

Schriften zur Mediation und außergerichtlichen Konfliktlösung

Stephanie Schwedhelm

# Mediation als Instrument wertorientierter Unternehmensführung unter Berücksichtigung der Effektivierung des BetrVG

Band 8



Wolfgang Metzner Verlag

Band 8

---

Schriften zur Mediation und außergerichtlichen Konfliktlösung

**Schriften zur Mediation und außergerichtlichen Konfliktlösung**

Herausgegeben von  
Professor Dr. Christoph Althammer  
Professor Dr. Jörg Eisele  
Dr. Heidi Ittner  
Professor Dr. Martin Löhnig

---

Stephanie Schwedhelm

**Mediation als Instrument wertorientierter  
Unternehmensführung unter Berücksichtigung  
der Effektivierung des BetrVG**



Wolfgang Metzner Verlag

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2021

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-96117-077-7 (Print)

ISBN 978-3-96117-078-4 (Online)

ISSN 2195-2477

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# Inhalt

Vorwort	7
A. Einleitung – Gegenstand der Untersuchung	8
B. Wertorientierte Unternehmensführung	11
I. Unternehmensführung	11
1. Unternehmensstrategie	11
2. Unternehmensphilosophie	11
II. Arbeitsrechtlicher Anspruch auf Konfliktprävention	15
C. Konflikte in Unternehmen	16
I. Einleitung	16
II. Konflikt	17
1. Definition von Konflikt	17
2. Konfliktodynamik	18
D. Konflikttypologie in Unternehmen	19
I. Konflikte auf individualrechtlicher Ebene	20
1. Konflikte zwischen Arbeitnehmern untereinander	20
a) Verteilungskonflikte	20
b) Systembedingte Konflikte	22
c) Ärger über Sozialverhalten von Kollegen	22
d) Mobbing	22
2. Konflikte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer	23
a) Inhalt der geschuldeten Arbeitsleistung	24
b) Fragen zur Urlaubsgewährung	24
c) Vergütungsregeln	25
d) Schlechtleistung des Arbeitnehmers	26
e) Nebenpflichtverletzung	26
f) Mobbing (Bossing)	28
g) Altersdiskriminierung	34
h) Körperliche Auseinandersetzungen	35
i) Physische/Psychische Belastungen am Arbeitsplatz	36

- j) Whistleblowing **37**
- 3. Verpflichtung des Arbeitgebers, konstruktiv mit Konflikten im Unternehmen umzugehen **44**
  - a) Haftung aus Gesetz **45**
  - b) Haftung aus Vertrag **50**
- II. Kollektivrechtliche Konflikte **51**
  - 1. Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat **51**
    - a) Grundlagen der Zusammenarbeit **51**
    - b) Konflikte **54**
    - c) Konflikteskalation **55**
    - d) Betriebsverfassungsgesetz reformbedürftig **58**
  - 2. Konflikte zwischen Betriebsräten untereinander **60**
  - 3. Konflikte zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften **62**
    - a) Aufgaben der Gewerkschaften im Betrieb **66**
    - b) Tarifliche Auslegungsfragen **67**
    - c) Verhandlung über vom BetrVG abweichende Betriebsratsstruktur **68**
    - d) Zutrittsrecht von Gewerkschaften im Betrieb **68**
    - e) Mitgliederwerbung **71**
    - f) Störung im Betrieb **75**
    - g) Teilnahmerecht der Gewerkschaften an Betriebsratsitzungen und Betriebsversammlungen **76**
    - h) Tarifverhandlungen **77**
    - i) Rechte der Gewerkschaft im Betrieb bei betriebsratslosen Betrieben **77**
    - j) Zwischenfazit **78**
- E. Gesetzliche Konfliktlösungsverfahren bei innerbetrieblichen Konflikten **78**
  - I. Bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern **78**
    - 1. Beschwerdeverfahren nach §§ 84, 85 BetrVG **79**
    - 2. Entlassungsbegehren nach § 104 BetrVG **83**
    - 3. Beschwerderecht nach § 13 AGG **85**
    - 4. Abmahnung **85**
    - 5. Kündigung des Arbeitsverhältnisses **86**
    - 6. Klage vor dem Arbeitsgericht **86**
    - 7. Güterichterverfahren **88**
  - II. Gesetzliche Konfliktlösungsmöglichkeiten bei kollektivrechtlichen Konflikten **91**
    - 1. Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat **91**
      - a) Monatliche Besprechungen **91**

- b) Unterlassung von Arbeitsk Kampfmaßnahmen 93
  - c) Friedenspflicht 94
  - d) Verbot der parteipolitischen Betätigung 94
  - e) Betriebsvereinbarungen 95
  - f) Die Einigungsstelle 96
    - aa) Verfahren vor der Einigungsstelle 96
    - bb) Bewertung, ob die Einigungsstelle ein probates Mittel der Beilegung des Konflikts zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ist 100
  - g) Abmahnung des Betriebsrates 105
  - h) Ausschlussverfahren des Betriebsrates 108
  - i) Beschlussverfahren 109
  - j) Außerordentliche Kündigung eines Betriebsratsmitgliedes 109
  - k) Zwischenfazit 110
2. Konflikte zwischen Betriebsräten untereinander 110
3. Gesetzliche Konfliktlösungsmöglichkeiten bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften 112
- a) Verhandlungen 113
  - b) Streik 115
    - aa) Voraussetzungen für Rechtmäßigkeit von Streiks 116
    - bb) Streikarten 117
  - c) Aussperrung 118
  - d) Streikbruchprämie als Arbeitsk Kampfmittel 119
  - e) Streik und Aussperrung – Mittel zur Konfliktlösung 120
  - f) Schlichtung 121
  - g) Rechtsweg 122
- F. Konfliktvermeidung/Konfliktminimierung durch eine wertorientierte Unternehmenskultur 124
- I. Führung 125
  - II. Organisation 130
  - III. Konfliktmanagementsystem 131
  - IV. Governance-Struktur 143
  - V. Whistleblower-Hotline 143
- G. ADR-Verfahren 146
- I. Verhandlungen 147
    - 1. Definition 147
    - 2. Verhandlungsmanagement 147

- a) Optimale Verhandlungsvorbereitung **149**
- b) Interventionsmöglichkeiten in konfliktären Verhandlungen **150**
- 3. Verhandlungen nach dem Harvard-Prinzip **150**
- II. Vermittlung **152**
  - 1. Moderation **152**
  - 2. Klärungshilfe **153**
  - 3. Coaching **154**
  - 4. Mediation **156**
    - a) Definition **156**
    - b) Erfolgsfaktoren für eine gelungene Mediation **159**
    - c) Sonderform der Mediation: Online-Mediation **160**
    - d) Wertschöpfung durch Mediation **161**
    - e) Kosten der Mediation **163**
    - f) Geschichte und Entwicklung der Mediation **164**
    - g) Ausblick zur Entwicklung der Mediation **167**
    - h) Conclusio **169**
- III. Conciliation **171**
  - 1. Paritätische Kommissionen **171**
  - 2. Schiedsverfahren **172**
  - 3. Schlichtung **174**
    - a) Staatliche Schlichtung **175**
    - b) Gewillkürte Schlichtung **175**
    - c) Parallelen der Schlichtung zur Mediation **177**
    - d) Sonderformen der Schlichtung **178**
- H. Bewertung und Anwendbarkeit der außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren bei den unterschiedlichen Konfliktparteien **178**
  - I. Konflikte im individualrechtlichen Bereich **178**
    - 1. Bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer **179**
    - 2. Konflikte zwischen Arbeitnehmern/Arbeitnehmergruppen **180**
  - II. Alternative Konfliktbeilegungsmöglichkeiten bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat **186**
    - 1. Die Einigungsstelle **186**
    - 2. Mediation **187**
    - 3. Alternative zu Einigungsstelle und Mediation **189**

III. Alternative Konfliktlösungsmöglichkeiten bei Auseinandersetzungen Arbeitgeber – Gewerkschaft	<b>190</b>
1. Verhandlung	<b>190</b>
2. Schlichtung	<b>191</b>
3. Mediation vor oder während der Schlichtung	<b>192</b>
a) Eskalationspyramide bei Tarifverhandlungen	<b>192</b>
b) Einsatz von Mediation bei Tarifverhandlungen	<b>194</b>
4. Tarifkonflikte aus spieltheoretischer Perspektive	<b>199</b>
5. Weitere alternative Lösungswege	<b>200</b>
I. Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen	<b>201</b>
I. Gesetzliche Verankerung von Mediation	<b>202</b>
1. Bei innerbetrieblichen individualrechtlichen Konflikten	<b>202</b>
2. Bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat	<b>204</b>
a) Einführung einer verpflichtenden Mediation	<b>204</b>
b) Reformierung des BetrVG	<b>205</b>
3. Bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft	<b>206</b>
II. CSR-Richtlinie	<b>207</b>
III. Fazit	<b>209</b>
Anlage I	<b>211</b>
Anlage II	<b>216</b>
Literaturverzeichnis	<b>222</b>
Abkürzungsverzeichnis	<b>229</b>

Für meinen Mann Rolf

## Vorwort

Mediation ist ein geeignetes Mittel zur Konfliktschlichtung, welches Untersuchungen zufolge kostengünstiger und nachhaltiger wirkt als streitige Verfahren, dennoch hält die Mediation nicht den gewünschten Einzug in den Unternehmensalltag.

Die vorliegende Arbeit untersucht die vorhandenen gesetzlichen Konfliktlösungsmöglichkeiten dahingehend, ob diese geeignet sind und untersucht detailliert neben der Mediation andere außergerichtliche Methoden zur Konfliktbeilegung und Konfliktminimierung. Dabei geht die Verfasserin, die selbst über viele Jahre Führungserfahrung verfügt, vertieft auf eine wertorientierte Unternehmensführung ein. Sie hält eine Unternehmenskultur, die konstruktiv mit Konflikten umgeht, eine gepflegte Beziehungsebene zwischen Unternehmensführung und Betriebs- und Sozialpartnern und geschulte Verhandlungsführer für den Schlüssel des Erfolgs.

Ich danke meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Martin Henssler von der Universität zu Köln, für die wertvolle und konstruktive Begleitung bei der Erstellung meiner Arbeit. Zweitgutachter war Herr Prof. Dr. Matthias Kilian. Die mündliche Prüfung fand am 27. August 2020 statt.

Bergisch Gladbach/Bensberg, im November 2020  
Stephanie Schwedhelm

## **A. Einleitung – Gegenstand der Untersuchung**

In Unternehmen gibt es zahlreiche Konflikte, seien es innerbetriebliche Konflikte zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber, zwischen Arbeitnehmern untereinander, zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, zwischen einzelnen Betriebsratsmitgliedern aber auch zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften und dies nicht nur anlässlich von Tarifverhandlungen. Manche innerbetrieblichen Konflikte zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben ihre Konfliktursache in Schlechtleistung, innerer Kündigung, echter Krankheit, vorgeschobener Krankheit, Mobbingvorwürfen, Erteilung von Abmahnungen und eskalieren nicht selten in der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, obwohl der Arbeitnehmer für das Unternehmen unter Umständen wertvolles Potential bietet und der Arbeitnehmer schlussendlich beschäftigungslos ist. Mitarbeiter wenden durchschnittlich 12 % der Arbeitszeit dafür auf, Konflikte am Arbeitsplatz auszutragen. Manager verbrauchen 15 % ihrer Zeit mit der Behandlung von Streitigkeiten im Unternehmen. Führungskräfte in Unternehmen mit einer Unternehmensgröße von bis zu 250 Mitarbeitern wenden sogar 20 % ihrer Arbeitszeit dafür auf, Konflikte am Arbeitsplatz zu bewältigen. Schlecht abgestimmte Abläufe in einer Organisation rufen strukturelle Konflikte hervor. Matrix-Strukturen in Konzernen sind für die Mitarbeiter wegen doppelter Vorgesetztenstellung oft ebenso schlecht handhabbar wie zentrale Führungsstrukturen in dezentralen Niederlassungen bzw. Länder- Einheiten, die gerne ihr Eigenleben führen. Zudem kosten diese Konflikte den Arbeitgeber nicht nur zeitlichen, sondern auch finanziellen Aufwand und tragen nicht zum guten Ruf des Unternehmens bei. So manche Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vermögen das Verhandlungsklima so zu vergiften, dass es keine konsensuale Einigungsmöglichkeit in Sachfragen mehr gibt und Unternehmen schlussendlich schließen müssen, da kein Einvernehmen über eine Restrukturierung als milderes Mittel erzielt werden kann. Manchen Unternehmen, so beim Familienunternehmen Birkenstock, eilt der Ruf einer verbrannten Zusammenarbeit mit den Betriebspartnern so sehr voraus, dass dieses Employer Branding eine vernünftige Rekrutierung verhindert. Im Falle Birkenstock, so wird kolportiert, schlug der Patriarch in den 90er Jahren sogar mit einer frisch produzierten Sandale nach Mitarbeitern, die einen Betriebsrat gründen wollten und beschimpfte sie als „Aussätzige“. Als Lösung des Problems schob er diese in eine eigens gegründete Produktionseinheit zur Durchführung einfacher Produktion ab und spaltete sodann sein Imperium in viele einzelne Einheiten auf, um jegliche gewerk-

schaftliche Organisation zu zerschlagen<sup>1</sup>. Kurz gesagt, innerbetriebliche Konflikte schaden den Unternehmen enorm und es gilt deren Ursachen und mögliche Lösungen zu untersuchen.

Eine gute Streitkultur ist ein Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit, die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit. Eine gute Streitkultur bedeutet nicht, Streitigkeiten im Vorfeld zu vermeiden, vielmehr müssen die Parteien lernen, miteinander zu reden, gesetzliche und alternative Streitbeilegungsmöglichkeiten besser zu nutzen und versuchen, dauerhafte Konflikte und Verhärtungen zu vermeiden.

Die TH-Köln hat erstmalig in einer Untersuchung in ca. 800 Unternehmen und Organisationen branchenübergreifend die Streitkultur sowie den Umgang mit Konflikten erforscht und hieraus konkrete Handlungsempfehlungen gegeben zur Verbesserung der Kommunikation in Unternehmen. In dieser Untersuchung über die Streitkultur in Unternehmen<sup>2</sup> kommt man in einem sogenannten Streitkulturindex zu dem Ergebnis, dass 40 % der befragten Führungskräfte die Streitkultur in ihrem Unternehmen als konstruktiv, wertschätzend und respektvoll beschreiben. Tendenziell finden die Konflikte in Unternehmen am häufigsten zwischen Organisationseinheiten statt und am zweithäufigsten zwischen Mitarbeitern untereinander. Gleichzeitig wird der höchste Fortbildungsbedarf, so diese Studie, zu 77 % im Bereich „Konfliktmanagement für Führungskräfte“ gesehen. Zu 60 % werden die Konflikte von den unmittelbar Betroffenen ohne externe Hilfe gelöst. Mediation wird von Unternehmen stark nachgefragt und hervorragend bewertet; ein Drittel der befragten Unternehmen haben schon mit externen Mediatoren gearbeitet und 82,5 % dieser Unternehmen bewerten die Zufriedenheit mit den Mediatoren als gut bis sehr gut. Bei 25 % der Fälle kann Streit manchmal nur mithilfe interner Fachleute gelöst werden und nur 16 % ziehen externe Experten wie Rechtsanwälte und Mediatoren hinzu. Wenn diese hinzugezogen werden, zeigen sich 82,5 % der befragten Führungskräfte mit der Arbeit der Mediatoren sehr zufrieden.

Das Gesetz bietet eine Reihe von Streitbeilegungsmöglichkeiten, diese scheinen aber weder ausreichend noch effektiv zu sein, wie im Nachfolgenden dargestellt werden wird.

---

<sup>1</sup> <https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/birkenstock-so-wurde-aus-dem-oeko-treter-eine-welt-marke-a-1064525.html>, abgerufen am 14.7.19.

<sup>2</sup> Pressemitteilung zum Streitkulturindex vom 8.3.2016 aus [www.th-koeln.de](http://www.th-koeln.de) (Technology Arts Sciences TH Köln), [www.wirtschaftsmidiation.th-koeln.de](http://www.wirtschaftsmidiation.th-koeln.de), abger. am 14.7.10.

Daneben existieren eine Reihe von alternativen Streitbeilegungsmöglichkeiten wie Moderation, Coaching und insbesondere Mediation, die aber noch immer in den Unternehmen ein Schattendasein fristen, sei es, weil sie zu wenig bekannt, weil Führungskräfte darin zu wenig geschult sind oder aber auch weil sie nicht den Ruf als probates Mittel zur Streitbeilegung haben. Man denke hier insbesondere an die Mediation, die zwar bei den meisten Unternehmen bekannt ist, aber nur zu einem geringen Teil genutzt wird.

Im Folgenden wird untersucht, welche Konflikte es in Unternehmen gibt, welche Konfliktlösungsmöglichkeiten das Gesetz kennt, welche alternativen Streitbeilegungsmöglichkeiten zur Lösung innerbetrieblicher Konflikte sachdienlich sind und in welcher Form der Unternehmer hier aktiv werden muss oder aber u.U. der Gesetzgeber Mediation und andere alternative Streitbeilegungsmöglichkeiten stärker gesetzlich verankern sollte, um innerbetriebliche Konflikte im Vorfeld zu minimieren.

Im Weiteren möchte die Verfasserin herausarbeiten, dass es für eine erfolgreiche Unternehmensführung von immenser Bedeutung ist, dass Konflikte am Arbeitsplatz auf ein Minimum zu reduzieren sind und es insbesondere eine arbeitsrechtliche Verpflichtung des Arbeitgebers ist, auf Konflikte der Arbeitnehmer einzugehen, entsprechende Tools, wie z.B. eine Konfliktaulaufstelle vorzuhalten und eine Unternehmenskultur zu etablieren, die wenig Nährboden für Konflikte gibt. Es wird daher zu nächst definiert, was unter einer wertorientierten Unternehmensführung zu verstehen ist, sodann werden die unterschiedlichen Konflikte in Unternehmen untersucht und dargestellt, welche Konfliktlösungsmöglichkeiten es hierfür nach dem Gesetz aber auch in Form von alternativen Streitbeilegungsmöglichkeiten gibt.

Gegenstand der Untersuchung sind nicht die Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen (b2b-Konflikte) und nicht Konflikte zwischen Unternehmen und Kunden (b2c-Konflikte).

## **B. Wertorientierte Unternehmensführung**

### **I. Unternehmensführung**

#### **1. Unternehmensstrategie**

Grundlage jeder Unternehmensführung sollte nach Auffassung der Verfasserin neben einer rein faktisch basierten Unternehmensstrategie auch das Vorhandensein einer Unternehmensphilosophie sein.

Unter Strategie werden in der Wirtschaft klassisch die geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele verstanden<sup>3</sup>. Die Unternehmensstrategie basiert auf Überlegungen des Eigentümers oder der Shareholder, wie mit welchem Personal und welchen Sachmitteln/Investitionen in welchen Marktsegmenten bei welchen Zielgruppen Dienstleistungen oder Produkte optimal vermarktet werden können. Wie kann der Markt vergrößert werden, wie können die Produkte diversifiziert werden, wo können Prozessabläufe optimiert, digitalisiert werden? Wo sind Einspareffekte, wie kann der Shareholder Value gesteigert werden? All diese Fragestellungen können anhand von Kenngrößen, KPI's (Key Performance Indicators) berechnet und analysiert werden.

#### **2. Unternehmensphilosophie**

Neben dieser auf Hard Facts basierten Unternehmensstrategie bedarf jedes Unternehmen einer Unternehmensphilosophie. In der Literatur wird Unternehmensphilosophie definiert als die Einschätzung der Umwelt, des Auftrages und der zentralen Fähigkeiten eines Unternehmens<sup>4</sup>. Diese prägen die Unternehmenskultur. Unter Zugrundelegung der Thesen von Sprenger ist im Unternehmen ist zu differenzieren zwischen Management und Führung. Management ist Handwerk, Führung ist Haltung<sup>5</sup>. Das Management bezieht sich tendenziell auf Organisationen und Prozesse, Führung hingegen auf Menschen. Das Menschenbild, das dieser Haltung zugrunde liegt, gilt es zu reflektieren. Wichtig für eine „anständige Unternehmensführung“ i.S. von Sprenger ist der institutionelle Rahmen, innerhalb

---

<sup>3</sup> <https://de.wikipedia.org>, „Strategie (Wirtschaft)“, abgerufen am 11.4.2019.

<sup>4</sup> Peter F. Drucker, Die Kunst des Managements, S. 32.

<sup>5</sup> Sprenger, Das anständige Unternehmen, S. 53.

dessen sich Chef und Mitarbeiter bewegen; die Strukturen, die Führungsinstrumente, die Kommunikation<sup>6</sup>. Die Führungsphilosophie umfasst grundlegende Annahmen über die Art und Weise der Realisierung von Führung im Unternehmen und beinhaltet Annahmen über die Wertvorstellungen der Menschen und über den Umgang mit Mitarbeitern. Die Unternehmensphilosophie wird von der Geschäftsleitung entwickelt und kommuniziert oder aber in manch mittelständisch geprägten Unternehmen durch die Persönlichkeit des Einzelgeschäftsführers oder durch den geschäftsführenden Inhaber geprägt. Möglich ist aber auch die Unternehmensphilosophie gemeinsam mit der Belegschaft zu entwickeln, nämlich bottom-up in Workshops, bei denen Mitarbeiter verschiedener Hierarchien repräsentiert sind. In Unternehmensleitbildern werden Aussagen zur Führung, zum Selbstverständnis der Kollegen untereinander und oftmals zum Umgang mit Konflikten in Unternehmen gemacht. Die Führungsgrundsätze sind die konkretisierten und formalisierten Annahmen über die Art und Weise der Realisierung von Führung im Unternehmen. Die Führungsleitlinien sind Ausfluss des Unternehmensleitbildes; sie sollen den Führungskräften als Orientierung dienen.

Nachstehend ein Schaubild über den Sinn und Zweck einer Führungsphilosophie<sup>7</sup>.



<sup>6</sup> Sprenger, Das anständige Unternehmen, S. 20.

<sup>7</sup> Eberhardt in Blessin/Wick, Führen und führen lassen, S. 3.

Zur Untersuchung, wie wertorientierte Unternehmensführung aussehen kann, gilt es auch zu untersuchen, welcher Führungsstil der geeignete ist. Es gibt unterschiedliche Führungsstile. Die drei klassischen Führungsstile gehen zurück auf Kurt Lewin, den Begründer der modernen Sozialpsychologie<sup>8</sup>. Beim autoritären Führungsstil entscheidet und kontrolliert der Vorgesetzte. Die Mitarbeiter führen unreflektiert aus und haben ein distanziertes Verhältnis zum Vorgesetzten. Eine Auseinandersetzung mit innerbetrieblichen Konflikten findet hier nicht statt. Dieser Führungsstil findet Anwendung beim Militär oder aber auf See und hat dort seine Berechtigung, wo schnell gehandelt werden muss oder Gefahr in Verzug ist. In der Wirtschaft erscheint dieser Führungsstil nicht mehr angemessen und ist nicht geeignet, Konflikte offen anzusprechen und dient somit nicht als Beitrag wertorientierter Unternehmensführung. Beim kooperativen Führungsstil werden Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit einbezogen. Vorgesetzter und Mitarbeiter agieren auf einer Ebene. Sicherlich bietet ein solcher Führungsstil die Chance, dass Konflikte offen angesprochen werden können; unter Umständen aber besteht die Gefahr, dass klare Vorgaben durch die Partizipation verwässert werden. Beim dritten klassischen Führungsstil, dem partizipativen Führungsstil, werden klare Zielvorgaben gegeben, diese erläutert und sodann wird den Mitarbeitern eigenverantwortlich die Ausführung der Aufgabe überlassen. Bei diesem Führungsstil wird die Motivation der Mitarbeiter gefördert, da die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter ernst genommen werden. Das Arbeitsklima fördert gute Ergebnisse und ist offen für Diskurs und so nach Auffassung der Verfasserin der optimale Führungsstil, um innerbetriebliche Konflikte zu erkennen und sich mit diesen auseinander zu setzen.

Ein Führungsstil kann von einem Unternehmen nicht angeordnet werden, vielmehr sollte er Teil einer HR-Strategie (Human-Resources-Strategie) sein. Diese wiederum sollte idealerweise an die Unternehmensstrategie angelehnt sein und in einem Personalentwicklungskonzept münden, welches sich als Ziel gesetzt hat, Führung/Führungsverantwortung und insbesondere Konfliktbehandlung als Führungsqualifikation zu schulen. Kein Führungsstil schließt innerbetriebliche Konflikte von vornherein aus; allerdings ist jede Form von Führungsstil, die eine Fehlerkultur und eine offene Diskussion zulässt, förderlich, innerbetriebliche Kon-

---

<sup>8</sup> Kurt Lewin, Psychologe, geboren 1890 in Posen, gestorben 1947 in New York

flikte zu minimieren. Konfliktmanagement ist daher eine immer wichtiger werdende Führungsaufgabe<sup>9</sup>. Konflikte erzeugen häufig notwendigen Druck, machen problembewusst und stärken den Willen zur Veränderung. Zur Erreichung dieser positiven Konfliktergebnisse und zur Vermeidung von Leistungsrückgang ist das Management daher aufgerufen, eine funktionale, offene und interessenorientierte Konfliktkultur im Unternehmen zu fördern. Das Management ist als Führungsaufgabe gefordert, sich auch Gedanken über die Methodik von Konfliktlösungen Gedanken zu machen. Viele Unternehmen haben zwischenzeitlich die Erfahrung gemacht, dass die Etablierung eines Konfliktmanagementsystems modernen Managementgrundsätzen entspricht und einen positiven Einfluss auf die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur hat.

Unternehmen sollten als Teil ihrer Unternehmenskultur eine Konfliktkultur entwickeln und die Führungskräfte sollten das Erkennen, Aufdecken und Lösen von Konflikten unterstützen. Es ist zu überlegen, wie man ethische Anreize in die Unternehmenssteuerung integrieren möchte. Man könnte die variable Vergütung von Führungskräften u.a. an die Einhaltung von ethischen Werten und sozialen Normen koppeln, die sich auf Standards guter Unternehmensführung beziehen und eine Unternehmenskultur fördern, die unmoralisches Handeln erschwert und den offenen konstruktiven Umgang mit Konflikten fördert. Merkmale einer Konfliktkultur sind die Bereitschaft, Diversität zu schätzen, eine allgemeine Risikobereitschaft, die Anerkennung für Innovation und die vorausschauende Entwicklung eines Frühwarnsystems, um Konflikte im Vorfeld zu reduzieren. Multidisziplinäre Teams schaffen Verständnis für die Arbeit der anderen; es sollte eine verbindliche Selbstverpflichtung zur Qualität geben und Mitarbeiter sollten ermutigt werden, alte Denkgewohnheiten loszulassen. Die seit kurzem moderne Führungsform „New Work“, die insbesondere in nicht traditionellen Unternehmen Einzug gehalten hat, wo es unerheblich ist, an welchem Ort der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung erbringt und sich Mitarbeiter untereinander mit den modernen Kommunikationsmitteln (Wissensinformationen aus der Cloud, Meetings über Facetime oder Skype) vernetzen, ist ein Schritt in die richtige Richtung, dass Mitarbeitern untereinander und nicht notwendigerweise über den Vorgesetzten miteinander kommunizieren und so auch die Chance haben, Konflikte direkt und unmittelbar anzusprechen.

---

<sup>9</sup> Dendorfer/Ponschab in Moll, Münchener Anwaltshandbuch Arbeitsrecht, § 82, Rz. 177 ff.

## **II. Arbeitsrechtlicher Anspruch auf Konfliktprävention**

Es stellt sich die Frage, ob es gegenüber Vorgesetzten einen rechtlichen Anspruch auf Konfliktprävention gibt und welchen Anspruch es auf Führung und Führungsverantwortung des Vorgesetzten gibt.

Das Arbeitsverhältnis besteht aus den vertraglichen Haupt- und Nebenpflichten. Die Fürsorgepflicht stellt die wichtigste Nebenpflicht auf Arbeitgeberseite dar, die ihr arbeitnehmerseitiges Gegenstück in der sogenannten Treuepflicht findet<sup>10</sup>. Beide sind Ausprägungen der grundsätzlich jedem Schuldverhältnis immanenten Pflicht zur gegenseitigen Rücksichtnahme (§ 241 Abs. 2 BGB). Definieren lässt sich die Fürsorgepflicht als Verpflichtung des Arbeitgebers, seine Rechte aus dem Arbeitsverhältnis so auszuüben und die im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis stehenden Interessen des Arbeitnehmers so zu wahren, wie dies unter Berücksichtigung der Belange des Betriebs und der Interessen der gesamten Belegschaft nach Treu und Glauben billigerweise möglich ist. Die Fürsorgepflicht wird in §§ 241 Abs. 2, 617 ff. BGB konkretisiert. Auch der durch das AGG gewährleistete Schutz stellt eine weitere spezialgesetzliche Ausprägung der allgemeinen Pflicht zur Rücksichtnahme dar. Der Arbeitgeber hat Schutzpflichten, die das Leben und die Gesundheit des Arbeitnehmers betreffen und die Schutzpflicht für den Persönlichkeitsschutz des Arbeitnehmers; hieraus folgt zunächst ein allgemeines Schikaneverbot<sup>11</sup>. Die Fürsorgepflicht wirkt sich auf zweierlei Weise aus: Sie beeinflusst Umfang, Art und Weise der Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis und sie begründet eine Einzelpflicht zum Tun oder Unterlassen<sup>12</sup>. Der Persönlichkeitsschutz besteht in mehrfacher Hinsicht als vertragliche Nebenpflicht und umfasst beispielsweise auch die Pflicht, Mobbing zu unterlassen und vom Arbeitnehmer abzuwenden<sup>13</sup>. Aus der arbeitgeberseitigen Fürsorgepflicht lässt sich daher ein Anspruch auf Konfliktprävention herleiten. Der Arbeitgeber hat aufgrund seiner allgemeinen Fürsorgepflicht all das zu unterlassen, was Arbeitnehmer in einen Konflikt bringt. Für Arbeitgeber besteht eine Nebenpflicht, den Arbeitnehmer vor einer Verletzung seiner Persönlichkeitsrechte und seines Rechts auf körperliche Unversehrtheit zu bewahren<sup>14</sup>. Es fragt sich allerdings, wie weit diese Fürsorgepflicht geht. Muss der Arbeitgeber

---

<sup>10</sup> *Kreitner* in *Küttner*: Personalhandbuch, „Fürsorgepflicht“ Rz. 1.

<sup>11</sup> *Thüsing* in *Henssler Willemsen Kalb*, Arbeitsrecht Kommentar, § 611 a BGB Rz. 412.

<sup>12</sup> *Weidenkaff* in *Palandt*, BGB, § 611 Rz. 96.

<sup>13</sup> *Weidenkaff* in *Palandt*, BGB § 611 Rz. 99a.

<sup>14</sup> *Koch* in *Schaub/Koch*, Arbeitsrecht, Anm. „Mobbing“.