

Lobbying-Gesetz

Glücksspielmonopol und
Rückforderungsansprüche

Grenzüberschreitender
Betriebsübergang

Ad-hoc-Publizität in der
Unternehmenskrise

Kärntner Hypo
Milliarden-Beihilfe

E-Sport und
Urheberrecht

Ertragsbesteuerung von
Fruchtgenussrechten

Wenn Recht allein teuer wird – eine Paraphrase über die Allokationskosten

Eine gesetzeskonforme Rechtsdurchsetzung ist die Voraussetzung eines funktionierenden Rechtsstaats. Dennoch ist die faktische Rechtsdurchsetzung real nicht immer ein betriebswirtschaftlicher oder persönlicher Gewinn – auch wenn das Gerichtsurteil positiv ausfällt. Der Beitrag setzt sich mit Sachverhalten auseinander, bei denen die rein rechtliche Auseinandersetzung zu kurz greift.

HERBERT DREXLER / ELVIRA HAUSKA

A. Kündigung als Spitze vom Eisberg

Eine Buchhalterin bemerkt vermehrte Zahlungsausfälle von Kunden. Sie wandte sich mit dem Sachverhalt an den Leiter der Buchhaltung, der ihr die weitere Verantwortung für die Buchungsabschlüsse eigenverantwortlich übertrug. Sie nahm diese ernst und kontaktierte zuerst Vertriebskollegen und in weiterer Folge Kunden, um die Zahlungseingänge fristgerecht zu erwirken – oft ohne Erfolg. Die Nebenwirkungen

ihres Handelns waren sowohl Beschwerden von Kollegen aber auch Kunden, die sich beim Vorgesetzten der Buchhalterin beschwerten, dass sie sich in fremde Angelegenheiten

Dr. *Herbert Drexler* ist selbständiger Mediator und Konfliktmanager mit über 20 Jahren Erfahrung als Topmanager in einem internationalen Konzern. Dr. *Elvira Hauska* ist selbständige Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Mediation, Coaching und Evaluierung.

einmische. Das Unternehmen kam aufgrund vermehrter Forderungsausfälle unter wirtschaftlichen Druck und war gezwungen, Personal zu reduzieren. Diese Konsequenz traf auch die Buchhalterin, die gekündigt wurde. Sie reichte daraufhin eine Kündigungsanfechtungsklage nach § 105 ArbVG bei Gericht ein.

B. Moving Targets – veränderliche Ziele

Der BR klagte auf Einsichtnahme in Aufzeichnungen über Bezüge der Arbeitnehmer nach § 89 Abs 1 ArbVG. Aufgrund einer Softwareumstellung der Arbeitszeiterfassung und der damit zusammenhängenden Umstellung der Zugangsberechtigungen konnte er nicht mehr überprüfen, ob Auszahlungen an die Belegschaft rechtskonform durchgeführt wurden. Der Klage gingen Gespräche mit der Bekl voraus. Diese brachten keine Einigung, da die Bekl der Meinung war, dass alle notwendigen Aufzeichnungen ordnungsgemäß dem BR zugänglich waren. Während des laufenden Verfahrens führt die Bekl erneut eine andere Software ein.

C. Recht haben versus interessengerechte Lösungen

Nicht immer bedeuten gewonnene Arbeitsgerichtsprozesse auch einen persönlichen oder einen betriebswirtschaftlichen Gewinn. Die beiden Fallbeispiele von oben beschreiben mögliche Szenarien, die trotz Gerichtsverfahrens primär ökonomische Verluste bringen. Die Auseinandersetzung mit finanziellen Konsequenzen von Konflikten ist in Theorie und Praxis in Europa noch nicht sehr verbreitet. Um diesen Fakten näher auf den Grund zu gehen, stellen wir die in den beiden Beispielen dargestellten Zusammenhänge nochmals dar:

- *Auseinandersetzung mit den „falschen“ Konfliktthemen:* Die rechtliche Prüfung der Sozialwidrigkeit der Kündigung der Buchhalterin stellt nicht das eigentliche Problem des AG dar. Fehlende Strukturen des Mahnwesens, unklare Aufgabenverteilung und Abläufe führten nicht nur zu der Kündigung einer Mitarbeiterin, sondern auch zu wirtschaftlichen Problemen der Firma selbst. Das Interesse der Mitarbeiterin war die Durchführung der durch den AG gestellten Aufgaben. Dies war für sie durch den strukturellen Konflikt nur erschwert möglich. Das Kerninteresse des AG – der wirtschaftliche Erfolg – war bei dem Fall nicht in der Form thematisiert. Der Fokus auf den Konflikt der Durchsetzung der Kündigung(en) lenkte vom eigentlichen Problem ab. Die Kosten der gerichtlichen Durchsetzung der Kündigung sind im Verhältnis zu den sonstigen entstandenen Kosten gering.
- *Veränderliche Rahmenbedingungen benötigen einen dynamischen Konfliktlösungsprozess:* Auch wenn in dem Fall des klagenden BR zu Beginn der Klage das Thema Zugriffsmöglichkeit auf relevante Arbeitszeitaufzeichnungen durchaus wesentlich war, so änderten sich wesentliche Voraussetzungen im Laufe des Gerichtsprozesses. Wichtiger als Schuldspruch in dem Fall wäre eine Klarstellung, welche Voraussetzungen an ein einzuführendes Programm zur Arbeitszeiterfassung ausreichende Einsichtsmöglichkeiten für BR schaffen.

„Recht haben“ beinhaltet Entscheidungen, die auf Basis der gültigen Gesetzeslage richtig sind. Trotz

der Bestätigung, im Recht zu sein, können in manchen Fällen hohe verdeckte Kosten anfallen. Nötige Arbeit bleibt liegen, AG müssen neues Personal einstellen – die Folgekosten von rechtlich richtigen Entscheidungen sind in manchen Situationen enorm hoch. Dann wird Recht allein teuer. Dabei geht es um weit mehr als um den Vergleich von Kosten der unterschiedlichen Verfahren, wie Gerichts-, Schiedsverfahren oder Mediation. In diesen Fällen beschränkt sich die Beschäftigung mit dem Konflikt rein auf die persönliche Ebene. Strukturen und Kultur bleiben meist unberücksichtigt. Niemand klagt einen unpassenden Geschäftsprozess ein. Gerichtsverfahren sind oft die Spitze vom Eisberg. Arbeitsklima, Kooperationsfähigkeit in und zwischen Teams oder zwischen BR und AG sind dann meist schon beeinträchtigt. Studien zum Thema Konfliktkosten im deutschsprachigen Raum sind selten. Die WKO errechnete 2006 ein konfliktbezogenes Sparpotenzial von € 634,- je Mitarbeiter und Jahr.¹⁾ Die Konfliktkostenstudie von KPMG 2009²⁾ unterscheidet zwischen funktionalen und dysfunktionalen Konflikten und dokumentiert den deutlichen Informationsmangel zu dem Thema.

D. Verdeckte Konfliktkosten

Am teuersten sind verdeckte Konflikte. Verwenden AN primär ihre Arbeitszeit damit, Schuldige zu suchen und zu überführen, haben sie nicht mehr nur weniger Zeit, sich ihren eigentlichen Arbeitsaufgaben zu stellen, es werden dadurch auch arbeitsbezogene Kreativität, Problemlösungs- und Innovationsfähigkeit deutlich reduziert. Diesem Aspekt widmete sich eine Studie von *inCoop*,³⁾ einer Initiative zur Förderung der Kooperationsfähigkeit und dem WdF, dem Wirtschaftsforum der Führungskräfte. Diese bereits zum zweiten Mal durchgeführte Befragung österreichischer Manager mit dem „Teamgeist-Barometer“ beschäftigt sich mit vier Kernindikatoren: Lebensqualität, Arbeitsbewältigung, Stressbelastung und Konfliktanteil.

Rund 21% der Zeit verbrachte im März 2012 eine durchschnittliche Führungskraft mit Konflikten. Bewertet mit dem Gehalt fallen pro Monat und Manager € 1.560,- an arbeitszeitbezogenen direkten Konfliktkosten an. Seit März 2011 hat sich damit zwar die Konfliktzeit kaum verändert, die damit verbundenen Kosten schon. 2011 war der durchschnittliche Konflikt-Kosten-Faktor € 1.444,- pro Monat und Führungskraft. Dies ist va durch die stark überdurchschnittliche Steigerung der Konfliktkosten teamfrustrierter Führungskräfte erklärbar. Während diese Gruppe 2011 „nur“ 43% Konfliktzeit hatte, stieg diese Prozentzahl 2012 auf 59%! Monetär bewertet bedeutet diese 44%ige Erhöhung Folgendes: Die arbeitszeitbezogenen direkten Konfliktkosten teamfrustrierter

1) *Exenberger et al*, Neue Wege der Ergebnisverbesserung – qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten, WKO (2006).

2) *KPMG*, Konfliktkostenstudie: Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen (2009).

3) *Eder/Hauska*, Teamgeist für Fortgeschrittene, WdF-Manager Monitoring Teamgeist Barometer (2012).

Manager steigen von € 2.372,- auf € 3.425,- pro Monat und Führungskraft.

Nicht nur die direkte Betrachtung konfliktbezogener Arbeitszeit weist auf verdeckte Konflikte hin. Es gibt auch statistisch eindeutige Zusammenhänge von Konfliktanteil und Lebensqualität, Arbeitsbewältigung und Stressbelastung. Während Teamplayer 91% der Arbeitszeit gern arbeiten, so reduziert sich dieser Anteil bei Teamfrustrierten auf 33%. 93% der Arbeitszeit verbringen Teamplayer mit den eigentlichen Arbeitsaufgaben – Teamfrustrierte beschäftigen sich damit nur 38% der Arbeitszeit. Diese Kosten bewertete die Studie nicht mehr monetär, doch ist es naheliegend, dass dahinter auch hohe finanzielle Potenziale stecken. Gemessen haben die Studienautoren *Elvira Hauska* und *Anselm Eder* auch stark belastende Konfliktthemen: Unzufriedenheit mit den Leistungen anderer, unterschiedliche Wertvorstellungen und unklare Aufgabenstellungen zählen zu den wichtigsten Belastungsfaktoren. Tendenziell nahm die Belastung durch strukturelle Konfliktthemen seit 2011 zu.

Erstmals gab es 2012 die Bestimmung von Kennzahlen zu Fairness. Der Experte für Personalentwicklung, *Peter Zulehner*, beschreibt in seinem Buch „Navigieren im Auge des Taifuns“ (2010) drei Kriterien, die als Basis für Fairness dienen: Orientierung, Anerkennung und Wertschätzung.

- **Orientierung:** Teamplayer können sich zu 85% auf getroffene Vereinbarungen verlassen, bei Teamfrustrierten sinkt dieser Anteil auf 32%. Das bedeutet, dass in dieser Gruppe mehr als zwei Drittel aller Übereinkünfte wieder neu verhandelt werden – das frustriert und belastet.
- **Anerkennung:** Nur 15% der erbrachten Leistungen werden bei Teamfrustrierten gewürdigt, Teamplayer erhalten für 74% adäquate Anerkennung. Das passende Lob zur richtigen Zeit fördert Motivation und bindet qualifizierte Mitarbeiter.
- **Wertschätzung:** Während in der Kollegenschaft der Führungskräfte kaum Unterschiede in der gegenseitigen Wertschätzung wahrgenommen werden, gibt es große Differenzen in der Beziehung der Führungskraft zum eigenen Chef. Teamfrustrierte erklären, dass sie zu 77% von ihrem Vorgesetzten herablassend behandelt werden, bei Teamplayern reduziert sich dieser Anteil auf 13%.

E. Mehr als Recht – integriertes und systematisches Konfliktmanagement

Konflikte sind Teil betrieblicher Realität. Juristisch korrekte Arbeitsverträge wirken hier präventiv. Der Vertrag allein liefert allerdings nur einen rechtlichen Rahmen. Die konkrete Ausgestaltung von Tätigkeiten, Dienstzeiten, Entlohnung usw. bestimmt der jeweilige Arbeitsalltag. Die dort auftretenden Konflikte können behauptete rechtsverletzende Sachverhalte beinhalten oder nicht. Nicht jeder rechtsverletzende Tatbestand wird real rechtlich überprüft: Angst vor Schlechterstellung und Arbeitsplatzverlust oder Unkenntnis der Rechtslage sind nur einige Beispiele dafür. Eskaliert ein Konflikt so weit, dass ein Gerichtsverfahren in Erwägung gezogen wird, fallen jedenfalls

weitere Konfliktkosten zur Rechtsdurchsetzung an – auch wenn am Beginn von Gerichtsverhandlungen noch nicht klar ist, wer welchen Anteil davon bezahlt. Auch bei der Auswahl des geeigneten Konfliktlösungsverfahrens – Gerichtsverfahren mit Urteil oder Vergleich, Schiedsverfahren, Mediation etc. – können Entscheidungsträger Kostenvergleiche anstellen. Zielen diese allerdings rein auf Verfahrenskosten, so greifen sie zu kurz. Das Bekanntwerden eines oder mehrerer laufender Arbeitsgerichtsprozesse – va der länger dauernden – schwächt in der Regel das Image als Arbeitgeber. Verdeckte Konfliktkosten erhöhen sich und die Frustration unter den Mitarbeitern steigt in der Regel. Auch AN haben schlechtere Chancen bei Bewerbungen, wenn bekannt ist, dass sie frühere Dienstgeber verklagt haben.

Wie oben ausgeführt, ist die juristische Komponente von Konflikten nur ein Teil einer systematischen Auseinandersetzung mit Spannungsfeldern. Eine aktuelle Studie zu dem Thema von *PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft* und der *Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)*⁴⁾ zeigt Fallbeispiele dazu und definiert ein Komponentenmodell. Trotz der systematischen Herangehensweise an Konfliktmanagement fehlen auch hier konkrete Indikatoren und Zielgrößen zur Messung – va verdeckter – Konflikte.

Klare Zielvorgaben über die Zusammenarbeit im Team, bedarfsorientierte Unterstützung im Umgang mit Konflikten und geeignete interne und externe Kommunikation. Immer mehr Unternehmen stellen sich dieser Herausforderung – so bspw die Firma *Vöslauer Mineralwasser AG*. Sie integrierte im Jahr 2010 Konfliktmanagement in das Sicherheits- und Gesundheitsmanagement der AUVA.⁵⁾ Die Prozess- und Funktionsbeschreibung „Konfliktmanagement“ macht die Arbeitsweise für alle Beteiligten transparent. Ziele und Indikatoren liefert die Befragung mit dem Teamgeist Barometer. „Klarheit kommt vor Harmonie“ – so lautet der Leitsatz der Firma.

4) *PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft* und *Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)*, Konfliktmanagement: Von den Komponenten zum System (2011).

5) *Schlossnik/Hauska*, Klartext kommt vor Harmonie: Integriertes Konfliktmanagement am Beispiel Vöslauer Mineralwasser AG, Personal Manager 3/2012.

SCHLUSSSTRICH

- Die rein juristische Betrachtungsweise von Konflikten stellt eine wichtige Komponente in einem Rechtsstaat dar.
- Integriertes und systematisches Konfliktmanagement bietet dazu eine sinnvolle Ergänzung.