

# DISZIPLINARKONFLIKTE IN KRITIS-UNTERNEHMEN

*Rechtliche Maßstäbe, Verfahrensfairness und organisationspsychologische  
Grundlagen*

---

AUTOR

**Dirk Simon**

Dipl.-Kfm. (FH), Personal & Organisation  
Zweites Staatsexamen (Mathematik / Informatik)  
Zertifizierter örtlicher Betriebsleiter (öBL)

ORCID: 0009-0003-6493-1613

**Datum:** 8. Juni 2026

**HINWEIS: ZUR VERÖFFENTLICHUNG FREIGEgeben**

## ABSTRACT

Diese Arbeit untersucht die rechtlichen, ethischen und organisationspsychologischen Grundlagen des Umgangs mit Disziplinkonflikten in sicherheitskritischen Infrastrukturen (KRITIS). Im Mittelpunkt steht die Frage, unter welchen Voraussetzungen Arbeitgeber auf konfliktbehaftetes Verhalten reagieren dürfen, ohne Persönlichkeitsrechte zu verletzen oder Verfahrensfairness zu unterlaufen. Die Analyse zeigt, dass erhöhte Sicherheitsanforderungen keine Absenkung arbeitsrechtlicher Standards legitimieren. Vielmehr erfordern sie präzise Sachverhaltsaufklärung, belastbare Dokumentation, transparente Kommunikationsstrukturen und nachvollziehbare Entscheidungsprozesse. Die Arbeit entwickelt ein integriertes Bewertungsmodell, das arbeitsrechtliche Dogmatik, organisationspsychologische Erkenntnisse und normative Anforderungen an faire Verfahren verbindet. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass nachhaltige Konfliktbearbeitung in KRITIS-Organisationen nicht durch Sanktionstiefe, sondern durch robuste, überprüfbare und gerechte Verfahren erreicht wird.

**Schlagwörter:** KRITIS · Arbeitsrecht · Disziplinarmaßnahmen · Verfahrensfairness · Dokumentationspflicht · Organisationspsychologie · Sicherheitskritische Arbeit · Governance · Konfliktmanagement

*„Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“*

– Immanuel Kant

## Vorwort

Arbeitsrechtliche Konflikte werden gern so behandelt, als ließen sie sich in Paragrafen einsperren: sauber etikettieren, subsumieren, erledigen. Diese Vorstellung ist bequem – und regelmäßig unzutreffend. Denn hinter jeder Anhörung, jeder Abmahnung, jeder Freistellung und jeder Kündigung steht nicht bloß ein normativer Prüfstein, sondern ein sozialer Vorgang, in dem Macht, Wahrnehmung, Sprache und Verantwortung ineinandergreifen. Wer das Arbeitsrecht lediglich als Technik der Reaktion begreift, verkennt, dass es im Kern immer auch um den Umgang mit Menschen unter institutionellen Bedingungen geht.

Gerade in sicherheitskritischen Arbeitsumgebungen zeigt sich diese Einsicht mit besonderer Klarheit. Wo Konzentration, Verlässlichkeit und professionelle Kooperation keine bloßen Tugenden, sondern betriebliche Voraussetzungen sind, entfalten zwischenmenschliche Spannungen eine Wirkung, die weit über das Persönliche hinausreicht. Konflikte erscheinen dort nicht als bedauerliche Nebenerscheinung des Arbeitsalltags, sondern als mögliche Störfaktoren eines Systems, das auf Stabilität angewiesen ist. Eben deshalb wächst die Versuchung, soziale Reibungen vorschnell zu disziplinieren. Doch je sensibler der Arbeitsbereich, desto weniger genügt eine bloß reflexhafte Sanktionslogik.

Die Arbeit geht daher von einer einfachen, aber folgenreichen Annahme aus: Arbeitsverhältnisse bestehen nicht nur aus Pflichten, Weisungen und Sanktionen, sondern ebenso aus Vertrauen, Kommunikation und der Erwartung eines Mindestmaßes an Fairness. Wird dieses Gefüge beschädigt, genügt es nicht, allein nach der formalen Zulässigkeit arbeitsrechtlicher Maßnahmen zu fragen. Zu prüfen ist vielmehr auch, auf welcher Tatsachengrundlage gehandelt wird, welche Verfahrensstandards gelten und ob die Reaktion dem Konflikt tatsächlich angemessen ist. Juristische Tragfähigkeit und menschliche Zumutbarkeit fallen nicht automatisch zusammen; gerade deshalb müssen beide Perspektiven zusammengedacht werden.

Dieses Vorwort versteht sich deshalb als programmatische Setzung: Wer arbeitsrechtliche Konflikte untersucht, darf sich weder in abstrakter Dogmatik verlieren noch der Illusion

erliegen, soziale Wirklichkeit lasse sich mit juristischen Etiketten restlos ordnen. Die vorliegende Arbeit versucht, beides zusammenzuhalten – die normative Strenge des Rechts und die Widersprüchlichkeit betrieblicher Realität. Sie folgt damit der Überzeugung, dass ein sachgerechter Blick auf Disziplinarkonflikte nur dort möglich ist, wo Präzision nicht mit Kälte verwechselt und Fairness nicht als bloße Rhetorik behandelt wird.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	1
Abkürzungsverzeichnis .....	5
1. Einleitung .....	7
1.1 Problemstellung: Disziplinkonflikte in KRITIS-Unternehmen.....	7
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	8
1.3 Aufbau der Arbeit .....	9
2. Theoretische Grundlagen.....	10
2.1 Sicherheitskritische Arbeitsumgebungen (KRITIS) und ihre Anforderungen .....	10
2.1.1 Definition und Einordnung .....	10
2.1.2 Operative Anforderungen an das Personal .....	11
2.1.3 Die Rolle des Arbeitgebers bei der Gefahrenabwehr .....	11
2.2 Kommunikation im Arbeitsverhältnis: Professionelle Standards vs. private Interaktion .....	12
2.2.1 Professionelle Kommunikationsstandards in KRITIS-Umgebungen.....	12
2.2.2 Die Sphäre der privaten Interaktion und deren Grenzen .....	13
2.2.3 Konfliktdynamik durch private Kommunikation .....	13
2.2.4 Fazit für die professionelle Praxis .....	14
2.3 Begriffsbestimmung: Disziplinarmaßnahmen im Arbeitsrecht .....	14
2.3.1 Dogmatische Einordnung des Direktionsrechts .....	14
2.3.2 Formen der Disziplinierung.....	15
2.3.3 Anforderungen an die Beweislast und Dokumentation .....	15
2.3.4 Zwischenfazit.....	16
3. Rechtlicher Rahmen der arbeitsrechtlichen Anhörung und Kündigung.....	16
3.1 Das Anhörungsverfahren als Vorstufe arbeitsrechtlicher Maßnahmen .....	16
3.1.1 Anforderungen an eine wirksame Anhörung .....	17

3.2 Kündigungsschutzgesetz (KSchG): Verhaltensbedingte Kündigungsgründe.....	19
3.3 Das allgemeine Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers und seine Grenzen .....	20
3.4 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei Disziplinarmaßnahmen.....	21
4. Konfliktfelder und soziale Dynamiken am Arbeitsplatz .....	22
4.1 Psychologische Auswirkungen von Konflikten in hochsensiblen Teams.....	22
4.2 Diskriminierung, Sexismus und Grenzüberschreitungen am Arbeitsplatz.....	23
4.3 Die Rolle von Dienstanweisungen zur Verhaltenssteuerung (z.B. Nutzung elektronischer Geräte).....	24
4.4 Der Einfluss von Freistellungsmaßnahmen auf das Arbeitsverhältnis .....	25
4.5 Psychologische Sicherheit als Voraussetzung professioneller Teamarbeit.....	25
4.6 Machtasymmetrien, informelle Normen und Eskalationsrisiken .....	26
5. Analyse: Rechtliche und ethische Schnittstellen .....	27
5.1 Ethische Schnittstellen zwischen Schutzpflicht, Autonomie und Verfahrensfairness	27
5.2 Die Dokumentationspflicht: Anforderungen an Beweismittel in der arbeitsrechtlichen Praxis .....	29
5.3 Spannungsfeld: Privatleben vs. betriebliche Loyalitätspflichten .....	29
5.4 Strategien zur Deeskalation und Prävention in der betrieblichen Praxis.....	30
6. Fazit und Ausblick .....	33
6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	33
6.2 Kritische Würdigung: Die Balance zwischen Unternehmensinteresse und Arbeitnehmerschutz.....	34
6.3 Ausblick auf künftige Entwicklungen im Arbeitsrecht .....	34
7. Literaturverzeichnis.....	35

# Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AZR	Aktenzeichen der Revisionsinstanz beim Bundesarbeitsgericht
BAG	Bundesarbeitsgericht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BMI	Bundesministerium des Innern und für Heimat
bzw.	beziehungsweise
ErfK	Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht
ff.	fortfolgende
GG	Grundgesetz
Hrsg.	Herausgeber
KRITIS	Kritische Infrastrukturen
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
Rn.	Randnummer
u. a.	unter anderem

vgl.           vergleiche

ZfA            Zeitschrift für Arbeitsrecht

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung: Disziplinkonflikte in KRITIS-Unternehmen

Sicherheitskritische Infrastrukturen leben von einem Versprechen, das im Alltag selten feierlich ausgesprochen, aber permanent vorausgesetzt wird: dass Abläufe funktionieren, Kommunikation trägt und Beschäftigte auch unter Belastung verlässlich handeln. In Bereichen wie Logistik, Transport oder Leitstellenbetrieb ist Stabilität kein dekorativer Wert, sondern Betriebsbedingung. Gerade deshalb geraten Disziplinkonflikte hier in ein besonderes Licht. Sie erscheinen nicht bloß als zwischenmenschliche Friktionen, sondern als potenzielle Gefährdungen eines Systems, das auf Konzentration, Koordination und berechenbare Zusammenarbeit angewiesen ist.

Genau an diesem Punkt tritt das arbeitsrechtliche Grundproblem offen zutage: Das arbeitgeberseitige Weisungsrecht soll betriebliche Funktionsfähigkeit sichern, stößt jedoch auf die Persönlichkeitssphäre der Beschäftigten, die auch im Betrieb nicht suspendiert wird. In der Praxis verdichtet sich dieses Spannungsverhältnis besonders dort, wo Vorwürfe unangemessener Kommunikation, grenzüberschreitenden Verhaltens oder sonstiger Pflichtverletzungen im Raum stehen und arbeitsrechtliche Reaktionen erwogen werden. Wer hier vorschnell mit dem Instrumentarium der Disziplin operiert, verwechselt betriebliche Autorität mit rechtlicher Legitimation. Maßgeblich bleibt vielmehr, ob das beanstandete Verhalten hinreichend konkretisiert, belastbar aufgeklärt und normativ tragfähig eingeordnet werden kann (vgl. § 106 Satz 1 GewO; ErfK/Preis, § 106 GewO Rn. 1–8; ErfK/Preis, Einl. GG Art. 1, 2 Rn. 40 ff.).

Die eigentliche Schwierigkeit beginnt dort, wo Vorwürfe nicht an klar messbaren Vorgängen hängen, sondern an Situationen, Deutungen und sozialen Konstellationen. Arbeitgeber sind zwar verpflichtet, Betriebsfrieden und Funktionsfähigkeit zu schützen; doch gerade bei informellen, kommunikativen oder zwischenmenschlichen Konflikten ist die Sachverhaltsaufklärung notorisch störanfällig. Was ist geschehen? In welchem Kontext? Mit welcher Reichweite? Und vor allem: Reicht das Feststellbare aus, um eine einschneidende arbeitsrechtliche Maßnahme zu tragen? Die Antwort darf weder in bloßer Intuition noch im Verweis auf ein diffuses Sicherheitsinteresse gesucht werden. Sie verlangt eine präzise Dokumentation, eine faire Anhörung und eine konsequente Prüfung der Verhältnismäßigkeit.

Besonders heikel wird die Lage dort, wo Verhaltensweisen ihren Ursprung im Privaten oder Halbprivaten haben, im Betrieb aber Folgewirkungen entfalten – etwa über betriebliche Kommunikationsmittel, symbolische Ausdrucksformen oder konfliktverstärkende Interaktionen im Arbeitsumfeld. Gerade in KRITIS-Kontexten ist die Versuchung groß, solche Sachverhalte unter ein verschärftes Ordnungsregime zu stellen. Wissenschaftlich tragfähig ist das jedoch nur, wenn die arbeitsrechtliche Bewertung nicht an moralischer Missbilligung, sondern an betrieblicher Relevanz, zurechenbarer Pflichtverletzung und rechtsstaatlich kontrollierbaren Verfahren ausgerichtet wird. Die Auseinandersetzung mit Disziplinar Konflikten in KRITIS-Unternehmen ist daher kein Randthema betrieblicher Ordnung, sondern ein Prüfstein dafür, wie ernst das Arbeitsrecht seine eigenen Maßstäbe nimmt.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, die rechtlichen Rahmenbedingungen und organisationspsychologischen Herausforderungen der Bewältigung von Disziplinar Konflikten in sicherheitskritischen Infrastrukturen systematisch zu analysieren. Im Zentrum steht die Frage, unter welchen rechtlichen und organisationsbezogenen Voraussetzungen Arbeitgeber auf konfliktbehaftetes Verhalten reagieren dürfen, ohne Persönlichkeitsrechte zu verkürzen, Verfahrensfairness auszuhöhlen oder betriebliche Konfliktbearbeitung auf bloße Sanktionspraxis zu reduzieren. Untersucht wird damit nicht nur, welche arbeitsrechtlichen Instrumente zur Verfügung stehen, sondern auch, unter welchen Bedingungen ihr Einsatz legitim, verhältnismäßig und organisationsbezogen tragfähig ist.

Die Arbeit verfolgt drei miteinander verschränkte Zielrichtungen. Erstens soll sie die arbeitsrechtlichen Instrumente ordnen, mit denen Unternehmen auf konfliktbehaftetes Verhalten reagieren, und offenlegen, an welche materiellen und formellen Voraussetzungen diese Reaktionen gebunden sind. Gerade hier zeigt sich, dass die Praxis Sanktionen oft als Ausdruck organisatorischer Entschlossenheit inszeniert, während ihre rechtliche Tragfähigkeit in Wahrheit von etwas weit Nüchternerem abhängt: von Sachverhaltsaufklärung, Anhörung, Dokumentation und Verhältnismäßigkeit.

Zweitens untersucht die Arbeit das heikle Grenzgebiet zwischen Privatheit und Betrieb. Sie fragt, unter welchen Bedingungen persönliches oder halbprivates Verhalten arbeitsrechtliche Relevanz gewinnen kann, ohne dass aus betrieblichem Ordnungsinteresse ein unzulässiger

Zugriff auf persönliche Freiheitssphären wird. Drittens entwickelt sie präventive Perspektiven für ein professionelles Konfliktmanagement. Denn ein Betrieb, der erst im Moment der Eskalation auf Recht verweist, hat die organisationale Vorarbeit in der Regel längst versäumt. Prävention, klare Kommunikationsstandards und zugängliche Verfahren erscheinen damit nicht als weiche Begleitmusik, sondern als Voraussetzung jeder belastbaren arbeitsrechtlichen Reaktion.

Die leitende These der Arbeit lautet, dass der KRITIS-Kontext zwar erhöhte Anforderungen an Prävention, Aufklärung und betriebliche Reaktionsfähigkeit begründet, aber keine Absenkung der arbeitsrechtlichen Standards rechtfertigt. Wo Sicherheitsinteressen organisatorisch verdichtet sind, wächst nicht die Freiheit zur pauschalen Sanktion, sondern die Pflicht zu transparenter Verfahrensgestaltung, belastbarer Tatsachenermittlung und abgestuften Reaktionsformen. Gerade deshalb verbindet die Arbeit arbeitsrechtliche Dogmatik mit organisationspsychologischen Perspektiven: Nicht, um das Recht zu relativieren, sondern um genauer zu bestimmen, unter welchen sozialen Bedingungen es sachgerecht angewendet werden kann.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit folgt einer deduktiven Struktur. Sie entwickelt zunächst die theoretischen und begrifflichen Grundlagen, bestimmt sodann den arbeitsrechtlichen Rahmen und führt diese Perspektiven schließlich in einer praxisnahen Analyse zusammen. Der Aufbau ist bewusst so gewählt, dass die rechtliche Bewertung nicht im luftleeren Raum erfolgt, sondern auf jene sozialen und organisationalen Bedingungen zurückgebunden bleibt, unter denen Disziplinar Konflikte in KRITIS-Unternehmen tatsächlich entstehen und bearbeitet werden.

Auf die Einleitung folgt in **Kapitel 2** die Entwicklung der theoretischen Grundlagen. Dort wird nicht nur bestimmt, was KRITIS-Umgebungen kennzeichnet, sondern auch, warum Kommunikation, Verhaltensstandards und soziale Stabilität in solchen Arbeitswelten nicht als Beiwerk, sondern als Sicherheitsbedingung verstanden werden müssen.

**Kapitel 3** verlagert den Blick auf den rechtlichen Rahmen arbeitsrechtlicher Reaktionen. Im Zentrum stehen Anhörung, Kündigung, Persönlichkeitsrecht und betriebsverfassungsrechtliche Beteiligung. Gerade an diesen Punkten wird sichtbar, dass die Autorität des Arbeitgebers nicht in der Freiheit zur Sanktion liegt, sondern in der Pflicht, Eingriffe rechtlich tragfähig zu begründen.

In **Kapitel 4** wird die soziale Tiefenstruktur betrieblicher Konflikte freigelegt. Analysiert werden psychologische Belastungswirkungen, Grenzüberschreitungen, Dienstanweisungen, Freistellungen sowie die Rolle psychologischer Sicherheit und informeller Normen. Der Abschnitt zeigt damit, dass arbeitsrechtliche Konflikte nie nur auf der Oberfläche einzelner Vorfälle liegen, sondern in Teamstrukturen, Machtverhältnissen und organisationalen Routinen verankert sein können.

**Kapitel 5** führt die rechtlichen und organisationsbezogenen Perspektiven zusammen. Dort verdichtet sich die Untersuchung zu der Kernfrage, wie Schutzpflicht, Autonomie, Dokumentation, Loyalität und Prävention so zusammengedacht werden können, dass betriebliche Konfliktbearbeitung weder in moralische Simplifizierung noch in sterile Dogmatik verfällt.

Den Abschluss bildet **Kapitel 6** mit Fazit und Ausblick. Dort werden die Ergebnisse nicht nur gebündelt, sondern kritisch daraufhin befragt, welche Art arbeitsrechtlicher Rationalität in sicherheitskritischen Unternehmen künftig gefragt ist: eine, die vor allem Härte organisiert, oder eine, die ihre Legitimität aus fairen, zugänglichen und belastbaren Verfahren bezieht.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Sicherheitskritische Arbeitsumgebungen (KRITIS) und ihre Anforderungen

Der Begriff der kritischen Infrastrukturen beschreibt keine bloß administrative Kategorie, sondern jene Organisationen und Einrichtungen, deren Ausfall oder Beeinträchtigung gesellschaftlich spürbare Folgen nach sich ziehen kann. In Bereichen wie Logistik, Schienenverkehr oder Hafengewirtschaft verdichtet sich diese Bedeutung zur Anforderung permanenter operativer Verlässlichkeit. KRITIS ist damit kein Etikett für besondere Wichtigkeit, sondern ein Hinweis auf gesteigerte Verwundbarkeit – und auf die institutionelle Notwendigkeit, Störungen frühzeitig zu beherrschen.

#### 2.1.1 Definition und Einordnung

KRITIS-Unternehmen sichern zentrale gesellschaftliche Versorgungsfunktionen. Ihr Schutz erschöpft sich deshalb nicht in physischen Barrieren, digitaler Sicherheit oder technischer

Redundanz. Er betrifft ebenso die personelle Zuverlässigkeit und die Qualität sozialer Zusammenarbeit. Wo komplexe Systeme gesteuert, überwacht und in Echtzeit koordiniert werden, ist der menschliche Faktor keine weiche Randbedingung, sondern Teil der Sicherheitsarchitektur selbst. Kommunikationsstörungen, Vertrauensverluste oder konfliktbedingte Fehlhandlungen können dort nicht nur das Betriebsklima, sondern auch die operative Funktionsfähigkeit berühren.

### 2.1.2 Operative Anforderungen an das Personal

Die Anforderungen an Beschäftigte in sicherheitskritischen Bereichen gehen daher regelmäßig über das hinaus, was in durchschnittlichen Arbeitsverhältnissen erwartet wird. Gefordert sind nicht nur Fachkompetenz und Regelbefolgung, sondern anhaltende Aufmerksamkeit, belastbare Kooperation und ein Verhalten, das auch unter Druck professionell bleibt. Gerade diese Verdichtung macht jedoch einen dogmatischen Irrtum sichtbar: Aus erhöhten Erwartungen folgt nicht automatisch ein schrankenlos erweitertes Sanktionsrecht des Arbeitgebers. Vielmehr müssen auch gesteigerte betriebliche Anforderungen in rechtlich kontrollierbare, verhältnismäßige und transparent vermittelte Standards übersetzt werden.

Operativ verdichten sich diese Anforderungen in drei Richtungen. Erstens verlangen Tätigkeiten in Leitstellen, Kontrollräumen oder vergleichbaren Bereichen ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Konzentration, sodass Ablenkungen, ungeklärte Konflikte im Team oder die private Nutzung nicht zugelassener Geräte je nach Tätigkeit sicherheitsrelevant werden können. Zweitens kommt der Kooperationsfähigkeit besondere Bedeutung zu, weil sicherheitskritische Prozesse häufig arbeitsteilig organisiert sind und zwischenmenschliche Spannungen Kommunikationsabläufe mittelbar ebenso beeinträchtigen können wie technische Störungen. Drittens bestehen gesteigerte Loyalitäts- und Compliance-Anforderungen, da Beschäftigte in KRITIS-Bereichen in einem Umfeld mit verdichteten Erwartungen an Regelbefolgung und verantwortungsbewusstes Verhalten handeln und die Nutzung betrieblicher Infrastruktur oder Kommunikationsmittel deshalb besonderen Vorgaben unterliegen kann.

### 2.1.3 Die Rolle des Arbeitgebers bei der Gefahrenabwehr

Daraus ergibt sich eine gesteigerte Organisations- und Schutzverantwortung des Arbeitgebers. Er muss betriebliche Abläufe so strukturieren, dass Sicherheitsinteressen gewahrt, Kommunikationswege geklärt und Konfliktrisiken nicht dem Zufall überlassen

werden. Doch auch hier gilt: Schutzverantwortung ist kein Freibrief. Sie legitimiert nicht die Verdrängung von Persönlichkeitsrechten, sondern verpflichtet zu einer sorgfältigen Abwägung zwischen betrieblichem Sicherheitsinteresse und individueller Freiheitssphäre. Gerade in KRITIS-Umgebungen zeigt sich die Qualität rechtlicher Ordnung nicht daran, wie schnell sanktioniert wird, sondern wie präzise zwischen notwendiger Gefahrenabwehr und unzulässigem Zugriff auf persönliche Sphären unterschieden wird.

Für das Arbeitsverhältnis folgt daraus eine nüchterne, aber folgenreiche Einsicht: Auch dort, wo Schutzinteressen des Betriebs besonders gewichtig sind, verdrängen sie die Rechte der Beschäftigten nicht. Der KRITIS-Kontext verschiebt die Abwägung, aber er hebt sie nicht auf. Gerade in sicherheitskritischen Umgebungen darf die arbeitsrechtliche Bewertung strenger sein, doch sie bleibt an Verhältnismäßigkeit, belastbare Tatsachengrundlage und faire Verfahren gebunden. Sicherheit ist damit kein Gegenbegriff zur Freiheit, sondern ein Prüfstein dafür, wie sorgfältig ihre Einschränkung gerechtfertigt wird.

## 2.2 Kommunikation im Arbeitsverhältnis: Professionelle Standards vs. private Interaktion

Kommunikation ist im Arbeitsverhältnis niemals bloß Begleitgeräusch des Betriebs, sondern Medium seiner Koordination. In sicherheitskritischen Umgebungen steigt ihre Bedeutung nochmals, weil Missverständnisse, Mehrdeutigkeiten oder Eskalationen dort nicht nur soziale Irritationen erzeugen, sondern mitunter sicherheitsrelevante Abläufe beeinträchtigen können. Wo Kommunikation funktional tragen muss, wird ihr Stil zur Strukturfrage.

### 2.2.1 Professionelle Kommunikationsstandards in KRITIS-Umgebungen

Professionelle Kommunikation in KRITIS-Umgebungen ist daher nicht bloß eine Frage des guten Tons, sondern eine funktionale Notwendigkeit. Sie muss Informationen präzise übermitteln, Verantwortlichkeiten klären und in Situationen hoher Belastung Missverständnisse minimieren. Gerade deshalb kann sie nicht dem Zufall persönlicher Stile überlassen werden. Sachlichkeit, Respekt und Zweckbindung betrieblicher Kommunikationswege sind nicht dekorative Ideale, sondern jene Mindeststandards, ohne die sensible Arbeitsprozesse an Verlässlichkeit verlieren.

Daraus ergeben sich drei Leitgedanken. Erstens muss Kommunikation funktional und verständlich bleiben, weil in sicherheitskritischen Abläufen Mehrdeutigkeit rasch vom sozialen in den operativen Schaden kippen kann. Zweitens ist ein respektvoller und

deeskalierender Umgang gerade dort unabdingbar, wo Belastungsintensität hoch und Fehlertoleranz niedrig ist. Drittens bedürfen betriebliche Kommunikationswege einer klaren Zweckbindung. Soweit private Nutzung zugelassen oder faktisch praktiziert wird, muss ihre Reichweite transparent geregelt sein; andernfalls produziert der Betrieb genau jene Unklarheit, die er im Konfliktfall später sanktioniert.

### 2.2.2 Die Sphäre der privaten Interaktion und deren Grenzen

Die Grenze zwischen privater und beruflicher Sphäre erweist sich am Arbeitsplatz dabei oft als erstaunlich porös. Was subjektiv als informelle, persönliche oder halbprivate Interaktion gemeint ist, kann im betrieblichen Zusammenhang eine andere Qualität annehmen, sobald Zusammenarbeit, Teamklima oder die Integrität anderer Beschäftigter berührt werden. Genau hier beginnt die arbeitsrechtliche und ethische Schwierigkeit: Nicht jede persönliche Äußerung wird zur Pflichtverletzung, aber ebenso wenig bleibt jede Grenzüberschreitung durch den Hinweis auf Privatheit entschärft. Entscheidend ist der Kontext, in dem Verhalten wirksam wird.

Für die arbeitsrechtliche Bewertung lassen sich daraus drei Konsequenzen ableiten. Erstens können Handlungen mit privatem Bezug ihren rein persönlichen Charakter verlieren, sobald sie das Teamgefüge sichtbar belasten. Zweitens stößt persönliche Ausdrucksfreiheit dort an Grenzen, wo die Integrität anderer Beschäftigter beeinträchtigt wird. Drittens ist nicht der private Ursprung einer Interaktion entscheidend, sondern ihre betriebliche Wirkung. Der Konflikt entsteht mithin nicht zwischen „privat“ und „beruflich“ als starren Sphären, sondern im Übergangsraum ihrer tatsächlichen Verflechtung.

### 2.2.3 Konfliktdynamik durch private Kommunikation

Private Konflikte, die in den Arbeitsbereich hineinwirken, stellen das betriebliche Konfliktmanagement vor eine besonders heikle Aufgabe. Sie entziehen sich häufig einer einfachen Objektivierung, entfalten aber gleichwohl reale Folgen für Kommunikation, Kooperation und Aufgabenwahrnehmung. Organisationspsychologisch ist bekannt, dass anhaltende emotionale Belastungen die Qualität professioneller Interaktion mindern können; arbeitsrechtlich folgt daraus jedoch nicht automatisch die Berechtigung zu repressiven Maßnahmen. Zunächst bedarf es einer präzisen Klärung dessen, was tatsächlich geschehen ist, wie es im Team wirkt und ob die Schwelle zur arbeitsvertraglich relevanten Pflichtverletzung überschritten wurde.

Besonders aufschlussreich sind dabei zwei Punkte: Zum einen verlangen Vorwürfe grenzüberschreitenden Verhaltens eine frühe, sachorientierte und nicht moralisierende Klärung, wenn aus sozialer Irritation nicht rasch institutionelle Eskalation werden soll. Zum anderen zeigt sich gerade bei informellen Interaktionen die zentrale Bedeutung präziser Sachverhaltsaufklärung. Wo Kommunikation flüchtig, mehrdeutig oder nur fragmentarisch dokumentiert ist, entscheidet die Qualität der Aufklärung darüber, ob arbeitsrechtliche Bewertung auf Tatsachen ruht oder auf nachträglicher Deutung.

#### 2.2.4 Fazit für die professionelle Praxis

Für die betriebliche Praxis folgt daraus, dass die Trennung zwischen beruflicher und privater Sphäre nicht abstrakt postuliert, sondern kontextsensibel hergestellt werden muss. Gerade in hochsensiblen Arbeitsumgebungen können klare Dienstanweisungen und nachvollziehbare Kommunikationsregeln Unsicherheiten reduzieren und Eskalationen frühzeitig eindämmen. Ob ein Verhalten arbeitsrechtliche Relevanz gewinnt, entscheidet sich jedoch nie an seinem Etikett, sondern stets an den Umständen des Einzelfalls, seiner Wirkung auf den Betrieb und seiner normativen Einordnung.

### 2.3 Begriffsbestimmung: Disziplinarmaßnahmen im Arbeitsrecht

Unter Disziplinarmaßnahmen werden im arbeitsrechtlichen Kontext jene einseitigen Reaktionen des Arbeitgebers verstanden, die an ein als vertragswidrig oder betriebsstörend bewertetes Verhalten anknüpfen. Anders als im öffentlichen Dienstrecht existiert in der Privatwirtschaft kein geschlossenes Disziplinarrecht. Gerade dieser Umstand ist aufschlussreich: Er macht deutlich, dass arbeitsrechtliche Disziplinierung kein autonomes Sanktionssystem bildet, sondern aus dem Direktionsrecht, dem Leistungsstörungenrecht und dem Kündigungsschutzrecht abgeleitet wird. Wer also disziplinieren will, muss rechtfertigen – nicht umgekehrt.

#### 2.3.1 Dogmatische Einordnung des Direktionsrechts

Das Direktionsrecht nach § 106 Satz 1 GewO bildet die juristische Grundlage für die nähere Bestimmung von Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung sowie für Fragen der Ordnung und des Verhaltens im Betrieb. Seine praktische Reichweite wird in konflikthaften Situationen jedoch leicht überschätzt. Es ist kein Instrument frei flottierender Autorität, sondern an billiges Ermessen, höherrangige Schutzrechte und den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit gebunden. Arbeitsrechtliche Reaktionen auf Pflichtverletzungen sind daher nicht als

Ausdruck souveräner Betriebsmacht zu verstehen, sondern als rechtlich begrenzte Ausübung betrieblicher Organisationsbefugnis (vgl. ErfK/Preis, § 106 GewO Rn. 1–8).

### 2.3.2 Formen der Disziplinierung

Die arbeitsrechtlichen Instrumente unterscheiden sich vor allem nach ihrer Eingriffstiefe – und genau darin liegt ihre dogmatische Aussagekraft. Nicht jede Reaktion des Arbeitgebers ist bereits Sanktion im strengen Sinne; doch jede von ihnen markiert einen bestimmten Zugriff auf Verhalten, Ordnung und Bestand des Arbeitsverhältnisses.

Am Anfang steht häufig das Kritik- oder Personalgespräch. Es dient idealerweise nicht der ritualisierten Machtdemonstration, sondern der Klärung eines Sachverhalts und der Möglichkeit zur Stellungnahme. Die Abmahnung geht darüber hinaus: Sie beanstandet ein konkretes Verhalten, fordert künftige Vertragstreue ein und verbindet dies mit einer Warnung für den Wiederholungsfall. Ihre Bedeutung liegt gerade darin, dass das Arbeitsrecht in steuerbaren Verhaltensfällen nicht vorschnell zur Kündigung greifen darf, sondern regelmäßig die Chance zur Verhaltenskorrektur eröffnen muss (vgl. BAG, Urteil vom 19.02.2009 – 2 AZR 603/07, Rn. 19; ErfK/Müller-Glöge, § 1 KSchG Rn. 213 ff.). Die Freistellung wiederum ist keine Disziplinarmaßnahme im engeren Sinne, kann aber faktisch ähnlich wirken, weil sie den Betroffenen aus dem Arbeitszusammenhang herausnimmt, bevor die rechtliche Bewertung abgeschlossen ist. An ihrem Ende steht die ordentliche oder außerordentliche Kündigung als schwerster Eingriff. Gerade hier zeigt sich, dass arbeitsrechtliche Disziplinierung nicht nach dem Muster einer eskalierenden Straflogik verstanden werden darf. Sie ist vielmehr an gestufte Prüfung, Verhältnismäßigkeit und eine belastbare Tatsachengrundlage gebunden. Auch in sicherheitskritischen Branchen bleibt die Kündigung Ultima Ratio und nicht das Symbol organisatorischer Entschlossenheit.

### 2.3.3 Anforderungen an die Beweislast und Dokumentation

Arbeitsrechtliche Maßnahmen leben nicht von ihrer Entschlossenheit, sondern von ihrer Tatsachengrundlage. Kommt es zur gerichtlichen Auseinandersetzung, trägt der Arbeitgeber grundsätzlich die Darlegungs- und Beweislast für jene Umstände, auf die er die Maßnahme stützt (vgl. ErfK/Müller-Glöge, § 1 KSchG Rn. 287 ff.). Gerade bei zwischenmenschlichen Konflikten zeigt sich damit eine der härtesten Wahrheiten der arbeitsrechtlichen Praxis: Wer nicht sauber dokumentiert, urteilt oft nur vermeintlich sicher. Präzision in Zeitpunkt, Kontext, Inhalt und Zeugengrundlage ist deshalb keine Formalie, sondern Voraussetzung rechtlicher Belastbarkeit und fairer Behandlung.

Daraus folgt zweierlei: Vorwürfe müssen in Zeitpunkt, Inhalt, Kontext und möglicher Zeugengrundlage präzise dokumentiert werden, wenn sie rechtlich Bestand haben sollen. Und vor einschneidenden Maßnahmen ist dem betroffenen Arbeitnehmer eine echte Gelegenheit zur Stellungnahme einzuräumen. Dokumentation und rechtliches Gehör sind damit keine lästigen Formalitäten, sondern die Bedingung dafür, dass arbeitsrechtliche Autorität nicht in bloße Behauptungsmacht umschlägt.

### 2.3.4 Zwischenfazit

Im Ergebnis zeigt sich, dass arbeitsrechtliche Disziplinierungsinstrumente nie isoliert als Mittel betrieblicher Durchsetzungsmacht verstanden werden dürfen. Ihre Legitimität hängt vielmehr an Verhältnismäßigkeit, Verfahrensfairness und einer tragfähigen Tatsachengrundlage. Gerade in hochsensiblen Arbeitsbereichen erweist sich damit, dass rechtliche Strenge nicht in schärferen Sanktionen besteht, sondern in präziseren Maßstäben.

## 3. Rechtlicher Rahmen der arbeitsrechtlichen Anhörung und Kündigung

### 3.1 Das Anhörungsverfahren als Vorstufe arbeitsrechtlicher Maßnahmen

Das Anhörungsverfahren ist im Arbeitsrecht weit mehr als ein formaler Vorraum späterer Sanktionen. Es ist der Punkt, an dem sich entscheidet, ob ein Konflikt aufgeklärt oder lediglich administrativ verdichtet wird. Zum einen dient die Anhörung der Sachverhaltsaufklärung, weil dem betroffenen Arbeitnehmer Gelegenheit gegeben werden muss, Vorwürfe einzuordnen, zu bestreiten oder zu entlasten. Zum anderen ist sie Ausdruck innerbetrieblicher Verfahrensfairness. Wer sie als bloße Pflichtübung behandelt, riskiert nicht nur rechtliche Fehler, sondern auch die Transformation eines aufklärungsbedürftigen Vorgangs in eine vorweggenommene Verurteilung.

Eine rechtlich tragfähige Anhörung beginnt mit einer Zumutung an den Arbeitgeber, die in der Praxis erstaunlich oft unterschätzt wird: Er muss den Vorwurf so präzise beschreiben, dass der Arbeitnehmer überhaupt sinnvoll antworten kann. Art, Zeitpunkt und Kontext des beanstandeten Verhaltens dürfen nicht im Nebel pauschaler Wertungen verschwinden. Gerade bei informellen, kommunikativen oder konfliktaufgeladenen Situationen entscheidet

diese Präzision darüber, ob eine Einlassung möglich wird oder ob das Verfahren nur den Schein rechtlichen Gehörs produziert.

Zwar ist die Anhörung nicht in jedem Fall an eine starre Form gebunden. Gerade deshalb empfiehlt sich ihre saubere Dokumentation umso mehr. Gesprächsnotizen, die Benennung von Zeugen und die nachvollziehbare Zuordnung einzelner Vorwürfe zu konkreten Vorfällen schaffen nicht bloß prozessuale Absicherung; sie verhindern auch, dass sich ein Konflikt im Nachhinein durch selektive Erinnerung oder administrative Verdichtung verformt.

Die Anhörung ersetzt dabei keine abschließende Würdigung; sie markiert vielmehr den Übergang von bloßem Verdacht zu geordneter Prüfung. Erst auf ihrer Grundlage lassen sich Tatsachengrundlage, arbeitsvertragliche Relevanz und Verhältnismäßigkeit möglicher Maßnahmen sinnvoll beurteilen. Auch in hochsensiblen Arbeitsumgebungen, in denen Zeitdruck häufig als Rechtfertigung beschleunigter Entscheidungen bemüht wird, bleibt dies unverändert. Eile mag organisatorisch verständlich sein; rechtsstaatlich entbindet sie von nichts.

### 3.1.1 Anforderungen an eine wirksame Anhörung

Für die Wirksamkeit einer arbeitsrechtlichen Anhörung genügt es nicht, dem Arbeitnehmer irgendeine Gelegenheit zum Sprechen zu geben. Entscheidend ist vielmehr, dass eine reale, nicht bloß dekorative Möglichkeit zur Stellungnahme eröffnet wird. Der Vorwurf muss so konkretisiert sein, dass Art, Zeitpunkt, Kontext und behauptete Pflichtverletzung erkennbar werden. Pauschale Formeln wie „unangemessenes Verhalten“ oder „Störung des Betriebsfriedens“ mögen im betrieblichen Alltag rhetorisch bequem sein; rechtlich tragen sie wenig, wenn sie substanzielle Einlassung gerade verhindern. Je schwerer die in Aussicht genommene Maßnahme, desto höher sind die Anforderungen an die Individualisierung des Vorwurfs.

Eine ordnungsgemäße Anhörung verlangt einen klar bezeichneten Vorwurf, die Offenlegung der tragenden Tatsachen, eine erkennbare arbeitsrechtliche Einordnung, eine reale Gelegenheit zur umfassenden Stellungnahme und – bei komplexen oder gravierenden Sachverhalten – ausreichend Zeit zur überlegten Einlassung. Erst aus diesem Bündel entsteht ein Verfahren, das mehr ist als die formale Kulisse späterer Sanktion.

Zur Wirksamkeit gehört darüber hinaus die Ergebnisoffenheit des Verfahrens. Eine Anhörung, die lediglich die bereits feststehende Sanktion rhetorisch absichert, verfehlt ihren Zweck. Verfahrensfairness verlangt, dass die Einlassung des Betroffenen tatsächlich zur

Kenntnis genommen, mit anderen Erkenntnissen abgeglichen und in die Entscheidung eingestellt wird. Gerade bei Vorwürfen, die auf subjektiven Wahrnehmungen, Chatverläufen oder sozial aufgeladenen Konfliktsituationen beruhen, ist diese Offenheit unverzichtbar. Andernfalls ersetzt das Verfahren Aufklärung nicht durch Wahrheit, sondern durch administrative Plausibilisierung.

Besondere Bedeutung gewinnt dies in Konstellationen, in denen der Vorwurf auf informellen Gesprächen, Chatnachrichten, subjektiven Wahrnehmungen oder sozial aufgeladenen Konfliktsituationen beruht. Hier besteht ein erhöhtes Risiko von Verkürzungen, Fehlinterpretationen oder nachträglichen Bedeutungszuschreibungen. Eine wirksame Anhörung muss deshalb gerade in solchen Fällen den situativen Kontext offenlegen und dem Betroffenen ermöglichen, auch die Entstehungsbedingungen des Vorwurfs zu erläutern. Dazu kann etwa gehören, dass auf vorangegangene Kommunikationsverläufe, mögliche Provokationen, Mehrdeutigkeiten von Formulierungen oder unterschiedliche Perspektiven der Beteiligten eingegangen wird.

Aus Gründen der Nachprüfbarkeit ist darüber hinaus eine sorgfältige Dokumentation unerlässlich. Festgehalten werden sollten Anlass, konkret mitgeteilte Vorwürfe, Zeitpunkt des Gesprächs, anwesende Personen, wesentliche Einlassungen des Arbeitnehmers und gegebenenfalls eingeräumte Fristen. Diese Dokumentation dient nicht nur der prozessualen Absicherung des Arbeitgebers, sondern schützt zugleich vor der nachträglichen Verengung oder Umdeutung des Gesprächsinhalts. Gerade im Kündigungsschutzprozess entscheidet sich an ihr oft, ob eine faire Gelegenheit zur Stellungnahme tatsächlich bestand (vgl. ErfK/Müller-Glöge, § 1 KSchG Rn. 287 ff.; Fitting, BetrVG, § 102 Rn. 25 ff.).

Dogmatisch ist dabei zwischen der Anhörung des Arbeitnehmers und der Anhörung des Betriebsrats zu unterscheiden. Die Anhörung des Arbeitnehmers dient in erster Linie der Sachverhaltsaufklärung und der Verfahrensfairness gegenüber dem Betroffenen. Die Betriebsratsanhörung nach § 102 Abs. 1 BetrVG betrifft demgegenüber die kollektivrechtliche Beteiligung vor Ausspruch einer Kündigung; sie verlangt, dass der Arbeitgeber dem Betriebsrat die Gründe der beabsichtigten Kündigung mitteilt. Unterbleibt die Betriebsratsanhörung oder ist sie inhaltlich unzureichend, ist die Kündigung unwirksam. Für eine tragfähige Praxis müssen daher beide Verfahrensebenen auseinandergehalten, aber aufeinander abgestimmt werden (vgl. Fitting, BetrVG, § 102 Rn. 2–10).

Für den Inhalt einer ordnungsgemäßen Betriebsratsanhörung ist insbesondere wesentlich, dass die Person des Arbeitnehmers, die Art der beabsichtigten Kündigung, der Kündigungstermin sowie die tragenden Kündigungsgründe zutreffend und so vollständig mitgeteilt werden, dass der Betriebsrat ohne eigene Nachforschungen in die Lage versetzt wird, sich eine Meinung zu bilden. Bei ordentlichen Kündigungen beträgt die Stellungnahmefrist des Betriebsrats grundsätzlich eine Woche, bei außerordentlichen Kündigungen drei Tage. Fehler in dieser Unterrichtung lassen sich regelmäßig nicht dadurch heilen, dass die Kündigungsgründe später im Prozess präzisiert werden. Die Rechtsprechung verlangt insoweit eine zutreffende und ausreichend vollständige Unterrichtung über den kündigungsbegründenden Sachverhalt, damit der Betriebsrat die Stichhaltigkeit und Gewichtigkeit der Kündigungsgründe beurteilen kann (vgl. BAG, Urteil vom 06.10.2005 – 2 AZR 316/04, NZA 2006, 990; BAG, Urteil vom 07.05.2020 – 2 AZR 678/19). Gerade deshalb kommt einer vorgelagerten, gut dokumentierten Arbeitnehmeranhörung auch mittelbar Bedeutung zu: Sie verbessert die Qualität der Tatsachengrundlage, auf der sodann der Betriebsrat ordnungsgemäß beteiligt werden kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Eine wirksame Anhörung erschöpft sich weder im bloßen Personalgespräch noch in der Konfrontation mit unbestimmten Vorwürfen. Sie verlangt konkrete Tatsachen, echte Einlassungsmöglichkeit, Ergebnisoffenheit und dokumentierte Nachvollziehbarkeit. Erst dann erfüllt sie ihre Funktion als Grundlage einer verhältnismäßigen und rechtlich überprüfbaren Personalentscheidung.

### 3.2 Kündigungsschutzgesetz (KSchG): Verhaltensbedingte Kündigungsgründe

Die verhaltensbedingte Kündigung ist der schärfste individualrechtliche Zugriff auf ein Arbeitsverhältnis und deshalb dogmatisch an enge Voraussetzungen gebunden. Erforderlich ist eine erhebliche Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten, deren Wiederholung oder Fortsetzung zu besorgen ist, sowie die Erkenntnis, dass mildere Mittel nicht ausreichen. Das Bundesarbeitsgericht verdichtet diese Prüfung seit Langem auf die bekannten Stufen von Pflichtverletzung, negativer Prognose, fehlenden milderer Mitteln und abschließender Interessenabwägung (vgl. § 1 Abs. 2 KSchG; BAG, Urteil vom 17.01.1991 – 2 AZR 375/90; BAG, Urteil vom 07.05.2020 – 2 AZR 619/19, Rn. 15 f.; ErfK/Müller-Glöge, § 1 KSchG Rn. 210–218). Gerade im KRITIS-Kontext ist hervorzuheben, dass erhöhte Schutzinteressen

zwar das Gewicht der Abwägung beeinflussen können, nicht aber die Struktur der Prüfung. Auch dort bleibt die Kündigung Ultima Ratio – nicht Ausdruck betrieblicher Nervosität.

Die notwendige Interessenabwägung macht deutlich, wie wenig sich Kündigungsentscheidungen für einfache Reflexe eignen. Zu berücksichtigen sind Art und Schwere der Pflichtverletzung, Dauer und bisheriger Verlauf des Arbeitsverhältnisses sowie die konkreten Auswirkungen auf den Betrieb. In sicherheitskritischen Bereichen können betriebliche Schutzinteressen zwar schwerer wiegen; sie suspendieren jedoch weder Verhältnismäßigkeit noch Tatsachengrundlage. Gerade wo Sicherheitsrhetorik besonders schnell greift, muss dogmatische Nüchternheit besonders standhalten.

Besonders unerquicklich wird die Lage, wenn die behauptete Pflichtverletzung in Äußerungen, Gesten oder informellen Interaktionen bestehen soll. Hier ist sorgfältig zu unterscheiden zwischen bloßer Unhöflichkeit, konflikthaftem Sozialverhalten und einem rechtlich erheblichen Verstoß gegen arbeitsvertragliche Rücksichtnahmepflichten. Nicht jede belastende Kommunikation rechtfertigt bereits die Beendigung des Arbeitsverhältnisses; entscheidend ist vielmehr, ob ein objektiv zurechenbarer, erheblicher Pflichtverstoß vorliegt, der sich nicht mehr durch mildere Mittel auffangen lässt.

Aus kündigungsschutzrechtlicher Sicht ist daher ein abgestuftes Vorgehen geboten. Wo Aufklärung, Gespräch, Ermahnung oder Abmahnung geeignet erscheinen, ist die Kündigung regelmäßig erst als letztes Mittel zu rechtfertigen. Der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz verlangt gerade bei konfliktbehafteten Sachverhalten, dass der Arbeitgeber nicht mit der stärksten Reaktion beginnt, nur weil die Lage sozial unerquicklich oder organisatorisch lästig ist.

### 3.3 Das allgemeine Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers und seine Grenzen

Das allgemeine Persönlichkeitsrecht schützt den Arbeitnehmer auch im Betrieb in seiner Selbstbestimmung, seiner Ehre und seiner privaten Lebensgestaltung. Es markiert damit die Grenze jener verbreiteten Fehlvorstellung, das Arbeitsverhältnis verschaffe dem Arbeitgeber einen generellen Zugriff auf persönlichkeitsnahe Lebensbereiche. Zwar kann privates oder halbprivates Verhalten arbeitsrechtliche Relevanz gewinnen, wenn es in zurechenbarer Weise in den Betrieb hineinwirkt. Daraus folgt jedoch kein Freibrief zur Moralisierung privater Lebensführung. Maßgeblich bleibt vielmehr, ob ein konkreter betrieblicher

Zusammenhang besteht und ob der Eingriff in Anlass, Reichweite und Intensität verhältnismäßig ist (vgl. BAG, Urteil vom 27.07.2017 – 2 AZR 681/16, NZA 2017, 1327; ErfK/Preis, Einl. GG Art. 1, 2 Rn. 40 ff.).

Die arbeitsrechtliche Relevanz von Verhalten mit privatem Bezug hängt daher maßgeblich davon ab, ob ein hinreichender betrieblicher Zusammenhang besteht. Ein solcher Zusammenhang kann etwa dann vorliegen, wenn Äußerungen oder Handlungen in den Betrieb hineinwirken, die Zusammenarbeit erheblich beeinträchtigen oder die Funktionsfähigkeit sensibler Arbeitsbereiche berühren. Dagegen genügt die bloße Missbilligung persönlicher Lebensführung regelmäßig nicht, um arbeitsrechtliche Sanktionen zu tragen. Der dogmatische Schlüssel liegt damit nicht in der Herkunft des Verhaltens aus der Privatsphäre, sondern in seiner arbeitsvertraglichen Rückwirkung: Erst wenn privates oder halbprivates Verhalten in zurechenbarer Weise Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis berührt, kommt eine arbeitsrechtliche Reaktion in Betracht.

In der dogmatischen Abwägung ist deshalb zwischen betrieblicher Betroffenheit und unzulässigem Zugriff auf die Privatsphäre zu unterscheiden. Je intensiver eine Maßnahme in die persönliche Sphäre eingreift, desto höher sind die Anforderungen an die Rechtfertigung. Dies gilt insbesondere bei Verdachtslagen, bei der Nutzung privater Kommunikationsinhalte oder bei Konstellationen, in denen informelle Interaktionen außerhalb enger dienstlicher Abläufe eine Rolle spielen.

Für KRITIS-Unternehmen folgt daraus, dass gesteigerte Sicherheitsinteressen zwar eine engere Beobachtung arbeitsplatzbezogener Risiken rechtfertigen können, die Grenze jedoch dort erreicht ist, wo Maßnahmen ohne ausreichenden Anlass in den Kernbereich privater Lebensgestaltung vordringen. Die Zulässigkeit arbeitsrechtlicher Reaktionen entscheidet sich daher nicht abstrakt nach dem Etikett „privat“ oder „beruflich“, sondern nach Reichweite, Intensität und betrieblicher Relevanz des jeweiligen Verhaltens.

### 3.4 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei Disziplinarmaßnahmen

Besteht im Betrieb ein Betriebsrat, gewinnen dessen Beteiligungsrechte erhebliche praktische Schärfe. Besonders sichtbar wird dies bei Kündigungen: Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend über die beabsichtigte Maßnahme und die tragenden Gründe unterrichten; bleibt dies aus, ist die Kündigung unwirksam (vgl. § 102

Abs. 1 BetrVG; Fitting, BetrVG, 33. Aufl. 2026, § 102 Rn. 2–10). Gerade hier zeigt sich, dass arbeitsrechtliche Entscheidungsmacht nicht unkontrolliert, sondern institutionell gebrochen ist.

Die Reichweite dieser Beteiligung variiert nach Maßnahmeart. Während bei Kündigungen vor allem das Anhörungsrecht im Vordergrund steht, können bei Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb weitergehende Mitbestimmungsrechte eingreifen (vgl. § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG; Fitting, BetrVG, § 87 Rn. 70 ff.). Entscheidend ist die Abgrenzung zwischen bloßer Konkretisierung der Arbeitspflicht und kollektiver Ordnungsregel. Gerade diese Unterscheidung ist für die Praxis zentral, weil an ihr hängt, ob der Arbeitgeber nur weist oder bereits eine mitbestimmungspflichtige Ordnung setzt.

Für die betriebliche Praxis bedeutet dies, dass individualrechtliche Maßnahmen und kollektivrechtliche Beteiligungsebene sauber auseinanderzuhalten und zugleich aufeinander abzustimmen sind. Eine arbeitsrechtlich tragfähige Reaktion verlangt eben nicht nur einen geklärten Sachverhalt, sondern auch die Beachtung der institutionellen Verfahren, die ihre Legitimität sichern. Fehler auf dieser Ebene können eine Maßnahme selbst dann zu Fall bringen, wenn der zugrunde liegende Vorwurf an sich erheblich erscheint.

## 4. Konfliktfelder und soziale Dynamiken am Arbeitsplatz

### 4.1 Psychologische Auswirkungen von Konflikten in hochsensiblen Teams

Konflikte am Arbeitsplatz sind keine bloßen Störungen guter Stimmung. In hochsensiblen Teams greifen sie tiefer: Sie verändern Kommunikationsmuster, beschädigen Vertrauen und mindern die Bereitschaft, Unsicherheiten offen anzusprechen. Wo Arbeitsabläufe auf Präzision, Aufmerksamkeit und verlässliche Kooperation angewiesen sind, kann diese Erosion sozialer Stabilität erhebliche Folgen haben. Arbeitsrechtlich ist dies bedeutsam, weil sich hier zeigt, dass der Betriebsfrieden keine sentimentale Kategorie ist, sondern eine reale Funktionsbedingung organisierter Arbeit. Gleichwohl wäre es verkürzt, jede soziale Irritation bereits als Pflichtverletzung zu qualifizieren. Erforderlich bleibt die

Unterscheidung zwischen situativer Spannung, strukturellem Kommunikationsproblem und rechtlich relevantem Fehlverhalten.

Organisationspsychologisch besonders aufschlussreich ist, dass Konflikte in Teamstrukturen selten bei den unmittelbar Beteiligten bleiben. Sie erzeugen Beobachtungseffekte, Lagerbildungen und Erosionen des Vertrauens, die sich in sensiblen Arbeitsbereichen rasch auf die Qualität der Zusammenarbeit auswirken. Damit wird deutlich, dass professionelle Konfliktbearbeitung keine soziale Zusatzkompetenz, sondern Teil betrieblicher Funktionssicherung ist.

Arbeitgeber stehen damit vor einer doppelten Zumutung: Konflikte weder zu bagatellisieren noch vorschnell zu sanktionieren. Ein tragfähiges Konfliktmanagement muss zwischen situativem Missverständnis, strukturellem Kommunikationsproblem und gravierender Pflichtverletzung unterscheiden. Gerade in KRITIS-Umgebungen ist frühe Intervention sinnvoll – allerdings nicht als reflexhafte Disziplinierung, sondern als geordnete Prävention weiterer Eskalation.

## 4.2 Diskriminierung, Sexismus und Grenzüberschreitungen am Arbeitsplatz

Grenzüberschreitungen am Arbeitsplatz treten in vielen Erscheinungsformen auf: als abwertende Bemerkung, sexualisierte Kommunikation, wiederholte Herabsetzung oder subtile Form der Entwürdigung. Arbeitsrechtlich relevant wird ein solches Verhalten nicht schon deshalb, weil es Anstoß erregt, sondern weil es Würde, Integrität und die Bedingungen gleichberechtigter Zusammenarbeit berühren kann. Gerade hier versagt die grobe Alternative aus Verharmlosung und Überreaktion. Wissenschaftlich geboten ist vielmehr eine trennscharfe Analyse, die den Kontext, die Wiederholung, die Wirkungsweise und die prozessuale Aufklärbarkeit eines Vorwurfs in den Blick nimmt.

Für den Arbeitgeber folgt daraus eine Schutzpflicht gegenüber den Beschäftigten und die Verantwortung, ein diskriminierungsfreies und respektvolles Arbeitsumfeld aufrechtzuerhalten. Das bedeutet jedoch nicht, jeden Vorwurf ungeprüft in Wahrheit zu verwandeln. Erforderlich ist vielmehr ein differenziertes Vorgehen, das Schutz potenziell Betroffener mit Sachverhaltsaufklärung, Anhörung und fairer Behandlung aller Beteiligten verbindet. Gerade weil Grenzüberschreitungen häufig in Machtasymmetrien, Schweigedruck und dysfunktionalen Teamnormen eingebettet sind, verschärft sich nicht

automatisch die Sanktion, wohl aber die Pflicht zu sorgfältigem Verfahren und wirksamer Prävention.

Gerade in konfliktintensiven Arbeitsumgebungen besteht das Risiko einer doppelten Fehlbewegung: der Verharmlosung auf der einen, der vorschnellen rechtlichen Überqualifikation auf der anderen Seite. Wissenschaftlich tragfähig ist nur eine Analyse, die zwischen unangemessenem Verhalten, diskriminierender Struktur und kündigungsrelevanter Pflichtverletzung sauber unterscheidet. Ein solcher Zugriff dient nicht nur dem Schutz der Beschäftigten, sondern auch der Rechtsbeständigkeit arbeitsrechtlicher Maßnahmen.

### 4.3 Die Rolle von Dienstanweisungen zur Verhaltenssteuerung (z.B. Nutzung elektronischer Geräte)

Dienstanweisungen sind im Betrieb oft das, was man gern für selbstverständlich hält und erst im Konfliktfall wirklich bemerkt. Sie konkretisieren das Direktionsrecht und schaffen Orientierung darüber, welches Verhalten erwartet wird. Gerade in sicherheitskritischen Bereichen ist diese Funktion zentral, weil dort Unklarheit selbst zum Risiko werden kann. Doch auch hier gilt: Eine Regel gewinnt ihre Legitimität nicht allein dadurch, dass sie erlassen wurde. Sie muss verständlich, verhältnismäßig, konsistent angewendet und in ihrem betrieblichen Zweck nachvollziehbar sein. Selektiv durchgesetzte oder diffus formulierte Anweisungen erzeugen weniger Ordnung als Willkürverdacht.

Besondere Schärfe gewinnen diese Überlegungen bei Vorgaben zur Nutzung elektronischer Geräte. In sicherheitskritischen Bereichen können private Mobiltelefone, Messenger-Dienste oder andere digitale Anwendungen Ablenkung erzeugen, Dokumentationspflichten unterlaufen oder Unklarheiten über die offizielle Kommunikationslage schaffen. Dienstanweisungen dürfen hier deshalb nicht bloß verbieten; sie müssen begründen, welchem legitimen betrieblichen Zweck die Regelung dient. Sonst verlangen sie Gehorsam, ohne Verständlichkeit zu erzeugen.

Rechtlich wirksam und praktisch akzeptiert werden Verhaltensregeln vor allem dann, wenn sie verhältnismäßig, verständlich und konsistent angewendet werden. Unklare oder selektiv durchgesetzte Anweisungen erzeugen den Verdacht der Willkür und schwächen die Legitimität späterer Maßnahmen. Es empfiehlt sich daher, Regelungen nicht isoliert zu erlassen, sondern sie in Schulungen, Kommunikationsleitlinien und nachvollziehbare

Verfahren einzubetten. Erst klar kommunizierte und tatsächlich gelebte Standards können eine tragfähige Grundlage für Rücksichtnahme-, Ordnungs- und Loyalitätspflichten bilden.

## 4.4 Der Einfluss von Freistellungsmaßnahmen auf das Arbeitsverhältnis

Die Freistellung ist in der arbeitsrechtlichen Praxis ein besonders aufschlussreiches Instrument. Sie wird gern als bloße Sicherungsmaßnahme beschrieben, wirkt für die Betroffenen aber oft bereits wie eine informelle Vorentscheidung. In Eskalations- oder Verdachtslagen kann sie erforderlich sein, um sensible Arbeitsbereiche zu schützen oder Sachverhaltsaufklärung zu ermöglichen. Gerade deshalb bedarf sie einer präzisen Rechtfertigung: Ihr Zweck muss klar bestimmt, ihre Dauer begrenzt und ihr Verhältnis zur Schwere des Vorwurfs nachvollziehbar sein. Wo diese Einbettung fehlt, kippt die Freistellung leicht von der Schutzmaßnahme in die faktische Sanktion.

Sozialpsychologisch besitzt die Freistellung eine ambivalente Wirkung. Sie kann Eskalationsdruck mindern und Raum für geordnete Klärung schaffen; sie kann aber ebenso stigmatisieren, wenn sie im Betrieb als Vorverurteilung erscheint oder kommunikativ schlecht eingebettet ist. Rechtlich tragfähig ist sie daher nur, wenn ein konkretes Freistellungsinteresse dargelegt werden kann und die Maßnahme nicht außer Verhältnis zur Schwere des aufzuklärenden Sachverhalts steht. Gerade hier wird sichtbar, wie eng arbeitsrechtliche Zulässigkeit und organisationsbezogene Wirkung miteinander verschränkt sind.

Eine sachgerechte Freistellung verlangt daher einen klar bestimmten Zweck, begrenzte Dauer und einen nachvollziehbaren weiteren Verfahrensgang. Fehlt diese Einbettung, erscheint sie weniger als Schutzmaßnahme denn als informelle Sanktion. Gerade in hochsensiblen Arbeitsumgebungen mag sie legitim sein – aber nur, wenn ihre Rechtfertigung der Schärfe ihrer faktischen Wirkung standhält.

## 4.5 Psychologische Sicherheit als Voraussetzung professioneller Teamarbeit

Ein zentrales organisationspsychologisches Konzept für das Verständnis konfliktanfälliger Arbeitsumgebungen ist die psychologische Sicherheit. Gemeint ist ein Teamklima, in dem Beschäftigte Bedenken äußern, Fehler benennen, Fragen stellen oder problematische

Verhaltensweisen ansprechen können, ohne unmittelbare Sanktionen, Beschämung oder soziale Ausgrenzung befürchten zu müssen. Gerade in hochsensiblen Arbeitsbereichen ist dies keine pädagogische Kür, sondern Voraussetzung operativer Verlässlichkeit. Sicherheit hängt dort eben nicht nur von Regeln ab, sondern auch von der Bereitschaft, Störungen offen zu benennen.

Fehlt psychologische Sicherheit, werden Konflikte selten gelöst – sie werden verlagert. Kritik wandert in informelle Räume, Unsicherheit bleibt unausgesprochen, belastende Situationen werden nicht dokumentiert, sondern kollektiv umgangen. Für KRITIS-Umgebungen ist das besonders riskant, weil Schweigen, Vermeidung und kommunikative Abschottung nicht nur das Teamklima verschlechtern, sondern auch die Zuverlässigkeit betrieblicher Abläufe gefährden können. Arbeitsrechtlich wird dieser Befund dort relevant, wo geringe psychologische Sicherheit die Nutzbarkeit von Beschwerdewegen, die Qualität der Sachverhaltsaufklärung und die praktische Reichweite arbeitgeberseitiger Schutzpflichten schwächt.

Psychologische Sicherheit darf dabei nicht mit Konfliktfreiheit verwechselt werden. Auch in robusten Teams treten Spannungen, Vorwürfe und Grenzverletzungen auf. Der Unterschied besteht darin, dass sie eher benannt, geordnet bearbeitet und institutionell aufgefangen werden können. Wo diese Sicherheit fehlt, steigt hingegen die Wahrscheinlichkeit, dass Konflikte tabuisiert, individualisiert und erst im Stadium formeller Eskalation sichtbar werden. Prävention beginnt deshalb nicht erst bei der Dienstanweisung oder Beschwerde, sondern bereits bei der sozialen Ermöglichung offener Kommunikation.

## 4.6 Machtasymmetrien, informelle Normen und Eskalationsrisiken

Soziale Dynamiken am Arbeitsplatz werden nicht nur durch individuelle Eigenschaften bestimmt, sondern durch Machtverhältnisse, Rollenzuschreibungen und informelle Teamnormen strukturiert. In hierarchisch verdichteten Arbeitsumgebungen prägt bereits die Frage, wer Kritik äußern darf, wem geglaubt wird und wessen Wahrnehmung als objektiv gilt, den Verlauf eines Konflikts. Was rechtlich oft erst spät sichtbar wird, ist ethisch und organisatorisch längst wirksam.

Informelle Normen können stabilisieren, aber auch verschleiern. Sie erleichtern Zusammenarbeit, solange sie Orientierung bieten; sie werden problematisch, wenn sie

Exklusion, Konformitätsdruck oder das Schweigen gegenüber übergriffigem Verhalten begünstigen. Besonders heikel ist dies dort, wo Grenzüberschreitungen relativiert oder als bloße Eigenart einzelner Teammitglieder verharmlost werden. Dann verschiebt sich das Problem von der individuellen Pflichtverletzung auf die Ebene organisationaler Verantwortung. Arbeitsrechtlich wird hier entscheidend, ob formell vorhandene Regeln, Ansprechstellen und Verfahren unter den realen Teambedingungen überhaupt zugänglich und wirksam sind.

Machtasymmetrien verschärfen diese Risiken zusätzlich. Beschäftigte in abhängigen, befristeten oder sozial randständigen Positionen verfügen oft über geringere Möglichkeiten, problematisches Verhalten offen anzusprechen oder formelle Beschwerdewege zu nutzen. Deshalb genügt es ethisch nicht, Schutzstrukturen bloß vorzuhalten; es ist zu prüfen, ob sie tatsächlich vertrauenswürdig, erreichbar und frei von faktischen Repressalien sind. Genau hier berühren sich Organisationsethik, arbeitsrechtliche Schutzpflicht und betriebliche Führungsverantwortung.

Gerade in KRITIS-Unternehmen verdichten sich diese Dynamiken, weil Verantwortung, Zeitdruck und Sicherheitsanforderungen soziale Spannungen oft funktional überdecken. Das Team soll funktionieren – und eben deshalb werden Konflikte nicht selten erst dann institutionell sichtbar, wenn die Störung bereits erheblich ist. Für die Analyse bedeutet das: Nicht nur offen eskalierte Vorfälle, sondern auch Schweigen, Rückzug und kommunikative Abschottung sind als Frühindikatoren ernst zu nehmen.

## 5. Analyse: Rechtliche und ethische Schnittstellen

### 5.1 Ethische Schnittstellen zwischen Schutzpflicht, Autonomie und Verfahrensfairness

Die rechtliche Bewertung arbeitsplatzbezogener Konflikte erschöpft sich nicht in der Frage, ob eine Norm verletzt oder eine Maßnahme formal zulässig ist. Konflikte dieser Art legen vielmehr jene ethischen Schnittstellen frei, an denen Schutzpflicht, individuelle Autonomie und Verfahrensfairness miteinander kollidieren. Unternehmen müssen Beschäftigte vor Herabwürdigung, Diskriminierung und Übergriffen schützen, dürfen dabei aber nicht in eine Logik übergehen, die Unklarheit mit Kontrolle und Betroffenheit mit Beweis verwechselt.

Gerade hier zeigt sich, ob betriebliche Ordnung auf rechtlicher Verantwortung beruht – oder auf der bloßen Sehnsucht nach schneller Befriedung.

Eine erste ethische Schnittstelle betrifft das Verhältnis zwischen Fürsorge und Eingriff. Unternehmen müssen Beschäftigte vor Diskriminierung, Belästigung und entwürdigender Behandlung schützen. Dieselbe Schutzpflicht kann jedoch in Freiheitsräume hineinreichen, wenn private Kommunikation, soziale Beziehungen oder persönlich geprägte Ausdrucksformen zum Gegenstand betrieblicher Ermittlungen werden. Problematisch wird dies dort, wo legitimer Schutz in Überkontrolle oder vorschnelle Moralisierung kippt. Die Präventionspflichten nach § 12 Abs. 1 und 2 AGG machen deutlich, dass Schutz nicht nur reaktiv, sondern vorbeugend organisiert werden muss (vgl. ErfK/Schlachter, § 12 AGG Rn. 1–6).

Eine zweite Schnittstelle liegt im Verhältnis zwischen subjektiver Betroffenheit und objektivierender Verfahrenslogik. Grenzüberschreitungen sind häufig durch Wahrnehmung, Kontext und Beziehungsgeschichte geprägt. Für Betroffene kann eine Äußerung hoch belastend sein, ohne sich sofort als beweisbare Pflichtverletzung fassen zu lassen. Umgekehrt kann eine bloß formalistische Betrachtung Schutzbedarfe unsichtbar machen. Ethisch geboten ist daher ein Verfahren, das Belastung ernst nimmt, ohne die Anforderungen fairer Tatsachenprüfung preiszugeben. Konzepte wie psychologische Sicherheit und informelle Normen helfen hier, die Lücke zwischen Erleben und arbeitsrechtlicher Bewertung analytisch zu schließen.

Eine dritte Schnittstelle betrifft das Verhältnis von Gleichbehandlung und Kontextsensibilität. Einheitliche Regeln und standardisierte Verfahren sind unverzichtbar, wenn Rechtssicherheit mehr sein soll als ein leeres Wort. Zugleich genügt es ethisch nicht, jeden Konflikt schematisch gleich zu behandeln. Machtunterschiede, Abhängigkeiten und Teamkulturen können dazu führen, dass formal gleiche Verfahren faktisch ungleiche Wirkungen entfalten. Ein gerechtes Verfahren braucht daher Standards – und die Fähigkeit, ihre blinden Flecken zu erkennen.

Gerade in dieser ethischen Zwischenebene liegt die Eigenständigkeit der Arbeit. Arbeitsrechtliche Konflikte in sicherheitskritischen Unternehmen sind nicht bloß Fälle der Normdurchsetzung, sondern Situationen institutioneller Verantwortung. Unternehmen müssen entscheiden, wann sie schützen, wann sie moderieren, wann sie zurücktreten und wann sie sanktionieren. Eine reflektierte Analyse darf sich deshalb nicht darauf beschränken,

nach formaler Zulässigkeit zu fragen; sie muss auch klären, ob eine Maßnahme unter den konkreten sozialen Bedingungen verantwortbar, verhältnismäßig und organisationsethisch kohärent erscheint.

## 5.2 Die Dokumentationspflicht: Anforderungen an Beweismittel in der arbeitsrechtlichen Praxis

Die praktische Tragfähigkeit arbeitsrechtlicher Maßnahmen hängt in hohem Maße von der Qualität ihrer Dokumentation ab. Gerade in Konfliktlagen, die von Kommunikation, situativen Interaktionen oder subjektiv wahrgenommenen Grenzüberschreitungen geprägt sind, entscheidet sich hier, ob ein Vorgang rechtlich überprüfbar oder bloß narrativ verdichtet wird. Dokumentation darf deshalb nicht mit bloßer Sammlung von Vorwürfen verwechselt werden. Sie verlangt die Trennung von Tatsachen, Bewertungen und Schlussfolgerungen. Erst wenn nachvollziehbar feststeht, was wann, in welchem Kontext und mit welcher Beobachtungsgrundlage geschehen sein soll, kann rechtlich belastbar gewürdigt werden.

Für Unternehmen folgt daraus, dass Beweismittel nicht erst im Stadium der Eskalation zusammengetragen werden dürfen. Erforderlich ist vielmehr eine Kultur strukturierter Vorfalldokumentation, die Datenschutz, Verfahrensfairness und Beteiligungsrechte nicht unterläuft, sondern integriert. Dokumentation ist damit nicht bloß juristische Technik, sondern Teil verantwortungsvoller Organisationsgestaltung. Ihr Mehrwert liegt gerade darin, subjektive Belastungserfahrungen ernst zu nehmen, ohne sie vorschnell in unanfechtbare Gewissheit zu verwandeln.

## 5.3 Spannungsfeld: Privatleben vs. betriebliche Loyalitätspflichten

Das Spannungsverhältnis zwischen privater Lebensgestaltung und betrieblicher Loyalitätspflicht gehört zu den neuralgischen Punkten des modernen Arbeitsrechts. Arbeitnehmer bleiben auch im Arbeitsverhältnis Träger grundrechtlich geschützter Freiheitssphären; zugleich verpflichtet sie das Vertragsverhältnis zur Rücksichtnahme auf die berechtigten Interessen des Arbeitgebers und der übrigen Beschäftigten. Konflikte entstehen dort, wo private Kommunikation, persönliche Beziehungen oder außerdienstliche Verhaltensweisen in den Betrieb hineinwirken. Gerade im KRITIS-Kontext erhält diese Grenzfrage zusätzliche Schärfe. Doch auch hier gilt: Aus gesteigertem Sicherheitsinteresse

folgt keine generelle Verfügbarkeit privater Lebensbereiche. Entscheidend bleibt der konkrete funktionale Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis.

Ethisch verlangt diese Grenzziehung besondere Zurückhaltung. Unternehmen, die Konflikte aus privater Kommunikation vorschnell disziplinarisch beantworten, riskieren nicht nur rechtliche Fehleinschätzungen, sondern auch einen Vertrauensverlust innerhalb der Belegschaft. Umgekehrt kann das vollständige Ignorieren privater Konfliktdynamiken dann problematisch werden, wenn diese bereits in den Arbeitsvollzug übergreifen. Angemessen ist daher nur eine kontextbezogene, differenzierte und verhältnismäßige Bewertung.

## 5.4 Strategien zur Deeskalation und Prävention in der betrieblichen Praxis

Prävention und Deeskalation sind in konfliktanfälligen Arbeitsverhältnissen keine bloßen Ergänzungen der Personalpraxis, sondern Bedingungen ihrer Legitimität. Gerade in sicherheitskritischen Unternehmen entscheidet sich die Qualität betrieblicher Steuerung nicht erst am Punkt der Sanktion, sondern viel früher: bei der Klarheit von Verhaltensstandards, der Zugänglichkeit von Beschwerdewegen, der Qualifikation von Führungskräften und der Fähigkeit, Konflikte zu bearbeiten, bevor sie rechtlich eskalieren. Rechtsbeständige Sanktion setzt organisationsbezogen tragfähige Prävention voraus – alles andere ist oft nur nachträgliche Härte ohne vorausgehende Ordnung.

Zu den wesentlichen präventiven Instrumenten gehören klare Verhaltensrichtlinien, transparente Beschwerdewege, geschulte Führungskräfte und Verfahren früher Konfliktansprache. Ebenso wichtig ist jedoch eine Organisationskultur, in der problematische Situationen weder tabuisiert noch informell eskaliert werden. Wo Vorwürfe frühzeitig ernst genommen und zugleich fair geprüft werden, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass aus zwischenmenschlichen Spannungen arbeitsrechtlich eskalierte Konflikte entstehen. Die Schutzpflichten nach § 12 Abs. 1 bis 3 AGG unterstreichen, dass Prävention, Unterrichtung und angemessene Reaktion rechtlich zusammengehören (vgl. ErfK/Schlachter, § 12 AGG Rn. 1–10; Klose/Merx, ZfA 2010, S. 1, 8 ff.).

Für die betriebliche Praxis empfiehlt sich ein gestuftes Interventionsmodell: zunächst Klärung und Gespräch, sodann gegebenenfalls moderierte Konfliktbearbeitung und erst danach individualrechtliche Maßnahmen. Ein solches Modell stärkt Verfahrensfairness und Nachvollziehbarkeit, weil es den Arbeitgeber zwingt, zwischen Kommunikationsstörung,

Schutzvorfall und kündigungsrelevanter Pflichtverletzung zu unterscheiden, statt all dies unter dem Oberbegriff „Konflikt“ zu vermengen.

Ein tragfähiges Präventionskonzept muss auf mehreren Ebenen zugleich ansetzen. Es braucht erstens normative Klarheit: Verhaltenskodizes, Dienstanweisungen und Leitlinien dürfen nicht nur existieren, sondern müssen verständlich formuliert, bekannt gemacht und in ihrer Zielsetzung nachvollziehbar sein. Zweitens bedarf es institutioneller Zugänge wie Beschwerdestellen, Ansprechpersonen, vertraulicher Meldemöglichkeiten und dokumentierter Verfahren, die auch von vulnerablen Beschäftigten tatsächlich genutzt werden können. Drittens ist Führung zentral, weil Vorgesetzte darüber entscheiden, ob Regeln als bloße Formalität oder als gelebter Standard erscheinen. Viertens braucht es lernorientierte Nachsteuerung, also die Auswertung von Vorfällen und die fortlaufende Anpassung betrieblicher Schutzmechanismen. Prävention ist damit keine Maßnahme, sondern eine Organisationsform.

Besondere Bedeutung kommt der Qualifizierung von Führungskräften zu. Sie sind häufig erste Adressaten von Beschwerden und zugleich nicht immer ausreichend darauf vorbereitet, zwischen persönlicher Irritation, sozialer Belastung und rechtlich relevantem Vorwurf zu unterscheiden. Schulungen in Gesprächsführung, Deeskalation, diskriminierungssensibler Wahrnehmung und dokumentationssicherer Verfahrensgestaltung können helfen, sowohl Überreaktionen als auch Untätigkeit zu vermeiden. Die Rechtsprechung zur Abmahnung und verhaltensbedingten Kündigung erinnert daran, dass arbeitsrechtliche Sanktionen regelmäßig in ein abgestuftes Reaktionssystem eingebettet sein müssen und nicht den ersten, sondern den letzten Schritt markieren (vgl. BAG, Urteil vom 19.02.2009 – 2 AZR 603/07; BAG, Urteil vom 07.05.2020 – 2 AZR 619/19).

Präventionsstrategien müssen zudem die soziale Tiefenstruktur des Betriebs ernst nehmen. Wo psychologische Sicherheit fehlt, werden selbst gut ausgestaltete Verfahren nicht zuverlässig genutzt. Unternehmen sollten daher Räume schaffen, in denen Unsicherheiten, Konflikte und Fehler ohne unmittelbare Sanktion angesprochen werden können. Moderierte Teamreflexionen, regelmäßige Feedbackformate und vereinbarte Kommunikationsregeln sind deshalb nicht bloß Kulturmaßnahmen, sondern organisationsbezogene Voraussetzungen fairer und wirksamer Verfahren. Formale Schutzpflichten genügen eben nicht, wenn ihre tatsächliche Erreichbarkeit sozial unterlaufen wird.

Als praxisnahes Modell für KRITIS-Unternehmen lässt sich ein gestuftes Präventionssystem skizzieren, das rechtliche, organisationale und kommunikative Anforderungen verbindet. Ein verbindlicher Verhaltenskodex schafft zunächst Klarheit über professionelle Kommunikation, den Umgang mit Grenzüberschreitungen und die Nutzung betrieblicher Kommunikationsmittel. Niedrigschwellige, vertrauliche Meldestrukturen ermöglichen sodann die frühe Adressierung von Vorfällen. Führungskräfte müssen als Verfahrensgaranten qualifiziert sein, also Hinweise aufnehmen, Gespräche fair führen, Sachverhalte dokumentieren und gegebenenfalls moderierte Klärungen einleiten können. Schließlich bedarf es systematischer Nachsteuerung, damit wiederkehrende Konfliktmuster nicht individualisiert, sondern organisatorisch bearbeitet werden. Gerade darin liegt die Resilienzlogik eines KRITIS-Betriebs.

Ein kurzes Praxisbeispiel macht die Logik eines solchen Modells sichtbar: In einem KRITIS-Unternehmen des Leitstellenbetriebs meldet eine Beschäftigte wiederholte abwertende Kommentare eines Kollegen zunächst nicht formell, weil sie soziale Spannungen im Schichtteam befürchtet. Erst als Rückzug, Unsicherheit bei Übergaben und kommunikative Abschottung im Team zunehmen, wird die Führungskraft informiert. Ein gestuftes Verfahren beginnt nun mit vertraulicher Erstaufnahme und Dokumentation, führt über getrennte Anhörungen der Beteiligten gegebenenfalls zu moderierter Klärung und prüft erst bei bestätigter Pflichtverletzung individualrechtliche Maßnahmen. Das Beispiel zeigt, dass frühe Zugänglichkeit, faire Struktur und dokumentierte Aufklärung nicht nur Schutz gewährleisten, sondern auch vorschnelle Sanktionen verhindern.

Prävention ist schließlich nicht mit Konfliktvermeidung zu verwechseln. Ein ethisch und rechtlich tragfähiges System zeichnet sich nicht dadurch aus, dass Konflikte unsichtbar bleiben, sondern dadurch, dass sie frühzeitig, geordnet und fair bearbeitet werden können. Die Qualität betrieblicher Prävention bemisst sich deshalb nicht an der Illusion völliger Reibungslosigkeit, sondern an der Integrität der Verfahren, der Schutzwirkung für Betroffene und der Nachvollziehbarkeit gegenüber allen Beteiligten.

## 6. Fazit und Ausblick

### 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Arbeit hat gezeigt, dass Disziplinkonflikte in sicherheitskritischen Infrastrukturen weder allein als juristisches noch allein als soziales Problem verstanden werden können. Sie bilden vielmehr ein Spannungsfeld, in dem arbeitsrechtliche Anforderungen, organisationspsychologische Dynamiken und betriebliche Sicherheitsinteressen ineinandergreifen. Die leitende Forschungsfrage – unter welchen rechtlichen und organisationsbezogenen Voraussetzungen Arbeitgeber auf konfliktbehaftetes Verhalten reagieren dürfen, ohne Persönlichkeitsrechte und Verfahrensfairness zu verletzen – lässt sich deshalb nur beantworten, wenn Dogmatik und betriebliche Wirklichkeit gemeinsam betrachtet werden. Gerade in KRITIS-Umgebungen zeigt sich, dass professionelle Kommunikation, belastbare Teamstrukturen und faire Verfahren keine bloßen Zusatzgrößen, sondern strukturelle Voraussetzungen rechtlich tragfähiger Personalentscheidungen sind.

Rechtlich wurde deutlich, dass arbeitsrechtliche Maßnahmen auf einer hinreichend geklärten Tatsachengrundlage beruhen und den Grundsätzen der Verhältnismäßigkeit, Verfahrensfairness und Beteiligung genügen müssen. Das gilt für Gespräche und Abmahnungen ebenso wie für Freistellungen und Kündigungen. Zugleich begrenzt das allgemeine Persönlichkeitsrecht den Zugriff des Arbeitgebers auf private oder persönlich geprägte Verhaltensbereiche, ohne betriebliche Schutzinteressen von vornherein auszuschließen. Entscheidend ist also nicht, ob der Arbeitgeber reagieren darf, sondern unter welchen Bedingungen seine Reaktion legitim bleibt.

Im Ergebnis bestätigt sich die leitende These der Arbeit mit beträchtlicher Deutlichkeit: Der KRITIS-Kontext begründet erhöhte Anforderungen an Prävention, Aufklärung und betriebliche Reaktionsfähigkeit, aber keine Absenkung arbeitsrechtlicher Maßstäbe. Weder die pauschale Privilegierung betrieblicher Ordnungsvorstellungen noch die vollständige Immunsierung privater Sphären wird den rechtlichen und praktischen Anforderungen gerecht. Erforderlich ist vielmehr eine Konfliktbearbeitung, die Schutzinteressen ernst nimmt, Persönlichkeitsrechte wahrt und Verfahren so gestaltet, dass ihre Ergebnisse nicht nur rechtlich tragfähig, sondern auch organisational plausibel sind.

## 6.2 Kritische Würdigung: Die Balance zwischen Unternehmensinteresse und Arbeitnehmerschutz

Die zentrale Herausforderung liegt in der Herstellung einer belastbaren Balance zwischen dem legitimen Interesse des Unternehmens an Sicherheit, Ordnung und Funktionsfähigkeit einerseits und dem Schutz von Persönlichkeit und Beschäftigungsinteresse der Arbeitnehmer andererseits. Gerade in sensiblen Branchen ist die Neigung groß, konfliktträchtige Situationen vorschnell mit weitreichenden Maßnahmen zu beantworten. Dogmatisch trägt ein solches Vorgehen jedoch nur, wenn es auf individualisierten Vorwürfen, fairen Verfahren und einer erkennbaren Prüfung milderer Mittel beruht. Der Verweis auf Sicherheitsinteressen ersetzt weder Tatsachengrundlage noch Verhältnismäßigkeit. Wer das anders handhabt, macht aus arbeitsrechtlicher Vorsorge leicht eine Kultur der administrativen Überreaktion.

Kritisch bleibt insbesondere, dass informelle Kommunikationskonflikte häufig in einem Graubereich zwischen sozialer Irritation und rechtlich relevanter Pflichtverletzung liegen. Werden solche Konstellationen unzureichend aufgeklärt, drohen Fehlentscheidungen, die individuelle Rechte verletzen und das Vertrauen in betriebliche Verfahren beschädigen. Umgekehrt können unterlassene Reaktionen Schutzdefizite für andere Beschäftigte erzeugen. Die Qualität arbeitsrechtlicher Entscheidungen bemisst sich deshalb daran, wie gut Unternehmen diese Ambivalenz institutionell bearbeiten – und nicht daran, wie rasch sie Härte demonstrieren.

## 6.3 Ausblick auf künftige Entwicklungen im Arbeitsrecht

Künftige Entwicklungen im Arbeitsrecht werden sich daran messen lassen müssen, wie überzeugend betriebliche Verfahren Konfliktschutz, Persönlichkeitswahrung und Sicherheitsinteressen miteinander verbinden. Gerade für KRITIS-Unternehmen wird entscheidend sein, Präventions-, Dokumentations- und Beteiligungsstrukturen so auszugestalten, dass sie nicht nur auf dem Papier existieren, sondern im betrieblichen Alltag tatsächlich tragen. Die Zukunft des Arbeitsrechts liegt deshalb weniger in der weiteren Schärfung des Sanktionsarsenals als in der Qualität fairer, zugänglicher und belastbarer Verfahren. Nicht die Härte der Reaktion wird damit zum Maßstab moderner arbeitsrechtlicher Rationalität, sondern die Integrität des Verfahrens, aus dem sie hervorgeht.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt, der Ausweitung hybrider Kommunikationsformen und der wachsenden Bedeutung von Compliance- und

Schutzkonzepten werden Fragen betrieblicher Verhaltenssteuerung weiter an Gewicht gewinnen. Das betrifft sowohl die Nutzung digitaler Kommunikationsmittel als auch die arbeitsrechtliche Einordnung von Grenzüberschreitungen, die sich in informellen oder technisch vermittelten Interaktionen manifestieren. Je digitaler Kommunikation wird, desto weniger genügt es, bloß auf analoge Routinen der Konfliktbearbeitung zu vertrauen.

Zu erwarten ist deshalb eine weitere Verdichtung der Anforderungen an Dokumentation, transparente Verfahren und betriebliche Präventionsstrukturen. Für KRITIS-Unternehmen bedeutet dies, rechtliche, technische und organisationale Schutzmechanismen noch enger miteinander zu verzahnen. Die arbeitsrechtliche Entwicklung wird damit voraussichtlich weniger in einer Ausweitung reiner Sanktionsinstrumente liegen als in der Ausgestaltung belastbarer Verfahren, die Konfliktschutz, Fairness und betriebliche Sicherheit in einen tragfähigen Ausgleich bringen.

## 7. Literaturverzeichnis

Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI): Kritische Infrastrukturen (KRITIS) – Definitionen und Materialien, Berlin, o. J.

Fitting, Karl / Trebinger, Yvonne / Linsenmaier, Wolfgang / Schelz, Hanna / Schmidt, Ingrid / Ahrendt, Martina: Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung (BetrVG), Handkommentar, 33. Aufl. 2026, München: Vahlen (zit.: Fitting, BetrVG, § ... Rn. ...).

Müller-Glöge, Rudi / Rolfs, Christian / Gallner, Inken / Schmidt, Ingrid (Hrsg.): Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 26. neu bearb. Aufl. 2026, München: C.H. Beck (zit.: ErfK/Bearbeiter, Norm, Rn. ...).

Preis, Ulrich: Kündigungsrecht und Bestandsschutz im Arbeitsverhältnis, 12. Aufl. 2024, München: C.H. Beck.

Edmondson, Amy C.: The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, Hoboken: Wiley 2019.

Klose, Alexander / Merx, Andreas: Positive Maßnahmen zur Verhinderung von Benachteiligungen nach § 5 AGG, in: Zeitschrift für Arbeitsrecht (ZfA) 2010, S. 1 ff.

Schein, Edgar H. / Schein, Peter A.: Organizational Culture and Leadership, 5. Aufl., Hoboken: Wiley 2017.

## **Rechtsprechung**

Bundesarbeitsgericht (BAG): Urteil vom 17.01.1991 – 2 AZR 375/90; Urteil vom 06.10.2005 – 2 AZR 316/04, NZA 2006, 990; Urteil vom 19.02.2009 – 2 AZR 603/07, NZA 2009, 894; Urteil vom 19.07.2012 – 2 AZR 782/11; Urteil vom 27.07.2017 – 2 AZR 681/16, NZA 2017, 1327; Urteil vom 07.05.2020 – 2 AZR 619/19, NJW 2020, 2428; Urteil vom 07.05.2020 – 2 AZR 678/19.