich zu erklären, wie Sie mit den hier enthaltenen Informationen den größtmöglichen Gewinn erzielen können.

Ich weiß, dass solche Abschnitte regelmäßig überlesen werden. - Ich mache das selbst auch. Für diesen Fall gilt jedoch:

Bitte tun Sie das nicht!

Vorüberlegungen

Konflikte im Arbeitsleben sind mit sonstigen Auseinandersetzungen kaum zu vergleichen. Das gesetzgeberische Leitbild vom Arbeitsverhältnis und die betriebliche Wirklichkeit fallen oft erheblich auseinander.

So haben wir es mit einer auf Dauer angelegte Vertragsbeziehung zu tun, die in wesentlichen Teilen von dem Gedanken der gegenseitigen Fairness bestimmt sein soll. Tatsächlich erleben wir aber ständig, dass die Machtverhältnisse in den Betrieben alles andere als ausgewogen sind. Und die Arbeitgeberseite schreckt auch nicht davor zurück, ihre Macht auszuspielen. Die unternehmerische Freiheit gestattet es dem Arbeitgeber, diese Organisation nahezu nach Belieben zu gestalten und zu verändern. Der einzelne Arbeitnehmer hat dabei so gut wie keine Möglichkeit der Einflussnahme. Der Arbeitnehmer muss sich einfügen und sich den Weisungen des Arbeitgebers beugen. Im individualrechtlichen Bereich gibt es eine Unzahl von Vorschriften, die als Bestimmungen des Arbeitnehmerschutzes gestaltet sind und die Machtbefugnisse des Arbeitgebers begrenzen.

Im Folgenden interessiert uns aber vor allem der Bereich des kollektiven Arbeitsrechts. Auch hier wird das Arbeitsrecht vom Gedanken der Kooperation bestimmt. Arbeitgeber und Betriebsrat sind zur vertrauensvollen Zusammenarbeit verpflichtet (§ 2 BetrVG). Meinungsverschiedenheiten sollen durch Verhandlungen gelöst werden. Gelingt das nicht, ist mit der Einigungsstelle ein besonderes Verfahren zur Konfliktlösung vorgesehen.

Gleichzeitig besteht ein erhebliches Machtgefälle zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Die Beteiligungsrechte sind teilweise nur marginal. Echte Mitbestimmung in Fragen der Unternehmensführung hat der Betriebsrat nicht. Es bestehen allenfalls schwach ausgeprägte Beteiligungsrechte im Wirtschaftsausschuss. Selbst in größeren Unternehmen beschränken sich die Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitnehmerschaft auf die Mitwirkung in Aufsichtsgremien.

Auf der Ebene der Betriebe bleibt nur die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Bereich des Betriebsverfassungsrechts. Mitbestimmungsrechte bestehen allenfalls im Rahmen der betrieblichen Organisation und sie sind auch eher schwach ausgestaltet. In Einzelfragen kann der Betriebsrat auf die Führung des Betriebes Einfluss nehmen, vor allem im Bereich der erzwingbaren Mitbestimmung, bei Zustimmungserfordernisse und bei erheblichen Betriebsänderungen (Interessenausgleich und Sozialplan). Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat entzünden sich naturgemäß immer an solchen Sachfragen. Das geschieht vor allem dann, weil der Betriebsrat (wie nur zu oft) erst eingeschaltet wird, wenn die unternehmerische Entscheidung bereits gefallen ist. Der Betriebsrat wird dann in seinen Möglichkeiten auf die Abmilderung der Folgen beschränkt.

Viele Betriebsräte müssen über längere Zeit hinweg die Erfahrung machen, dass der Arbeitgeber zu einer echten Kooperation nicht bereit ist. Das heizt die Stimmung auf. Streitigkeiten sind dann emotional aufgeladen und von Themen überlagert, die mit der eigentlichen Streitfrage nichts oder nur wenig zu tun haben. Im Lauf der Zeit entstehen Feindbilder, die der Lösung des Problems im Wege stehen.

Worum geht es? – Das Ziel jeder Auseinandersetzung ist die Optimierung des Leistungsergebnisses. Das Ergebnis

betrachten die Parteien aus unterschiedlichen Perspektiven. Auf der Seite der Arbeitgeber geht es um Erhöhung von Produktivität und Profit. Auf der Seite der Arbeitnehmer steht die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Vordergrund. Dieses kleine Büchlein soll vor allem den Betriebsräten und den Arbeitnehmern dabei helfen, ihre Konflikte sachorientiert und zielführend auszutragen.

Jedes Konfliktszenario spielt sich in den Grenzen des Betriebsverfassungsrechts ab. Das ist der rechtliche Rahmen, in dem sich die Strategie und Taktik des Betriebsrats entfalten müssen. Viele Verhandlungen von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen beruhen auf dem Gewinn-Verlust-Prinzip. Es geht also immer um die Polarität: Eigener und fremder Nutzen. Die Verhandlungen und Auseinandersetzungen sind von der Vorstellung dominiert, dass die eine Partei nur dann etwas gewinnen kann, wenn die andere Seite zugleich einen entsprechenden Verlust erleidet. Die Bereitschaft, Verluste hinzunehmen, ist naturgemäß begrenzt. In aller Regel geht werden Verluste nur „akzeptiert“, um noch größere Schäden zu vermeiden.

Ich möchte Sie einladen, das gesamte Konfliktszenario als Spiel zu betrachten. Konflikte sind ein unangenehmes Thema, mit dem man sich nicht gerne befasst. Umso mehr schätze ich Ihre Bereitschaft, sich damit auseinanderzusetzen. Ich freue mich, dass Sie dieses Büchlein zur Hand genommen haben und möchte gleich mit einer guten Nachricht beginnen:

Konflikte sind völlig normal und durchaus hilfreich.

Anders ausgedrückt: In komplexen Systemen (wie z.B. Teams, Organisationen, Unternehmen usw.) läuft etwas gewaltig schief, wenn es keine Konflikte gibt. Die Frage ist nur, wie man mit dem Konflikt umgeht. Hier soll es darum

gehen, wie Sie einen auftretenden Konflikt für sich oder Ihre Organisation nutzbar machen können.

Komplexe Systeme leben davon und damit, dass sie sich ständig an veränderte Bedingungen anpassen. Die notwendige Modifikation ist immer ein autonomer und fließender Prozess, der das Überleben in einer unbeständigen Umgebung sichert. Teilweise gelingen diese Anpassungsleistungen scheinbar spielend und ohne Reibungsverluste und manchmal müssen Veränderungen durchgesetzt werden. Sicher ist aber immer: Veränderungen finden statt. Daraus folgt aber auch:

Konflikte werden immer gelöst.

Konfliktmanagement ist stets eine Frage der Effizienz. Jede Konfliktstrategie sollte nach ihrem Aufwand, den Kosten und dem Nutzen bewertet werden. Die Bewertung beruht auf einer Erwartungsprognose, die jedoch mit vielen Unsicherheiten behaftet ist. Jede Auseinandersetzung hat ihre eigenen Charakteristika und Anforderungen (Machtgefälle, Infrastruktur, Geld, Zeit, Verlustrisiko, zukünftige Pläne, Erhalt der Geschäftsbeziehung usw.). Diese Rahmenbedingungen geben jedem Konfliktszenario einen spezifischen Kostennutzen, der zugleich vorgibt, wann Verhandlungen als gescheitert betrachtet werden müssen (break-even-point). Aus diesem Grund gibt es keine allgemeingültige "beste" Strategie.

Es gibt aber eine auf die jeweiligen Rahmenbedingungen optimal abgestimmte Konfliktstrategie. Betriebsräte müssen in diesem Zusammenhang unbedingt beachten, dass die Möglichkeiten begrenzt sind, in den Verhandlungen Druck auf den Arbeitgeber auszuüben. Das Betriebsverfassungsrecht gibt den Betriebsräten nur in wenigen Angelegenheiten "echte" Einflussmöglichkeiten. Es sind dies vor allem die Fragen der erzwingbaren

Mitbestimmung (§ 87 BetrVG), Angelegenheiten wo der Arbeitgeber die Zustimmung des Betriebsrats benötigt (§ 99 BetrVG) und die über den Nachteilsausgleich (§ 113 BetrVG) faktisch zwingende Verhandlung über einen Interessenausgleich bei erheblichen Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG) und gegebenenfalls über einen Sozialplan (§§ 112, 112a BetrVG). In all diesen Fragen kann der Betriebsrat zumindest die Errichtung einer Einigungsstelle erzwingen (Initiativrecht). Namentlich bei sozialen Angelegenheiten entscheidet die Einigungsstelle verbindlich.

In vielen Sachfragen sind die Beteiligungsrechte des Betriebsrats jedoch deutlich schwächer ausgebildet. Seine Mitwirkung beschränkt sich dort auf Information, Anhörung und Beratung. Eine Einflussnahme in diesen Bereichen ist nicht erzwingbar. Insbesondere kann die Einigungsstelle keine verbindliche Regelung treffen, sondern nur einen Einigungsvorschlag unterbreiten. Man spricht deshalb auch von freiwilliger Mitbestimmung.

Ich behandle diese Fragen eingehender im Annex "Arbeitsrecht". Hier mache ich einen Vorgriff in den juristischen Bereich und spiegle die Grafik zu den abgestuften Beteiligungsrechten des Betriebsrats ein:

| Beteiligung | soziale Angelegenheiten | personelle Angelegenheiten | wirtschaftliche Angelegenheiten |
|-----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Unterrichtung | | §§ 99,102, 105 BetrVG | § 111 BetrVG |
| Anhörung | | § 102 BetrVG | |
| Beratung | | §§ 92, 96, 97 BetrVG | § 111 BetrVG |
| Widerspruch | | § 102 BetrVG | |
| Verweigerung der Zustimmung | | §§ 99, 103 BetrVG | |
| Mitbestimmung | § 87 BetrVG | §§ 93, 94, 95 BetrVG | §§ 112, 112a BetrVG |

Es ist strategisch wichtig, die Differenzierung von freiwilliger und erzwingbarer Mitbestimmung im Auge zu behalten. Im Rahmen von Verhandlungen über Gegenstände der freiwilligen Mitbestimmung ist die Einflussnahme des Betriebsrats eingeschränkt und seine Verhandlungsposition eher schwach. Zur Verdeutlichung liefere ich als Vorspann die Grafik über das Einigungsstellenverfahren, die in einer Synopse freiwillige und erzwingbare Mitbestimmung nebeneinander darstellt:



Die vorstehende Grafik verdeutlicht, dass der Einfluss des Betriebsrats im Bereich der freiwilligen Mitbestimmung sehr zurückhaltend bewerten ist, während die Sparte der erzwingbaren Mitbestimmung ein scharfes Schwert darstellen kann.

Gegenstände der freiwilligen Bestimmung betreffen einmal „weiche Faktoren“ im Arbeitsverhältnis, die allerdings für die Arbeitnehmer durchaus von Bedeutung sein können. Hier geht es aber auch um Fragen, die schon weit in den

Bereich der Unternehmensführung hinein spielen erhebliche Kosten verursachen können (z.B. die Errichtung eines Betriebskindergartens oder die Einführung einer betrieblichen Altersversorgung).

Wenn eine freiwillige Vereinbarung mit dem Arbeitgeber angestrebt wird, lassen sich die Chancen deutlich verbessern, indem Sie diese Frage zusammen mit einem Gegenstand der erzwingbaren Mitbestimmung verhandeln. Dort kann man eventuell Zugeständnisse machen, um die freiwillige Vereinbarung durchzusetzen.

| Zuständigkeit der Einigungsstelle in der erzwingbaren Mitbestimmung | |
|--|--------------------------|
| Schulung von Betriebsratsmitgliedern | § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG |
| Freistellung von Betriebsratsmitgliedern | § 38 Abs. 2 BetrVG |
| Sprechstunden des Betriebsrats | § 39 Abs. 1 BetrVG |
| Entscheidungen über Beschwerden von Arbeitnehmern, die keinen Rechtsanspruch betreffen | § 85 Abs. 2 BetrVG |
| Soziale Angelegenheiten | § 87 Abs. 1 BetrVG |
| Ordnung des Betriebes, Gestaltung von Arbeitszeiten und Pausen, Urlaub, technische Einrichtungen, Unfallverhütung, Dienstwohnungen, Lohngestaltung, Leistungslohn usw. | |
| Ausgleichsmaßnahmen bei Änderung des Arbeitsplatzes | § 91 BetrVG |
| Gestaltung von Personalfragebögen, Formularverträgen und Beurteilungsgrundsätzen | § 94 Abs. 1 und 2 BetrVG |
| Mitbestimmung über Auswahlrichtlinien | § 95 Abs. 1 und 2 BetrVG |
| betriebliche Bildungsmaßnahmen und Auswahl von Teilnehmern | § 98 Abs. 3 und 4 BetrVG |
| Auskünfte über wirtschaftliche Angelegenheiten | § 109 BetrVG |
| Aufstellen eines Sozialplans bei Betriebsänderung | § 112 Abs. 4 BetrVG |

Die optimale Strategie wird nicht nur durch die Sache bestimmt, sondern auch durch spezifische persönliche

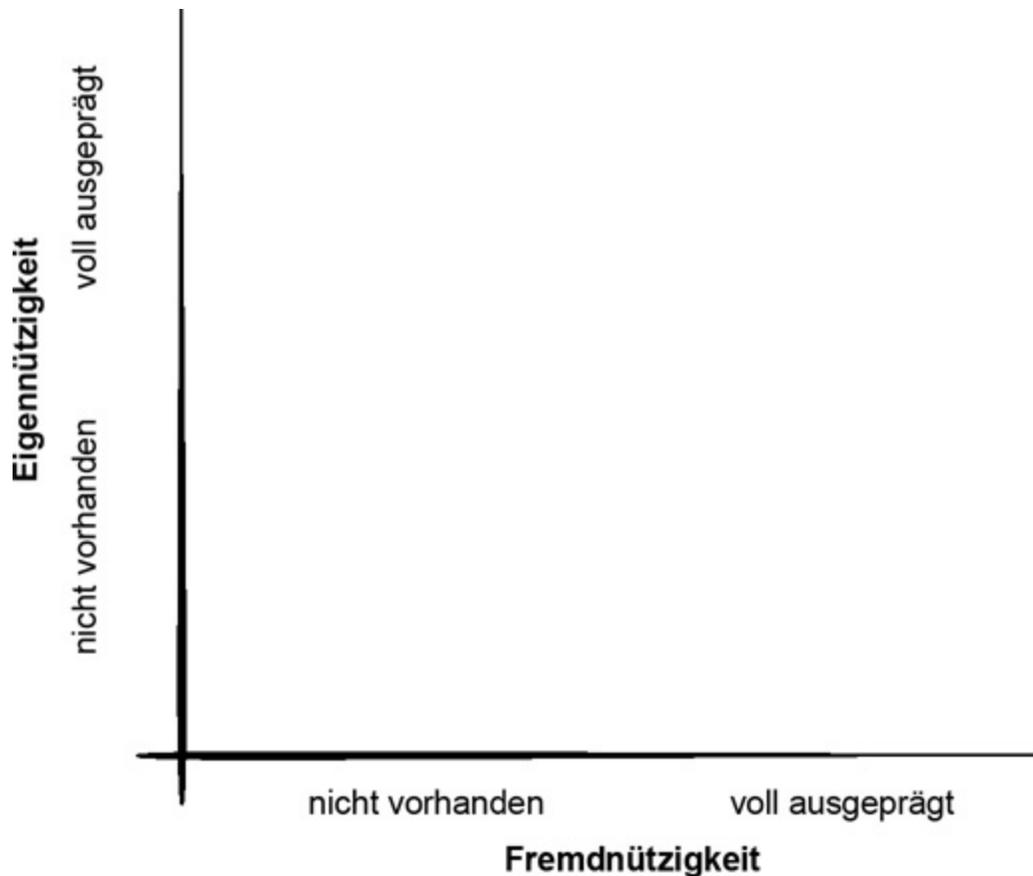
Merkmale der Verhandlungspartner (z.B. kommunikative Fähigkeiten, Frustrationstoleranz, Persönlichkeitsmerkmale usw.). Auf diese Aspekte komme ich später noch ausführlich sprechen. Das Verhalten und die Verhandlungsstrategie richten sich nach einer Vielzahl von Faktoren. Der wichtigste Faktor ist zunächst die eigene Haltung zum Verhandlungsgegenstand und zum Konfliktgeschehen. Die innere Einstellung beeinflusst die Wahl der Strategie aber auch das Geschehen in der Verhandlung selbst. So wird beispielsweise ein Verhandlungspartner er aggressiv und aufbrausend reagieren, wenn er sich in seiner Rolle unsicher fühlt und eine eminent wichtige Angelegenheit zu verhandeln hat. Das wird noch dadurch gesteigert, dass er über eine narzisstische Persönlichkeit verfügt und auf Widerstand entsprechend empfindlich reagiert. Aus einem solchen Gesamtbild resultiert mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Verhalten in der Verhandlung, dass auf Druck und Manipulation aufbaut. Das leuchtet ohne weiteres ein.

Das vorliegende Inventar soll Ihnen dabei helfen, die verschiedenen Konfliktszenarien zu identifizieren und gezielt zu beeinflussen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Ich werde Ihnen Wege zeigen, die es erlauben, in verschiedenen Situationen die bestmögliche Verhandlungsstrategie zu planen und umzusetzen.

1. Teil: Strategische Überlegungen

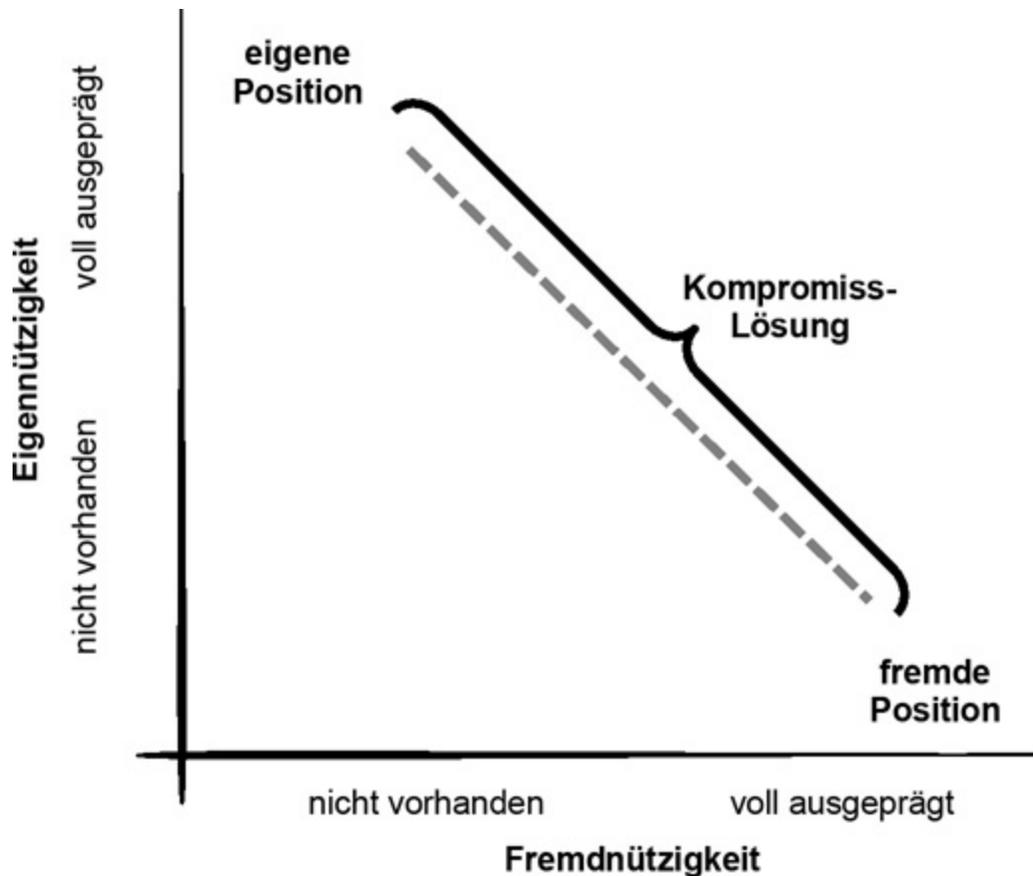
1. Dimensionen des Konfliktverhaltens

Zunächst stelle ich die elementaren Unterschiede verschiedener Verhandlungsmuster dar und zeige Ihnen, wie Sie - je nach gewählter Strategie - angemessen und zielorientiert handeln können. Das Ziel der Strategiewahl ist, dass Sie Ihre Anliegen verwirklichen, ohne wichtige Anliegen aufzugeben, ohne die (Geschäfts-) Beziehung zu zerstören und ohne sich Feinde zu machen. Es gibt viele Möglichkeiten, wie wir uns in Konflikten verhalten können. Die Bandbreite reicht von aggressivem Kampf bis zur völligen Kapitulation. Wir können also versuchen, uns kämpfend durchzusetzen oder wir können jedem Kampf aus dem Wege gehen und der Gegenseite das Feld überlassen. Die beiden Dimensionen in Konflikt und Verhandlung sind Eigennützigkeit und Fremdnützigkeit. Der Grad der Selbstbehauptung zeigt an, wie stark eine Partei versucht, ihre eigenen Bedürfnisse zu verwirklichen oder Unterstützung für ihre Ideen zu finden. Die Dimension der Fremdnützigkeit zeigt an, wie sehr eine Partei darauf achtet, dass (auch) die Bedürfnisse der anderen Partei befriedigt werden oder wie aufgeschlossen sie für die Ideen der anderen Partei ist.



Diese beiden Ausprägungen von Konflikthaltung und -strategie lassen sich als Diagramm im zweidimensionalen Raum darstellen

Es ist eine gängige - aber falsche - Vorstellung, dass generell der Vorteil des einen zwangsläufig der Nachteil des anderen sein muss. Diese Annahme trifft aber nur auf Null-Summen-Spiele zu. Als Null-Summen-Spiel bezeichnet man Verhandlungen, bei denen alle Parteien versuchen, auf eine begrenzte und nicht erweiterbare Ressource zuzugreifen. Was der eine bekommt, bekommt der andere zwangsläufig nicht. Das klassische Beispiel dafür ist der Pot auf dem Pokertisch. In dieser Vorstellungswelt kann die Konfliktlösung nur in einem Kompromiss bestehen, der sich in der Mitte der Maximal-Positionen befindet.



Mit den Verhandlungen in der Praxis hat die Theorie der Null-Summen-Spiele wenig zu tun. Die meisten Verhandlungen verlieren allein schon deshalb an Struktur, weil sich die Parteien keine Gedanken darüber machen, welche Verteilungsmasse überhaupt zur Verfügung steht. Schon mit diesem Gedanken ließen sich viele harte Auseinandersetzungen vermeiden. Die meisten ungesteuerten Konfliktszenarien laufen deshalb nach einem simplen Sandkasten-Spiel ab, das nicht einmal die Kategorien von Gewinnen und Verlieren in Aussicht nimmt. Im professionellen Konfliktmanagement ist das nur albern.

Ich möchte Ihnen hier die Einsicht vermitteln, dass Konfliktlösungen nicht von vornherein begrenzt sind. Jede Verhandlung ist auch ein Konfliktszenario in dem Sinne, dass (eventuell) unterschiedliche Vorstellungen aufeinandertreffen. Diese Vorstellungen können

unterschiedliche Bezugspunkte haben, sodass sich eine ganze Anzahl unterschiedlicher Konfliktszenarien denken lässt:

- Zielkonflikte:** Man streitet über das eine und einzige Ziel, das angesteuert werden soll - häufig in Kombination mit Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Wertekonflikten.
- Strategiekonflikte:** Die Parteien sind sich über das Ziel einig, nicht aber über den Weg, der dahin führen soll.
- Verteilungskonflikte:** Es existiert eine nur begrenzt verfügbare Ressource und es geht rein um die Verteilung der Verfügungsmasse (echtes Null-Summen-Spiel).
- Wertekonflikte:** Hier geht es um ethische Betrachtungen, Visionen, Gesamtkonzepte, Corporate Identity usw.
- Beziehungskonflikte:** Die Parteien auf der Grundlage persönlichen Bindungen, Antipathie oder Aversion. Eifersucht, Rache und Konkurrenz spielen eine wichtige Rolle.
- Rollen-/ Kompetenzkonflikte:** Der Streit geht um die Fragen, welche Bedeutung hat der/die Einzelne für das Gesamtgefüge, was ist seine/ihre Aufgabe, wie sind Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse zu verteilen.
- Wahrnehmungskonflikte:** Es prallen unterschiedliche Wahrnehmungen der Fakten

aufeinander: Manche
Entscheidungsgrundlagen werden
ignoriert, andere fingiert, sodass
sich eine unterschiedliche Sicht
auf ein und dieselbe Sache ergibt.

u.a.

Echte (und ausschließliche) Verteilungskonflikte sind in der Praxis eher selten. In den meisten Fällen liegt dem Streit nur die Vorstellung zugrunde, es handele sich (ausschließlich) um eine Frage der Verteilung und die sonstigen Komponenten werden ausgeblendet. Dadurch wird der Kreis der möglichen Lösungen erheblich eingeschränkt. Versuchen Sie sich also von der Vorstellung zu lösen, dass der Gewinn des einen nur auf Kosten des anderen zu erreichen ist.

Wenn Sie den Konfliktanlass und den Streitgegenstand genauer betrachten, werden Sie oft feststellen, dass es nicht um einen Streit über absolut begrenzte Ressourcen geht, sondern über völlig andere Aspekte. Die Verteilung einer begrenzten Verteilungsmasse liefert nur ein Vorstellungsbild, auf dem sich das konkrete Konfliktgeschehen sinnvoll veranstalten lässt. Es handelt sich um eine Fiktion. Versuchen Sie also diese beschränkte Bühne zu verlassen und weitere Optionen (für sich selbst) ins Kalkül zu ziehen. Damit erschließen Sie sich eine Zone unbegrenzter Lösungen und Sie gewinnen die strategische Hoheit in den Verhandlungen.

Diese Haltung ist zunächst einmal völlig unabhängig davon, welche Position die Gegenseite einnimmt. Diese denkt vielleicht noch in alten Kategorien. Das macht aber nichts. Entscheidend ist allein, mit welcher Haltung Sie selbst in die Streitgespräche gehen. Wenn Sie der Ansicht sind, Arbeitgeber und Betriebsrat seien keine Partner, sondern Gegner - legen Sie dieses Buch an dieser Stelle

weg. Sie befinden sich dann auf der politischen Bühne und nicht mehr im Arbeitsrecht oder Betriebsverfassungsrecht. Die weitere Lektüre bringt Ihnen dann keinen Gewinn.

Das Betriebsverfassungsrecht gibt uns einen juristischen Rahmen, der immer dann zum Tragen kommt, wenn alle anderen möglichen Szenarien erfolglos geblieben sind. Die juristische Lösung ist nur ein Notfall-Plan, nicht die Richtschnur. Darüber hinaus sind die möglichen Konfliktlösungen umfangreich und das Spektrum ist beliebig erweiterbar.

Meistens fehlt den Beteiligten die Fantasie, über den Tellerrand zu blicken und zusätzliche Ressourcen zu erschließen. Dann kommt es zu (unnötigen) Verteilungskämpfen, die oft mit erbitterter Härte geführt werden. Machen Sie sich also bitte von der Vorstellung frei, dass der Verlust des einen den Gewinn des anderen bedeutet. Das stimmt nicht.!. Sie schränken dadurch ihre Handlungsmöglichkeiten gewaltig ein, ohne irgendeinen Vorteil davon zu haben. Langfristig fügen Sie Ihrer Stellung ernsthaften Schaden zu. Der Verlierer wird bei nächster Gelegenheit die Revanche suchen. Wenn Sie die Struktur verstanden haben, können Sie in aller Gelassenheit auf Angriffe der Gegenseite reagieren. Denn Ihr Ziel liegt außerhalb des konkreten Konfliktgeschehens. Sie lassen sich von diesem Kontext nicht gefangen nehmen.

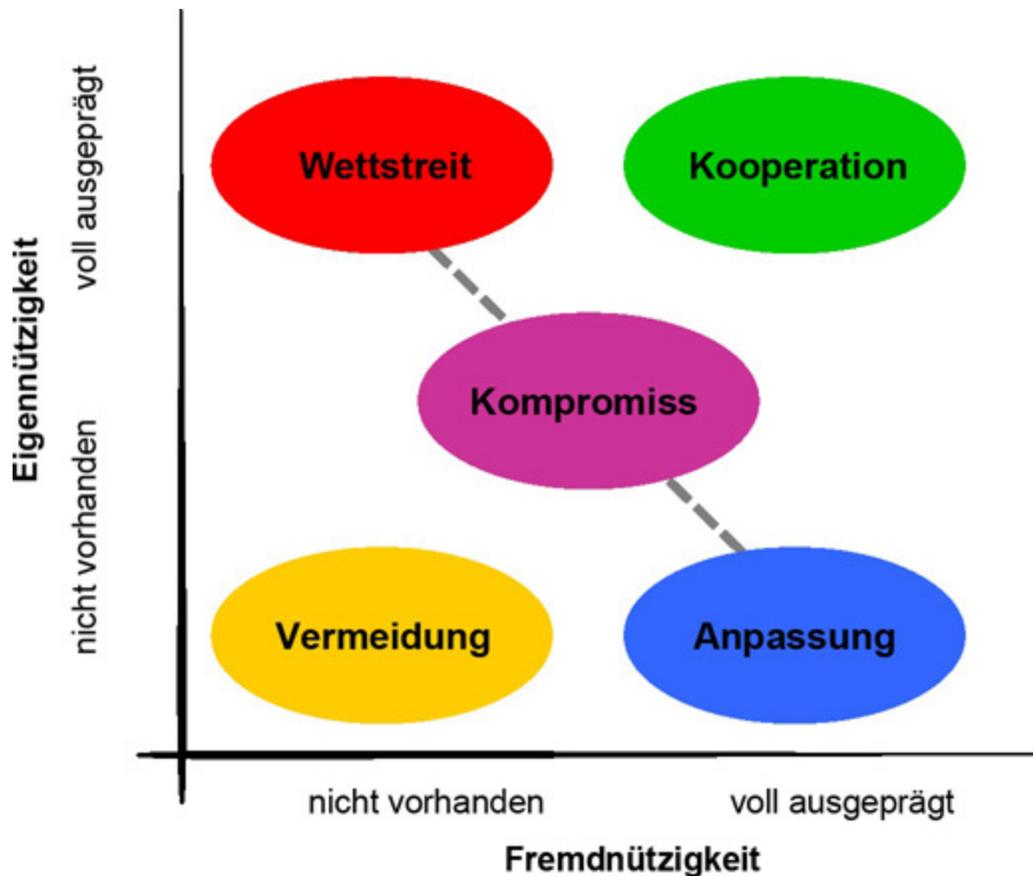
Echte oder scheinbare Verteilungskämpfe bewegen sich in dem oben dargestellten Diagramm von Eigennützigkeit und Fremdnützigkeit auf einer Diagonale, die zugleich die Reichweite von Kompromiss-Lösungen definiert:

Tatsächlich schließen sich die Aspekte von Eigennützigkeit und Fremdnützigkeit aber nicht gegenseitig aus, sondern sie stellen zwei unabhängige Größen mit eigener Aussagekraft

dar, die sich sogar ergänzen können: Sie können Ihre eigene Position durchsetzen und trotzdem den anderen unterstützen. Und umgekehrt können Sie die eigene Position aufgeben und dabei zugleich die Interessen der anderen Partei ignorieren oder durch passiven Widerstand bekämpfen.

Wenn wir die Ausprägungen von Selbstbehauptung und Fremdnützigkeit um diese Aspekte ergänzen bzw. kombinieren, ergeben sich in dem Koordinatensystem weitere Positionen: weder eigennützig noch fremdnützig und sowohl eigennützig als auch fremdnützig. Bitte behalten Sie diesen Gedanken, weil genau das auch die Grundkonzeption des Betriebsverfassungsrechts abbildet. Damit lassen sich fünf Grundformen des Konfliktverhaltens verorten: Wettstreit, Zusammenarbeit, Vermeidung und Anpassung als Extreme und den Kompromiss als vermittelnde Position.

In unserem Koordinatensystem verdeutlichen die Werte auf der X-Achse und der Y-Achse die unterschiedlichen Grundmuster des Konfliktverhaltens in Bezug auf die Dimensionen von Durchsetzen und Nachgeben.



Wichtig ist, dass diese Einteilung keine Bewertung der Personen bedeutet, sondern verschiedene Strategien allein unter den Aspekten von Eigennützigkeit und Fremdnützigkeit betrachtet. Es handelt sich vor allem um eine Frage der generellen Haltung im und zum Konflikt und weniger um eine Einordnung oder gar eine Beurteilung im Sinne von stark oder schwach, gut oder schlecht.

Vor allem aber hat jeder Konfliktmodus spezifische Charakteristika, die in der Zielsetzung und vor allem im Verhalten Ausdruck finden.

- **Wettstreit**

ist hochgradig selbstbehauptend und nicht kooperativ. Hier geht es nur darum, die eigene Position durchzusetzen - oft auf Kosten der anderen Partei.

Verteilungskämpfe um begrenzte Ressourcen sind typisch für den Wettstreit. Die Bereitschaft der Gegenseite zur Kooperation ist folglich nur schwach ausgeprägt. Der Wettstreit-Modus gefährdet generell die Beziehung zum Streitpartner. Und jedes Scheitern kann ein Risiko für die eigene Autorität bedeuten.

- ***Kooperation***

verwirklicht Selbstbehauptung und Kooperation umfassend. Ziel ist eine WIN-WIN-Situation, die alle Bedürfnisse im vollen Umfang befriedigt. Kooperation findet statt, wenn eine Entwicklung durch gemeinsame Anstrengungen vollzogen werden muss. Dieser Konfliktstil wirkt hochgradig beziehungsstiftend und erzeugt dauerhafte Bindung. Der Nachteil ist der damit verbundene Aufwand an Zeit und Energie.

- ***Vermeidung***

beinhaltet weder Selbstbehauptung noch Kooperation. Eine Partei steigt (vorübergehend) aus dem Konflikt aus und akzeptiert damit, dass (vorerst) keine Bedürfnisse verwirklicht werden. Durch Konfliktvermeidung kann man sich vorübergehend "Luft verschaffen" oder eine Situation entkrampfen oder verhindern, dass Auseinandersetzungen über Kleinigkeiten Kräfte binden. Konfliktvermeidung wirkt allerdings auf Dauer destruktiv und verhindert Fortschritt.

- ***Anpassung***

beschreibt ein Konfliktverhalten ohne Selbstbehauptung, das aber hochgradig entgegenkommend ist. Eigene Verluste werden akzeptiert, um das Bedürfnis der anderen Partei zu befriedigen. Mit Anpassung oder Nachgeben kann man

sich den Goodwill des Streitpartners sichern, um bei nächster Gelegenheit eine Gegenleistung einzufordern. Bei wichtigen Anliegen ist diese Strategie schädlich. Und auf Dauer schwächt sie die eigene Position, weil sie zum allmählichen Aufbau von Verlusten führt.

- ***Kompromiss***

bezeichnet eine Mittelstellung zwischen Selbstbehauptung und Kooperation. Hier geht es darum, einen akzeptablen Weg zur Befriedigung aller Bedürfnisse zu finden, wobei in Kauf genommen wird, dass die Bedürfnisse nur teilweise erfüllt werden. Der Kompromiss löst keine Probleme, erzeugt aber schnell gemeinsame Ergebnisse. Auf Dauer gesehen sind Kompromisse destruktiv, weil sie die kurzfristige Ökonomie in den Vordergrund stellen und dabei stets eigene Verluste in Kauf nehmen.

Die Merkmale, die Vor- und Nachteile der einzelnen Konfliktmodi und die Einsatzgebiete werden wir noch genauer betrachten. Mit der Beschreibung der unterschiedlichen Konfliktmodi ist noch keine Aussage über die Strategiewahl getroffen. Effizientes Verhandeln bemisst sich nach dem Grad der Zielerreichung und dem Aufwand.

Um das sinnvoll beurteilen zu können, müssen Sie weitere Faktoren heranziehen. Damit befassen wir uns jetzt.

2. Verteilungsdynamiken

Bei der Wahl der Konfliktstrategie spielen zwei Faktoren eine entscheidende Rolle, nämlich die Frage der Verteilung begrenzter Ressourcen auf der einen Seite und die Dynamik der Schaffung zusätzlicher Werte auf der anderen. Beide

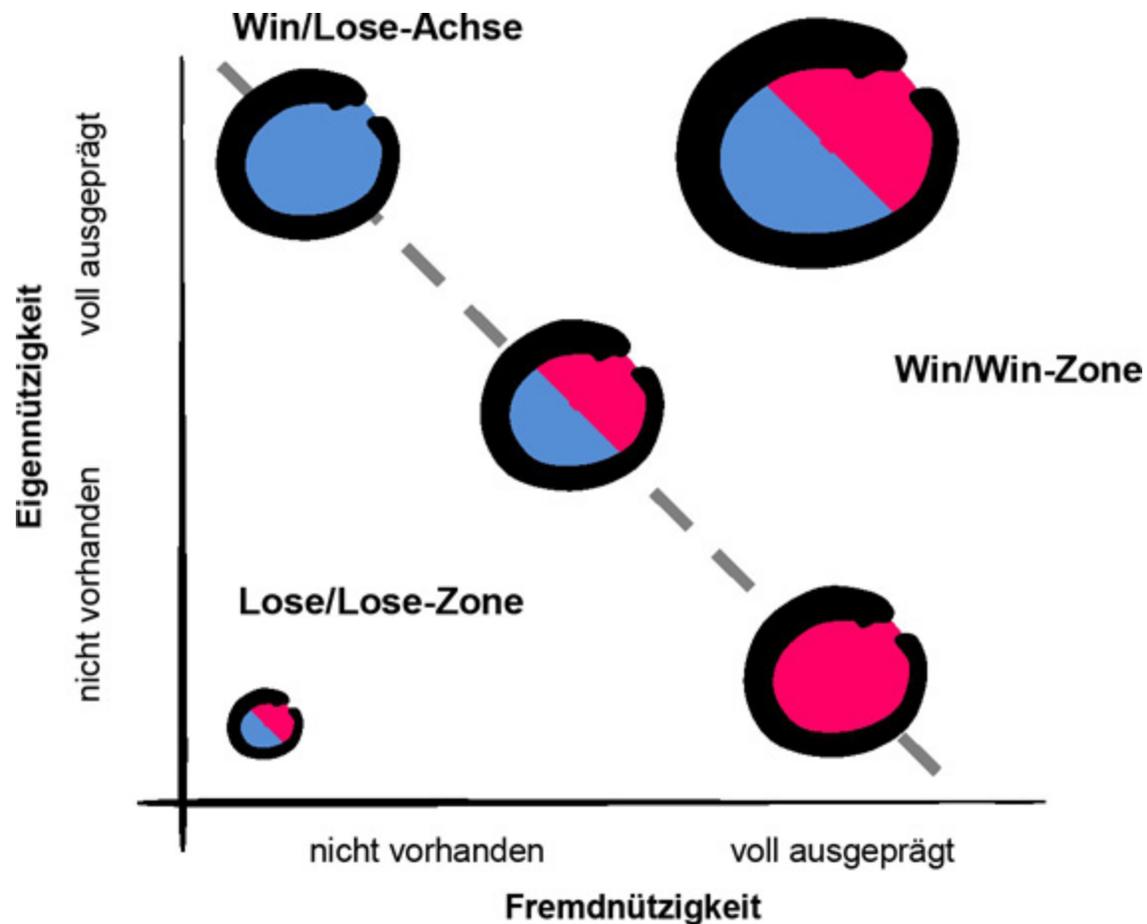
Aspekte betreffen den Ausgleich im Konflikt und sind für die Steuerung des Konfliktgeschehens maßgeblich. Denn sie bestimmen nicht nur, wie groß die Anteile am Kuchen sind, sondern auch wie groß der Kuchen ist. Es liegt auf der Hand, dass beide Faktoren zusammenwirken: Das Teilen fällt leichter, wenn der Kuchen vergrößert werden kann.

2.1. Verteilung: Die Anteile am Kuchen

Im Kampf um die Aufteilung begrenzter Ressourcen stellt sich (nur) die Frage, wie groß das Kuchenstück ist, das jeder bekommt. In der Grafik zeigen die unterschiedlich eingefärbten Teile an, zu welchem Grad die Bedürfnisbefriedigung für alle Parteien insgesamt angestrebt wird.

Je mehr die eigene Strategie in Richtung Wettstreit tendiert, umso mehr steht das Streben nach Befriedigung der eigenen Bedürfnisse im Vordergrund. In einem auf Selbstbehauptung ausgerichteten Verteilungskampf strebt jeder den ganzen Kuchen an. Zugleich verringert sich die Bereitschaft, die Bedürfnisse der anderen Partei zu erfüllen. Bei einer anpassenden Strategie verhält es sich genau umgekehrt. Hier steht der fremde Nutzen im Vordergrund und die Selbstbehauptung weicht zurück.

Bitte machen Sie sich an dieser Stelle nochmals klar, dass es bei den verschiedenen Haltungen nur um eine strategische Ausrichtung handelt, die in Bezug auf einen anderen Streitgegenstand wieder wechseln kann. Das hängt auch von der Kraft der zweiten Dynamik im Konfliktgeschehen ab, nämlich der (zusätzlichen) Wertschöpfung. Die mit einer Strategie verbundene Intention zur Wertschöpfung ist durch die unterschiedlich großen Kuchen abgebildet.



Jede Konfliktstrategie muss sich also von vornherein daran ausrichten, ob es um die Verteilung einer begrenzten Ressource ergeht (Arbeitszeit- oder Lohnvolumen oder ähnliches). Wenn das Konfliktziel allein auf eine solche Verteilung reduziert ist, ergeben sich zwangsläufig Einschränkungen, die durch die oben dargestellte Win-Lose-Achse definiert sind.

Demgemäß sind natürlich auch die Positionen in der Konfliktverhandlung relativ begrenzt. Es ist also für die eigene Strategie und Taktik von entscheidender Bedeutung, ob man in einem Konfliktfeld des reinen Verteilungskampfes operiert oder ob man die Option hat, das Areal der Wertschöpfung zu erweitern und damit die Wahrscheinlichkeit einer Einigung für beide Parteien zu vergrößern.