

Andi Wagner

Betriebsratsmitglieder als Vermittler bei Konflikten zwischen Beschäftigten

- Voraussetzungen, Chancen und Grenzen -

Über den Autor:

Andi Wagner, Jahrgang 1972, ist ausgebildeter Werkzeugmacher, staatlich anerkannter Heilerziehungspfleger und seit 15 Jahren Betriebsratsvorsitzender in einem Betrieb der Behindertenhilfe mit derzeit rund 240 Beschäftigten im Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen. 2011 hat er eine Ausbildung zum Mediator und systemischen Coach abgeschlossen. Er ist Mitglied in der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), im Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. und gehört der Mühlfelder Mediatorengruppe an.

Die vorliegende Arbeit ist im Rahmen der Ausbildung zum Mediator entstanden.

Impressum:

Andreas Wagner
Karlsbader Weg 2
82538 Geretsried
Telefon (08171) 389609
mail@andi-wagner.de

Die Arbeit kann über die Website www.andi-wagner.de kostenfrei bezogen werden.

Alle Rechte vorbehalten.

© Andreas Wagner, Geretsried 2011 (Version 02.2012)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Konflikte zwischen Beschäftigten	4
2.1. Begriffsklärung „Konflikt“	4
2.2. Konflikttypen	5
2.3. Häufige Themen bei Konflikten zwischen Beschäftigten	6
3. Aufgabe und Rolle des Betriebsrats	7
3.1. Der Betriebsrat als Vertretung der Beschäftigten	7
3.2. Mögliche Rollen als Betriebsratsmitglied	9
3.2.1. Was ist eine Rolle	9
3.2.2. Rollen als Betriebsratsmitglied	9
4. Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei Konflikten zwischen Beschäftigten	11
4.1. Mögliche Maßnahmen zur Selbststärkung/-veränderung	12
4.2. Mögliche Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung, -klärung und -lösung	13
5. Mediation	13
5.1. Begriffsklärung „Mediation“	13
5.2. Absicht und Grundhaltung	14
5.3. Anwendungsbereiche, Konfliktbeteiligte und Ort	15
5.4. Ablauf einer Mediation	15
6. Vermittlung und Mediation durch Betriebsratsmitglieder	17
6.1. Gesetzliche Anknüpfungspunkte	17
6.2. Voraussetzungen	20
6.3. Ausschlusskriterien	22
6.4. Vorteile und Nachteile einer internen Mediation	22
7. Abschließende Betrachtung	23
I. Literaturverzeichnis	26
II. Weitere Quellen	28

1. Einleitung

Jeder Mensch ist einzigartig und erlebt die Wirklichkeit anders. Es ist die natürlichste Sache der Welt, dass wir unsere Umwelt unterschiedlich wahrnehmen, Erlebnisse verschieden bewerten, eigene nicht vergleichbare Gefühle haben und nach eigenem Willen handeln. Es liegt daher in der Natur der Sache, dass zwischen Menschen Differenzen bestehen. Ob aus Differenzen Konflikte entstehen, ist davon abhängig, wie wir Differenzen erleben und wie wir damit umgehen (vgl. Glas, 2010, S. 22f.). Doch was tun, wenn aus Differenzen Konflikte werden?

Eine Möglichkeit Konflikte zu bearbeiten, zu klären und zu lösen ist die Mediation. In den letzten Jahren hat dieses Konfliktbearbeitungsverfahren auch in Deutschland zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Die Bearbeitung und Klärung von Konflikten am Arbeitsplatz gehört zu den Führungsaufgaben (vgl. Hertel, 2009, S. 13ff.). Kommt es zu einem Konflikt zwischen Beschäftigten, ist die nächste direkte Vorgesetzte¹ für eine Bearbeitung und Lösung des Konflikts zuständig und verantwortlich. Das bedeutet, dass sie die Klärung des Konflikts selber in die Hand nehmen oder dafür sorgen muss, dass dies geschieht. Die direkte Vorgesetzte ist also die zuständige Ansprechperson, an die sich Beschäftigte bei einem Konflikt hinwenden können (vgl. Thomann, 2008, S. 191).

In Betrieben, in denen es eine Arbeitnehmervertretung gibt, haben die Beschäftigten eine weitere Möglichkeit: Sie können sich bei Konflikten am Arbeitsplatz auch an den Betriebsrat (den Personalrat, die Mitarbeitervertretung) wenden. Doch welche Handlungsmöglichkeiten hat der Betriebsrat, wenn Beschäftigte bei ihm wegen eines Konflikts Hilfe und Unterstützung suchen?

Als Betriebsratsvorsitzender in einem Betrieb der Behindertenhilfe mit derzeit rund 240 Beschäftigten gehört der Umgang mit Konflikten zu meinem Arbeitsalltag. Und doch ist kein Konflikt wie der andere und jedes Mal stellt sich die Frage von Neuem: Wie damit umgehen?

In der vorliegenden Arbeit befasse ich mich mit der Frage, unter welchen Voraussetzungen Betriebsratsmitglieder bei Konflikten zwischen Beschäftigten

¹ Wenn ich im Text die weibliche oder männliche Form gebrauche, ist immer das jeweils andere Geschlecht mitgemeint.

die Rolle eines Vermittlers einnehmen und Mediation als Konfliktbearbeitungsverfahren anwenden können, welche Chancen damit verbunden sind und welche Grenzen es gibt. Damit verbunden werde ich zunächst einen Überblick geben, was mit „Konflikt“ gemeint ist, mich mit der Aufgabe und Rolle des Betriebsrats auseinandersetzen und das Konfliktbearbeitungsverfahren „Mediation“ näher vorstellen.

2. Konflikte zwischen Beschäftigten

2.1. Begriffsklärung „Konflikt“

Der Begriff „Konflikt“ kommt von dem lateinischen Wort „conflictus“, das „Zusammenstoß“ bedeutet. Unterschiede, Gegensätze und Unvereinbarkeiten sind allein noch kein Konflikt. „Differenzen zu haben ist die natürlichste Sache der Welt“ (Glasl, 2010, S. 22). Wenn Differenzen aufeinander prallen, kann es jedoch zu einem Konflikt kommen. Ob Differenzen zu einem Konflikt führen, ist davon abhängig wie Menschen „Differenzen erleben und wie sie mit ihnen umgehen“ (Glasl, S. 22f.).

Konflikte können grundlegend in „Soziale Konflikte“ (auch „intersubjektive Konflikte“ oder „interpersonale Konflikte“ genannt) und in „Innere Konflikte“ (auch „innerpsychische Konflikte“ oder „intrapersonale Konflikte“ genannt) unterteilt werden (vgl. Montada/Kals, 2007, S. 100; Hertel, 2009, S. 14).

Bei „Inneren Konflikten“ handelt es sich um Entscheidungskonflikte eines Menschen, der innerlich hin- und hergerissen ist und nicht so recht weiß, was er tun oder wie er sich verhalten soll. Die Differenzen bestehen in unterschiedlichen Entscheidungsoptionen. Innere Konflikte können nach Außen wirken und zu sozialen Konflikten führen oder deren Verlauf beeinflussen (vgl. Schulz von Thun, 1998, S. 120; Montada/Kals, 2007, S. 100).

Unter sozialen Konflikten sind Konflikte zwischen mehreren Menschen gemeint.

Friedrich Glasl definiert einen sozialen Konflikt folgendermaßen:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.)

- wobei wenigstens ein Akteur

*- Differenzen (Unterschiede, Widersprüche, Unvereinbarkeiten)
im Wahrnehmen*

und im Denken/Vorstellen/Interpretieren

und im Fühlen

und im Wollen

- mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt,

- dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will, eine Beeinträchtigung

- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolge.“
 (Glasl, 2010, S. 24)

Demnach führen Differenzen dann zu einem sozialen Konflikt, wenn die Verhaltensweise eines Menschen von einem anderen Menschen als Beeinträchtigung erlebt wird. Eine Beeinträchtigung liegt dann vor, wenn die Verhaltensweise eines anderen Menschen nicht im Einklang mit unseren momentanen Bedürfnissen steht. Es kann daher auch gesagt werden: „Ein Konflikt ist tragischer Ausdruck eines unerfüllten Bedürfnisses“ (Rosenberg, 2010, S. 27).

2.2. Konflikttypen

Konflikte können viele Themen und Hintergründe haben, unterschiedlich ausgetragen werden, hinsichtlich der Intensität verschiedenartig verlaufen und sich aufgrund der Beteiligten unterscheiden. Konflikte lassen sich daher in verschiedene Konflikttypen klassifizieren, womit jedoch keine scharfe Abgrenzung der Konflikttypen zueinander gemeint ist. Dies wäre wegen fließender Übergänge nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Eine Einschätzung und Klassifizierung von Konflikten hat den Zweck eine passende und geeignete Möglichkeit der Konfliktbearbeitung auswählen zu können. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick, anhand welcher Kriterien sich Konflikte und Konfliktsituationen unterscheiden und einschätzen lassen. Sie kann als Checkliste im Rahmen der Auftragsklärung genutzt werden, wenn Hilfe und Unterstützung für die Klärung eines Konflikts angefragt wird.

<p><u>Soziale Arena</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mikro-soziale Arena (Einzelpersonen oder Kleingruppe) <input type="checkbox"/> Meso-soziale Arena (Abteilung oder Organisationseinheit) <input type="checkbox"/> Makro-soziale Arena (Einbeziehen der Öffentlichkeit oder Einwirkung Aussenstehender) 	<p><u>Reichweite des Konflikts</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Friktion (begrenzte Themen) <input type="checkbox"/> Positionskampf (Versuch Einfluss auf Kosten anderer auszudehnen) <input type="checkbox"/> Systemverändernder Konflikt (Versuch der Durchsetzung einer umfassenden Systemveränderung)
<p><u>Austragungsform</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> heißer Konflikt (Streit wird offen ausgetragen) <input type="checkbox"/> kalter Konflikt (Streit wird verdeckt ausgetragen) 	<p><u>Kommunikationssituation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> symmetrisch (gleiche Hierarchie-Ebene oder gleichrangige Zusammenarbeitsform) <input type="checkbox"/> komplementär (unterschiedliche Hierarchie-Ebenen)
<p><u>Konfliktart</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sachkonflikt <input type="checkbox"/> Methodenkonflikt <input type="checkbox"/> Zielkonflikt <input type="checkbox"/> Beziehungskonflikt <input type="checkbox"/> Wertekonflikt <input type="checkbox"/> Verteilungskonflikt <input type="checkbox"/> Rollenkonflikt 	<p><u>Rechtliche Aspekte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rechtsstreitigkeit <input type="checkbox"/> Regelungsstreitigkeit <input type="checkbox"/> Konflikt berührt Individualrecht <input type="checkbox"/> Konflikt berührt Kollektivrecht

<u>Eskalationsgrad</u>	<u>Konfliktparteien</u>
<input type="checkbox"/> 1 Verhärtung <input type="checkbox"/> 2 Debatte und Polemik <input type="checkbox"/> 3 Taten statt Worte <input type="checkbox"/> 4 Images und Koalitionen <input type="checkbox"/> 5 Gesichtsverlust <input type="checkbox"/> 6 Drohstrategien <input type="checkbox"/> 7 Begrenzte Vernichtungsschläge <input type="checkbox"/> 8 Zersplitterung <input type="checkbox"/> 9 Gemeinsam in den Abgrund	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter/in – Mitarbeiter/in <input type="checkbox"/> Mitarbeiter/in - Vorgesetzte/r <input type="checkbox"/> Mitarbeiter/in – Team/Abteilung <input type="checkbox"/> Team/Abteilung - Team/Abteilung <input type="checkbox"/> Betriebsrat – Arbeitgeber

(vgl. Ballreich/Glasl, 2007, S. 249f.; Glasl, 2010, S.98ff., Montada/Kals, 2007, S. 81ff.)

2.3 Häufige Themen bei Konflikten zwischen Beschäftigten

Konflikten zwischen Beschäftigten am Arbeitsplatz können verschiedene Themen zum Inhalt haben. Es ist möglich, dass ein Konflikt gleichzeitig mehrere Themen zum Inhalt hat. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick. Die Beispiele stammen aus meiner Praxis und sind so gewählt, dass eine mögliche Beeinträchtigung, die zu einem Konflikt führen kann, erkennbar wird. Die Aufzählung der Themen erfolgt alphabetisch ohne Gewichtung und ist nicht abschließend.

Thema	Beispiele
Absprachen	A hält sich nicht an Absprachen mit B.
Arbeitshaltung	A ist der Meinung B macht nur Dienst nach Vorschrift.
Arbeitsinhalt	A hält die Tätigkeit von B. für unsinnig.
Arbeitsmenge	A und B sind unterschiedlicher Meinung, wieviele Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt werden können.
Arbeitsmittel	A stellt B nicht die erforderlichen Arbeitsmittel zur Verfügung.
Arbeitsorganisation	A sagt aus Zeitgründen den Gesprächstermin mit B ab.
Arbeitsqualität	A ist mit der Arbeitsqualität von B unzufrieden.
Arbeitsstil	A will bei wichtigen Tätigkeiten nicht gestört werden, deshalb soll B. Telefongespräche entgegennehmen.
Arbeitstempo	A arbeitet B zu langsam.
Arbeitszeit	A kann nur vormittags arbeiten, deshalb soll B nachmittags einspringen.
Gerechtigkeit	A wird nicht wie die anderen Kollegen von B gelobt und findet das ungerecht.
Informationsfluss	A ist der Meinung B hat die Information zu spät und nicht an die richtige Stelle weitergegeben.
Kontrolle	A sieht sich von B ständig kontrolliert.

Ordnung am Arbeitsplatz	A legt die Unterlagen nicht so ab, dass B sie finden kann.
Prioritäten	A hält andere Aufgaben für wichtig und dringend wie B.
Rechtsfragen	A legt die Betriebsvereinbarung anders aus als B.
Umgangsformen	A spricht mit B in lauter herablassender Stimme.
Urlaub	A und B wollen zur gleichen Zeit Urlaub nehmen.
Verantwortung	A schiebt die Verantwortung für den Fehler auf B.
Zusammenarbeit	A hält Absprachen mit B für nicht notwendig.
Zuständigkeit	A hält B für nicht zuständig.

Die Themen lassen sich in solche, die im zwischenmenschlichen Bereich liegen, in solche, die Rechtsfragen berühren können und in solche, bei denen es sich um reine Rechtsfragen handelt, voneinander abgrenzen. So sind beispielsweise Themen wie „Umgangsformen“ oder „Arbeitsstil“ rechtlich nicht oder kaum greifbar, während Themen wie die „Zuständigkeit“ oder „Verantwortlichkeit“ sich auch aus dem Arbeitsvertrag und einer Stellenbeschreibung ergeben können. Hat ein Thema, die Auslegung und Anwendung eines Vertrages oder einer Rechtsvorschrift (Gesetz, Verordnung, etc.) zum Inhalt, handelt es sich um eine reine Rechtsfrage. Wo die Grenzen einer Mediationstätigkeit eines Betriebsratsmitglieds verlaufen, darauf werde ich weiter unten noch eingehen.

3. Aufgabe und Rolle des Betriebsrats

3.1. Der Betriebsrat als Vertretung der Beschäftigten

Rechtliche Grundlage für die Errichtung und das Tätigwerden eines Betriebsrats ist das Betriebsverfassungsgesetz. In ihm ist die Stellung des Betriebsrats im Betrieb und sind seine Aufgaben definiert, aus denen sich seine Rolle ableiten lässt.

Der Betriebsrat wird von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Betrieb als deren Vertretung gewählt. Er setzt sich beim Arbeitgeber für die Anliegen der Belegschaft ein und vertritt deren Interessen. Im Verhältnis zum Arbeitgeber hat der Betriebsrat somit die Rolle einer Interessenvertretung.

Die Rolle des Betriebsrats als Interessenvertretung wird deutlich durch die Aufgaben, die ihm der Gesetzgeber zugewiesen hat. So hat der Betriebsrat die Aufgabe darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden. Er soll Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber beantragen. Er hat

Anregungen und Beschwerden der Beschäftigten entgegenzunehmen und beim Arbeitgeber auf Abhilfe und Erledigung hinzuwirken. Der Betriebsrat soll die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit fördern. Er soll Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor Benachteiligung wegen des Alters, der Herkunft oder wegen einer Behinderung schützen. Der Betriebsrat soll Maßnahmen des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten fördern. Und er soll die Beschäftigung im Betrieb fördern und sichern (vgl. § 80 Abs. 1 BetrVG).

Die gesetzliche Pflicht, die Einhaltung der zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Rechtsnormen zu verfolgen, stellt klar, dass der Betriebsrat einseitiger Vertreter der Interessen der Belegschaft ist. Deutlich wird dies auch durch die anderen genannten Aufgaben, die im Interesse der Arbeitnehmer sind und häufig dem „unternehmerischen Ziel, möglichst hohe Gewinne zu erzielen, zuwiderlaufen“ (Siebert/Becker, § 80 Rn. 1).

Auch wenn der Betriebsrat zwischen Arbeitgeber und Belegschaft, sozusagen in der Mitte, angesiedelt ist, hat er also nicht die Rolle bei Konflikten zwischen dem Arbeitgeber und der Belegschaft zu vermitteln. Er ist vielmehr dem Zweck des Betriebsverfassungsgesetzes, das zu den Arbeitnehmerschutzgesetzen zählt, verpflichtet, die vom Arbeitgeber persönlich und wirtschaftlich abhängigen Arbeitnehmer zu schützen und das Machtungleichgewicht zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auszugleichen.

An dieser Stelle sei auch auf den Willen des Gesetzgebers verwiesen, „der Betriebsrat soll sich dafür einsetzen, dass die Arbeitnehmer nicht ihren Arbeitsplatz und damit ihre Lebensgrundlage verlieren“ (Begründung zum BetrVerf-Reformgesetz vom 02.04.2001, BT-Drucksache 14/5741, S. 46). Der Betriebsrat ist also nicht dafür da, „um den ‚Rausschmiss‘ zu regulieren. Als Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten muss er ihn möglichst verhindern“ (Siebert/Becker, § 102 Rn. 6). Er hat somit die Rolle eines „anwaltlichen Pflichtverteidigers“. Im Verhältnis zum Arbeitgeber ist der Betriebsrat parteiisch und nicht neutral.

Als Interessenvertretung ist der Betriebsrat das Sprachrohr nicht einzelner, sondern aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Betrieb. Da die Interessen innerhalb der Belegschaft abhängig vom Status (wie z.B. Praktikantin, Fachkraft, Einrichtungsleitung), dem Geschlecht, der Herkunft, dem Alter, familiärer Verhältnisse (z.B. mit oder ohne schulpflichtige Kinder oder pflegebedürftiger Angehörige) oder anderer Gründe vielschichtig sind, hat der

Betriebsrat die Aufgabe die Interessen „zu bündeln, abzuwägen, in einen größeren Zusammenhang zu stellen und nach sorgfältiger Prüfung gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten“ (Helms/Rehbock, 2010, S. 87). Daraus ergibt sich, dass es nicht Aufgabe des Betriebsrats ist, die Interessen einzelne Arbeitnehmer gegen die Interessen anderer Arbeitnehmer zu vertreten. Er hat stattdessen zwischen den unterschiedlichen Interessen innerhalb der Belegschaft zu vermitteln und gleichzeitig dafür zu sorgen, „dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden“ (vgl. § 75 Abs. 1 BetrVG).

Wie der Betriebsrat seine Aufgaben als Interessenvertretung wahrnimmt, wo er Schwerpunkte in seiner Arbeit setzt, was er den Beschäftigten bietet und welche Politik er verfolgt, ist abhängig vom Selbstverständnis der einzelnen Betriebsratsmitglieder und wie diese ihre Rolle sehen und leben.

3.2. Mögliche Rollen als Betriebsratsmitglied

3.2.1. Begriffsklärung „Rolle“

Unter einer Rolle ist eine bestimmte Verhaltensweise zu verstehen, „mit der wir auf Erwartungen anderer Personen in spezifischen Situationen reagieren“ (Rehbock/Helms, 2011, S. 64). Sie „definiert sich durch die Aufgabe, die mit ihr verbunden ist“ und „wird außerdem durch die Menschen, mit denen ich diese Aufgaben teile und durch mich selbst bestimmt“ (Helms/Rehbock, 2010, S. 81).

Ob ein Mensch eine bestimmte Rolle einnehmen und ausfüllen kann, wird durch individuelle Gegebenheiten wie Geschlecht, Alter, Qualifikation, Erfahrung und psychische und physische Verfassung und von sozialen Gesichtspunkten wie Erwartungen, Aufgaben, Normen und Regeln bestimmt und beeinflusst (vgl. Rehbock/Helms, 2011, S. 64).

3.2.2. Rollen als Betriebsratsmitglied

Jeder Mensch hat eine Vielzahl an Rollen in seinem Leben. Beschäftigte, die in den Betriebsrat gewählt wurden, sind gleichzeitig Angestellte und Kollegen und können neben der Rolle als Betriebsratsmitglied beispielsweise eine Rolle als Gruppenleitung, als Qualitätsbeauftragter oder als Sprecherin einer gewerkschaftlichen Betriebsgruppe haben. „Eben noch in der Verhandlung mit dem Arbeitgeber, sitze ich im nächsten Augenblick vielleicht in einem Ausschuss oder wieder an meinem Arbeitsplatz“ (Rehbock/Helms, 2011, S. 65). Hinzu kommen verschiedene Rollen im privaten Bereich.

Während ein Betriebsratsmitglied im Verhältnis zum Arbeitgeber die Rolle eines anwaltlichen Pflichtverteidigers, eines Mittlers oder eines Repräsentanten und Sprachrohrs der Belegschaft hat, kann es im Verhältnis zu den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine Rolle als „Seelsorger“, Auskunftsperson, Berater, Begleiter, Unterstützer oder Vermittler haben (siehe folgendes Schema).

	Rolle	Erläuterung
	„Seelsorger“	Die Rolle als „Seelsorger“ nehmen Mitglieder des Betriebsrats ein, wenn Beschäftigte auf sie zukommen, die einfach etwas loswerden wollen und jemanden brauchen, der ihnen zuhört.
	Auskunftsperson	Die Rolle der Auskunftsperson nehmen Mitglieder des Betriebsrats ein, wenn sie von Beschäftigten um Auskunft zum Beispiel über die richtige Eingruppierung oder Kündigungsfristen gebeten werden.
	Berater	Die Rolle des Beraters nehmen Mitglieder des Betriebsrats ein, wenn sie Beschäftigte hinsichtlich der Durchführung des Arbeitszeitgesetzes sowie anderer Rechtsvorschriften, bei Konflikten am Arbeitsplatz oder in sonstigen betrieblichen Angelegenheiten beraten.
	Begleiter	Die Rolle des Begleiters nehmen Mitglieder des Betriebsrats ein, wenn sie Beschäftigte zu einem Gespräch begleiten und anwesend sind, ohne sich an dem Gespräch aktiv zu beteiligen.
	Unterstützer	Die Rolle des Unterstützers nehmen Mitglieder des Betriebsrats ein, wenn sie Arbeitnehmer beim geltend machen von Rechtsansprüchen unterstützen, die Zustimmung zu einer Versetzung verweigern oder einer Kündigung widersprechen (vgl. §§ 99, 102, 103 BetrVG).
	Vermittler	Die Rolle des Vermittlers nehmen Mitglieder des Betriebsrats ein, wenn sie von Arbeitnehmern gebeten werden, zwischen ihnen und anderen Arbeitnehmern zu vermitteln – zum Beispiel wenn sich Arbeitnehmer benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlen (vgl. § 84 BetrVG).

Dieses Schema entstand im Rahmen meiner Rollenklärung unter Zuhilfenahme des Modells des „Inneren Team“ von Schulz von Thun (vgl. Schulz von Thun, 1998).

Ein Betriebsratsmitglied hat also eine Vielzahl an unterschiedlichen Rollen, die jede für sich besondere Anforderungen hinsichtlich Grundhaltung und Verhalten haben. Um nicht in Rollenkonflikte zu geraten, ist es sinnvoll, das sich Betriebsratsmitglieder Klarheit über die verschiedenen Rollen verschaffen und Rollen, die nicht miteinander vereinbar sind, klar voneinander abgrenzen. Wendet sich dann eine Kollegin oder ein Kollege an das Betriebsratsmitglied, kann es über eine Auftragsklärung feststellen, in welcher Rolle es gefragt ist und ob es die Rolle einnehmen kann und nach seinem Selbstverständnis auch will.

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die Mitglieder des Betriebsrats haben die Aufgabe, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und deren Rechte zu schützen und deren Interessen gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten. Sie sind parteilich zugunsten der Beschäftigten. Dabei können ihnen unterschiedliche Rollen zufallen. Abhängig vom Anlass und von der Stellung im Gremium, können sie die Rolle des „Seelsorgers“, der Auskunftsperson, des Beraters, Begleiters, Unterstützers, Vermittlers und/oder Repräsentanten haben. Sowohl die verschiedenen beruflichen als auch die verschiedenen privaten Rollen gilt es „unter einen Hut zu bringen“ und gleichzeitig voneinander abzugrenzen und so für Rollenklarheit zu sorgen.

4. Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei Konflikten zwischen Beschäftigten

Wenden sich Beschäftigte wegen eines Konflikts mit Kolleginnen oder Kollegen an den Betriebsrat, stellt sich die Frage, wie sich Betriebsratsmitglieder dazu verhalten können. Sich nicht zu verhalten ist nicht möglich (vgl. Watzlawik, 1969, S. 53: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“) Beeinflusst wird das Verhalten davon, wie Betriebsratsmitglieder ihre Rolle sehen und welches Selbstverständnis sie von Betriebsratsarbeit haben (siehe 3.2).

Welche Handlungsmöglichkeiten Betriebsratsmitglieder bei Konflikten zwischen Beschäftigten haben, ist abhängig von

- den Konfliktthemen und -hintergründen, der Konfliktebene und dem bisherigen Konfliktverlauf (siehe 2.2),
- dem Auftrag eines oder der Konfliktbeteiligten,
- den Kompetenzen und der Qualifikation der Betriebsratsmitglieder
- und den gesetzlichen Rechten und Pflichten des Betriebsrats

Grundsätzlich lassen sich die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats in „Maßnahmen zur Selbststärkung/-veränderung“ und in „Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung, -klärung und -lösung“ unterscheiden.

4.1 Mögliche Maßnahmen zur Selbststärkung/-veränderung

Hierzu gehören das „seelsorgerische Gespräch“, sowie die Beratung und das Coaching von einzelnen Konfliktbeteiligten.

Mit „seelsorgerischen Gespräch“ meine ich ein Gespräch, in dem Beschäftigte ihre Situation schildern und ihre Sorgen aussprechen können und das Betriebsratsmitglied für die Mitarbeiterin einfach nur da ist und ihm zuhört.

Mit Beratung meine ich ein Gespräch, in dem mit der Mitarbeiterin die Situation besprochen wird, das Betriebsratsmitglied eine erste (rechtliche) Einschätzung der Situation vornimmt, Handlungsmöglichkeiten aufzeigt und gegebenenfalls weitere Hilfen vermittelt (z.B. Rechtsanwalt, Mobbingberatungsstelle).

Mit Coaching meine ich ein „Beraten ohne Ratschläge“ durch das Betriebsratsmitglied, mit dem Ziel vorhandene Ressourcen und Kompetenzen der Mitarbeiterin (wieder) zugänglich zu machen und sie bei der Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten und neuer Lösungen zu unterstützen (vgl. Radatz, 2009).

4.2 Mögliche Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung, -klärung und -lösung

Hierzu gehören das direkte Gespräch und die Verhandlung eines Betriebsratsmitglieds mit den Konfliktbeteiligten, die Durchführung von einer vom Betriebsrat moderierten Abteilungsversammlung zu einem strittigen Thema, die Einleitung eines förmliche Beschwerdeverfahren gemäß § 85 BetrVG, die Regelung von häufig strittigen Themen im Rahmen der Mitbestimmungsrechte gemäß § 87 BetrVG und die Beantragung der Versetzung oder Entlassung von Arbeitnehmern gemäß § 104 BetrVG.

Zur Möglichkeit des direkten Gespräches mit den Konfliktbeteiligten gehört das Vermitteln zwischen den Konfliktbeteiligten durch ein Betriebsratsmitglied in Form einer Mediation, mit der ich mich im Folgenden näher befassen werde.

5. Mediation

5.1 Begriffsklärung „Mediation“

Mediation ist eine Möglichkeit der Konfliktbearbeitung. Wörtlich übersetzt heißt

Mediation „Vermittlung“.² Im „Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung“ (MediationsG) werden die Mediation und die Rolle des Mediators wie folgt definiert:

„Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben. (...) Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt“ (§ 1 MediationsG).

Nach dieser Definition hat eine Mediation folgende wesentlichen Merkmale:

- Eine Mediation ist ein strukturiertes Verfahren.
- Die Teilnahme an einer Mediation ist freiwillig.
- Eine Mediation ist vertraulich, d.h. nichtöffentlich.
- Durch die Mediation führen ein oder mehrere Mediatoren, die zwischen den Konfliktparteien (auch „Medianden“ genannt) vermitteln.
- Der/die Mediator/in ist unabhängig und in der Sache neutral und ohne Entscheidungsbefugnis.
- Die Konfliktparteien entscheiden eigenverantwortlich und somit selbstbestimmt darüber, wie sie den Konflikt beilegen.
- Die Konfliktlösung erfolgt einvernehmlich, d.h. in Form einer Übereinkunft, mit der alle Konfliktparteien einverstanden sind.

Da Mediation auf kein „einheitliches Theoriengebäude zurückgeführt werden kann“ (Patera, 2005, S. 13) und Mediation keine geschützte Bezeichnung ist, gibt es Unterschiede in der konkreten Ausgestaltung des Verfahrens, auch wenn „das grundsätzliche Vorgehen“ durchaus vergleichbar ist (vgl. Ittner, 2009, S. 30). Eine Differenzierung des Konzepts der Mediation ist nach der Absicht und Grundhaltung, dem Anwendungsbereich, den Konfliktbeteiligten und dem Ort möglich.

5.2 Absicht und Grundhaltung

Nach Besemer kann Mediation aus „verschiedenen Beweggründen“ angeboten werden (Besemer, 2009, S. 190). Er beschreibt und unterscheidet folgende vier Absichten und Grundhaltungen (Mediationsphilosophien):

² „Vermittlung“ ist die deutsche Übersetzung von „Mediation“ (engl.). Der Begriff „Mediation“ (lat. „mediatio“) leitet sich aus den Wörtern „medius“ (lat. „Mitte“) und „mediare“ (lat. „zu vermitteln“) ab.

Grundhaltung/Absicht	Beschreibung
Mediation als Instrument der sozialen Organisation von unten	<ul style="list-style-type: none"> • Die Konfliktbearbeitung wird nicht übergeordneten Stellen überlassen, sondern selbst in die Hand genommen. • Abhängigkeit von bevormundenden Obrigkeitsstrukturen werden gelockert und autonome Lebensweisen gefördert.
Mediation als Instrument der Befriedung und Unterdrückung	<ul style="list-style-type: none"> • „Schwache“ und „Machtlose“ werden übervorteilt und über den Tisch gezogen • Machtungleichgewichte werden konserviert statt ausgeglichen • Unrecht wird als Einzelfall hinter verschlossenen Türen verhandelt, anstatt es ans Licht der Öffentlichkeit zu bringen
Mediation als Instrument effektiver und befriedigender Problemlösung (Lösungsorientierte Mediation)	<ul style="list-style-type: none"> • Problemlösung vorrangig • Die Interessen der Konfliktparteien werden in den Mittelpunkt gerückt • Probleme werden zum beiderseitigen Nutzen geklärt (win-win-Lösungen)
Mediation als Instrument der Transformation durch persönliche Stärkung und gegenseitige Anerkennung (Transformative Mediation)	<ul style="list-style-type: none"> • Befähigung der Konfliktbeteiligten zukünftig konstruktiv miteinander umzugehen ist vorrangig • Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl der Konfliktbeteiligten werden gestärkt und Handlungsmöglichkeiten erweitert (Empowerment) • Einfühlungsvermögen und Anerkennen der Bedürfnisse und Interessen für die andere Konfliktpartei werden entwickelt

(vgl. Besemer, 2009, S. 190)

Ein Verständnis von Mediation, welches die Ansätze der *lösungsorientierten Mediation* und der *transformativen Mediation* vereint, ist die *psychologisch orientierte Mediation*, deren Absicht es ist „eine vertiefte Konfliktbearbeitung mit dem Fokus auf die zukünftige Beziehungsgestaltung, aber auch eine Regelung für den konkreten Konflikt finden“ zu wollen (Ittner, 2009, S. 31). Eine weitere Form der Mediation ist die der *Klärungshilfe* nach Christoph Thomann, bei der die schwierigen Gefühle von Menschen in Konfliktsituationen im Mittelpunkt stehen (vgl. Thomann, 2008).

5.3. Anwendungsbereich, Konfliktbeteiligte und Ort

Eine Mediation kann nach Anwendungsbereich, Konfliktbeteiligte und Ort differenziert werden. So kann für jeden Anwendungsbereich besonderes Spezial- und Hintergrundwissen hilfreich, sinnvoll und notwendig sein. Abhängig von den

Konfliktbeteiligten kann es Unterschiede in der Verfahrensführung geben (z.B. mehrere Sitzungen bei Zwei-Parteien-Mediationen oder eine ganztägige Mediationssitzung bei Teams und Gruppen, Durchführung der Mediation mit oder ohne Co-Mediator, etc.).

Die Mediation im Bereich der Wirtschaft und des Arbeitslebens wird als Wirtschaftsmediation bezeichnet. Anwendungsfelder können sein: Konflikte innerhalb eines Unternehmens, Konflikte zwischen zwei oder mehreren Unternehmen und Konflikte zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit.

Bei Konflikten innerhalb eines Unternehmens lässt sich die Wirtschaftsmediation unter rechtlichen Gesichtspunkten in drei Anwendungsbereiche unterscheiden:

- individuelles Arbeitsrecht
- kollektives Arbeitsrecht
- Gesellschaftsrecht (vgl. Eyer, 2003).

Eine weitere Unterscheidung kann erfolgen in

- interne Mediation und
- externe Mediation.

Mit interne Mediation (auch innerbetriebliche oder innersystemische Mediation genannt) ist eine Mediation gemeint, die von einem Betriebsangehörigen mit Mediationsausbildung durchgeführt wird. Unter externe Mediation ist eine Mediation durch einen betriebsfremden Mediator gemeint.

5.4 Ablauf einer Mediation

Eine Mediation ist ein Vermittlungsgespräch, das nach einer bestimmten Struktur verläuft und 5 Gesprächsphasen beinhaltet. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick wie eine Mediation ablaufen kann:

Gesprächsphase	Beschreibung
Phase 1: Einleitung	Klärung des Verfahrens und der Rahmenbedingungen
Phase 2: Darlegung der Sichtweisen	Darstellung des Konflikts und der Positionen durch die Konfliktparteigen und Festlegung der Themen
Phase 3: Konflikterhellung, Vertiefung, Klärung	Erhellung und Klärung der Bedürfnisse und Interessen, die sich hinter den Positionen verbergen
Phase 4: Lösungssuche	Erarbeitung und Sammlung von Lösungsideen
Phase 5: Übereinkunft	Verständigung auf eine Lösung und Vereinbarung konkreter Maßnahmen

(vgl. Besemer, 2009, S. 76ff.)

Der hier vorgestellte Ablauf dient zur Orientierung im Mediationsprozess und ist nicht als starre standardisierte Vorgehensweise zu verstehen. Die genaue Vorgehensweise ist von der jeweiligen Konfliktsituation abhängig und kann dem Verlauf des Mediationsgesprächs angepasst werden (vgl. Besemer, 2009, S. 76).

Dem Mediationsgespräch geht in der Regel ein Vorgespräch voraus, in dem die Voraussetzungen und die Rahmenbedingungen für eine Mediation geklärt werden (auch Vorphase bzw. Pre-Mediation genannt). Im Anschluss an das Mediationsgespräch kann eine Umsetzungs- bzw. Evaluationsphase folgen (vgl. Ballreich/Glasl, 2007, S. 81ff; Montada/Kals, 2007, S. 276).

Während des gesamten Mediationsprozesses sorgt der Mediator für einen sicheren Rahmen, damit die Konfliktparteigen die Möglichkeit haben ihre Sichtweise des Konflikts zu schildern und sie alles ausgesprochen können, was sie bewegt und was ihnen wichtig ist. Der Mediator strukturiert hierzu das Gespräch und fördert die Verständigung in dem er aktiv zuhört und die Wortbeiträge der Konfliktparteigen wiederholt, zusammenfasst und Fragen stellt, bis er die Konfliktparteigen verstanden hat. Mit „verstehen“ ist gemeint: „den Sinn der Worte (oder nonverbalen Signale) erfassen, die inneren Beweggründe nachvollziehen, sich das äußere Kräftefeld, auf dem jemand steht, vor Augen führen“ (Schulz von Thun, 2010, S. 16).

Während des Mediationsprozesses erfolgt die Kommunikation der Konfliktparteigen zunächst über den Mediator, in dem jede Konfliktpartei nacheinander dem Mediator ihre Sichtweise des Konflikts schildert, während die jeweils andere Konfliktpartei zuhört und die Möglichkeit hat neues zu erfahren. Im weiteren

Verlauf fördert der Mediator schrittweise eine direkte Kommunikation der Konfliktparteien (vgl. Besemer, 2009, S. 81ff.).

Eine Mediation kann sich abhängig von der Komplexität des Konflikts und der Zahl der Konfliktparteien über eine oder mehrere Sitzungen erstrecken.

6. Vermittlung und Mediation durch Betriebsratsmitglieder

6.1 Gesetzliche Anknüpfungspunkte

Die Bearbeitung von Konflikten in der Arbeitswelt findet in Deutschland überwiegend auf der rechtlichen Ebene statt. Mediation als Instrument der Konfliktbearbeitung ist in den Betrieben noch wenig verbreitet. In Standardlehrbüchern zum Arbeitsrecht findet sie daher bislang nicht oder kaum Erwähnung (vgl. Fischer, 2009, 176). Eine gesetzliche Regelung in der Betriebsverfassung gibt es zur Mediation nicht. Dennoch finden sich im Betriebsverfassungsgesetz Anknüpfungspunkte, für eine Vermittlungs- und Mediationstätigkeit von Betriebsratsmitgliedern bei Konflikten am Arbeitsplatz, die ich im Folgenden darstellen und anschließend bewerten werde.

Recht auf Inanspruchnahme des Betriebsrats

Beschäftigte sind berechtigt sich während der Arbeitszeit und unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts an den Betriebsrat oder an ein Betriebsratsmitglied ihres Vertrauens zu wenden (vgl. § 39 BetrVG). Sie können dies einzeln oder zusammen tun (vgl. Siebert/Becker § 39 Rn. 6) und haben die Möglichkeit hierzu den Betriebsrat aufzusuchen oder sich von einem Betriebsratsmitglied am Arbeitsplatz aufsuchen zu lassen (vgl. Fitting § 39 Rn. 31). Darüber hinaus sind Beschäftigte berechtigt zu Gesprächen ein Betriebsratsmitglied ihrer Wahl zur Erörterung, Unterstützung oder Vermittlung hinzuziehen (vgl. §§ 81 Abs. 4, 82 Abs. 2, 84 Abs. 1 BetrVG).

Recht auf Erörterung von Konflikten

Eine gesetzliche Beschränkung der Themen, die mit dem Betriebsrat oder mit einzelnen Betriebsratsmitgliedern erörtert werden dürfen, gibt es nicht (vgl. Siebert/Becker § 39 Rn. 4). Die Themen müssen jedoch in den Aufgabenbereich des Betriebsrats fallen (vgl. Fitting § 39 Rn. 22).

Zu den Amtspflichten des Betriebsrats gehören, „darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden“ und „die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb

beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern“ (§ 75 Abs. 2 BetrVG). Ausdrücklich in den Aufgabenbereich des Betriebsrats fällt die Entgegennahme von „Anregungen von Arbeitnehmern“. Anregungen können Vorschläge oder Beschwerden sein (vgl. § 80 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG; Fitting § 80 Rn. 24). Sie können eine subjektiv empfundene Benachteiligung, ungerechte Behandlung oder sonstige Beeinträchtigung durch Vorgesetzte oder andere Arbeitnehmer zum Inhalt haben (vgl. § 84 Abs. 1 BetrVG; Fitting § 85 Rn. 3) .

Recht Konfliktbearbeitung vorzuschlagen

Beschäftigte sind berechtigt gegenüber dem Betriebsrat die Bearbeitung eines Konflikts anzuregen und hierzu Vorschläge zu machen (vgl. § 80 Abs. 1 Nr. 3). Der Betriebsrat ist verpflichtet den Sachverhalt und die Vorschläge zu prüfen.

Recht auf Einbindung in Konfliktbearbeitung

Der Betriebsrat ist verpflichtet „die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern“ (§ 75 Abs. 2 BetrVG). Den Beschäftigten soll „Raum für kreative, selbstgestaltete und eigenverantwortliche Arbeit belassen werden“ (vgl. Fitting § 75 Rn. 171). Hierzu gehört die „Einbeziehung der Betroffenen in die Regelung ihrer Probleme“ und eine Gestaltung der Betriebsratsarbeit, die Betroffene „nicht entmündigt“ (vgl. Siebert/Becker § 75 Rn. 12).

Amtsführung in eigener Verantwortung

Betriebsratsmitglieder führen ihr Amt in eigener Verantwortung. Jedem Betriebsratsmitglied stehen „sich aus dem Wesen seines Mandats ergebende originäre Aufgaben zu, die ihm selbst durch einen Beschluss des BR nicht entzogen werden können“ (Fitting § 37 Rn. 47). Dies gilt auch für den Fall, wenn ein Betriebsratsmitglied von Arbeitnehmern zu einem Gespräch hinzugezogen wird (vgl. Fitting § 82 Rn. 13).

Freiheit im Handeln

Es steht dem Betriebsrat frei, wie er bei Anregungen, Vorschlägen oder Beschwerden von Beschäftigten auf Erledigung und Abhilfe hinwirkt. Der Betriebsrat und seine Mitglieder haben einen Beurteilungsspielraum. Eine Einschaltung des Arbeitgebers ist nur dann zwingend, wenn nur dieser für eine Erledigung oder Abhilfe sorgen kann. Mitglieder des Betriebsrats können Beschäftigte auch direkt beraten und unterstützen und so auf eine Erledigung hinwirken.

Wird ein Betriebsratsmitglied von einem Beschäftigten zu einem Gespräch hinzugezogen, hat der Beschäftigte keinen Anspruch auf ein bestimmtes Verhalten des Betriebsratsmitglieds. Das Betriebsratsmitglied kann an dem Gespräch selbst aktiv teilnehmen und darf Fragen stellen und Vorschläge machen (vgl. Fitting § 82 Rn. 13).

Welcher Gesprächs-, Beratungs- und Verhandlungskonzepte sich das Betriebsratsmitglied im Rahmen seiner Tätigkeit bedient bleibt ihm überlassen.

Unabhängigkeit

Die Mitglieder des Betriebsrats sind in der Ausübung ihres Amtes unabhängig. Um die Unabhängigkeit zu gewährleisten, erhalten Betriebsratsmitglieder einen besonderen Kündigungsschutz und für die Ausübung ihres Amtes kein Entgelt (vgl. Fitting § 37 Rn. 7). Das Betriebsratsmitglied darf „im Interesse der unparteiischen und unabhängigen Wahrnehmung des Amtes aus dessen Führung keine Vorteile haben aber auch keine Einbußen erleiden“ (Fitting § 37 Rn. 7).

Verpflichtung zur Verschwiegenheit

Die Mitglieder des Betriebsrats dürfen Dinge, die sie im Rahmen ihrer Tätigkeit erfahren, und die nicht offenkundig sind, nicht gegenüber anderen offenbaren. Dies gilt unter anderem auch für betriebliche Belange von Arbeitnehmern wie das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten (vgl. Fitting § 120 Rn. 5). Wendet sich ein Arbeitnehmer an den Betriebsrat in vertraulichen Angelegenheiten, hat der Betriebsrat die notwendige Diskretion sicherzustellen (vgl. Fitting § 39 Rn. 22).

Betriebsratsmitglieder, die von Arbeitnehmern zu Gesprächen hinzugezogen werden, müssen über den Inhalt stillschweigen wahren. „Diese Pflicht gilt gegenüber jedermann, auch gegenüber dem Betriebsrat und den übrigen Betriebsratsmitgliedern“ (Fitting § 79 Rn. 33). Gleiches gilt in Bezug auf alle anderen persönlichen Verhältnisse und Angelegenheiten des Beschäftigten, die einem Betriebsratsmitglied bekannt werden (vgl. Fitting § 79 Rn. 34).

Fazit

Beschäftigte haben die Möglichkeit, sich bei einem Konflikt an ein Betriebsratsmitglied ihres Vertrauens zu wenden und mit diesem alle im Zusammenhang mit einem Konflikt stehenden Fragen zu erörtern. Wollen Beschäftigte einen untereinander bestehenden Konflikt klären und lösen, haben

sie die Möglichkeit, eine Mediation vorzuschlagen und ein Betriebsratsmitglied ihres Vertrauens um Vermittlung zu bitten.

Das Betriebsratsmitglied kann seinerseits prüfen und entscheiden (eine entsprechende Qualifikation vorausgesetzt), ob eine Mediation sinnvoll und möglich ist und ob es als Mediator die richtige Person ist. Eine Unterstützung der Beschäftigten bei der Konfliktklärung in Form einer Mediation, läßt sich mit der gesetzlichen Pflicht begründen, „die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern“ (§ 75 Abs. 2 BetrVG).

Ein vom Betriebsratsgremium und Arbeitgeber unabhängiges Handeln eines als Betriebsratsmitglied tätigen Mediators, wird durch das Betriebsverfassungsgesetz nicht ausgeschlossen. Eine vertrauliche Behandlung der Inhalte einer Mediation, die einem Betriebsratsmitglied in der Rolle als Mediator bekannt werden, ist im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetz zulässig und möglich.

Abschließend kann festgehalten werden, dass das Betriebsverfassungsgesetz Anknüpfungspunkte enthält, die eine Vermittlungs- und Mediationstätigkeit durch Betriebsratsmitglieder grundsätzlich möglich machen. Welche Voraussetzungen und Ausschlusskriterien zu berücksichtigen sind, darauf gehe ich im Folgenden ein.

6.2 Voraussetzungen für eine Mediationstätigkeit von Betriebsratsmitgliedern

Unter Berücksichtigung des „Europäischen Verhaltenskodex für Mediatoren“ und dem „Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung“ (MediationsG, Entwurfsfassung vom 08.12.2010) sollten folgende Voraussetzungen für Mediationen durch Betriebsratsmitglieder erfüllt sein.:

Qualifikation

Die Tätigkeit als Mediator setzt bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten voraus. Das Betriebsratsmitglied muss daher eine einschlägige Ausbildung vorweisen und sich regelmäßig fortbilden, „um die Konfliktbeteiligten in sachkundiger Weise durch die Mediation führen zu können“ (vgl. § 5 MediationsG; 1.1 Verhaltenskodex).

Akzeptanz

Es obliegt den Konfliktbeteiligten einen Mediator auszuwählen, zu dem sie vertrauen haben. Das Betriebsratsmitglied, das durch die Mediation führen soll, muss daher von allen Konfliktbeteiligten als Mediator akzeptiert werden (vgl. § 2 Abs. 1 MediationsG).

Freiwilligkeit

Mediation ist ein Verfahren, das auf Freiwilligkeit beruht. Die Konfliktbeteiligten müssen daher eine Mediation wollen und zur Teilnahme bereit sein; die Mediation darf nicht angeordnet worden sein (vgl. § 2 Abs. 2 MediationsG).

Auftragsklärung

Das Betriebsratsmitglied muss wissen, mit welchen Anliegen es angesprochen wird und welche Rolle von ihm gewünscht oder erwartet wird (siehe 3.2.2). Soll es aktiv werden, braucht es einen klaren Auftrag. Wünschen die Konfliktbeteiligten eine Mediation, müssen sie das Betriebsratsmitglied klar und unmissverständlich mit der Durchführung einer Mediation beauftragen.

Unabhängigkeit und Neutralität

Mediation setzt eine neutrale und allparteiliche Haltung des Mediators, sowie dessen Unabhängigkeit voraus. Ein Betriebsratsmitglied darf deshalb nur dann als Mediator tätig werden, wenn es den Konfliktbeteiligten „alle Umstände offenlegt, die seine Unabhängigkeit und Neutralität beeinträchtigen können“ und wenn bei Vorliegen solcher Umstände die Konfliktbeteiligten seiner Tätigkeit als Mediator ausdrücklich zustimmen (vgl. § 3 Abs. 1 MediationsG).

Das Betriebsratsmitglied muss gegenüber den Konfliktbeteiligten erklären, dass es für die Konfliktparteien in derselben Sache während oder nach der Mediation – auch im Falle des Scheiterns der Mediation - nicht tätig werden wird. Das bedeutet in der Praxis, dass das Betriebsratsmitglied sich auch an Beratungen im Betriebsrat in derselben Sache nicht aktiv beteiligt, über Inhalte der Mediation stillschweigt und sich bei Beschlüssen durch Stimmenthaltung neutral verhält.

Vertraulichkeit

Die Durchführung einer Mediation und alle Informationen in diesem Zusammenhang sind vertraulich zu behandeln. Es muss daher gewährleistet sein, dass das Betriebsratsmitglied, das als Mediator tätig wird, über den Inhalt

der Mediation und über die Tatsache, dass eine Mediation stattfinden soll oder stattgefunden hat, stillschweigen kann (vgl. 4. Verhaltenskodex).

Eignung für Mediation

Eine Mediation muss sich für die Bearbeitung des Konflikts eignen. Das Betriebsratsmitglied muss daher, bevor es als Mediator tätig wird, im Rahmen einer Konfliktdiagnose prüfen, ob eine Mediation möglich ist oder ob andere Maßnahmen und Verfahren zur Konfliktbearbeitung sinnvoller sind.

6.3 Ausschlusskriterien

Neben den Voraussetzungen, die für eine Mediation durch Betriebsratsmitglieder erfüllt sein müssen, gibt es einige Ausschlusskriterien, die zu berücksichtigen sind. Eine Mediation durch Betriebsratsmitglieder ist aus meiner Sicht in folgenden Fällen ausgeschlossen:

- Das Betriebsratsmitglied ist „in der selben Sache“ für einzelne Konfliktbeteiligte bereits „tätig gewesen“ (vgl. § 3 Abs. 1 MediationsG).
- Die Konfliktbeteiligten gehören unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen an (z.B. Vorgesetzt/e – Mitarbeiter/in).
- Bei dem Konfliktthema handelt es sich um eine Rechtsstreitigkeit.

Gehören die Konfliktbeteiligten unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen an, ist eine Mediation nicht generell ausgeschlossen. Dasselbe gilt, wenn es sich bei dem Konfliktthema um eine Rechtsstreitigkeit handelt. Ein Betriebsratsmitglied hat in einer solchen Situation jedoch per Gesetz einen anderen Auftrag, nämlich das Machtungleichgewicht auszugleichen und dafür zu sorgen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze durchgeführt werden. Ein Betriebsratsmitglied ist in einer solchen Situation also nicht neutral und allparteilich und kann daher nicht als Mediator tätig werden.

6.4 Vorteile und Nachteile einer internen Mediation durch Betriebsratsmitglieder

Die Vermittlung bei Konflikten zwischen Beschäftigten durch Betriebsratsmitglieder ist eine Variante der internen Mediation. Bei der internen Mediation durch Betriebsratsmitglieder sehe ich im Vergleich zur externen Mediation, bei der die Mediatorin von Aussen in den Betrieb kommt, folgende Vor- und Nachteile:

Mögliche Vorteile einer internen Mediation durch ein Betriebsratsmitglied	Mögliche Nachteile einer internen Mediation durch ein Betriebsratsmitglied
<ul style="list-style-type: none">■ Geringerer Zeitaufwand, weil Mediatorensuche entfällt■ Die Konfliktbeteiligten wissen sofort, mit wem sie es zu tun haben■ Schnelle Vereinbarung eines Mediationstermins möglich■ Kostengünstig, da kein Honorar anfällt■ Betrieb und Unternehmenskultur ist dem Betriebsratsmitglied bekannt■ Lösungen können bezüglich ihrer Umsetzbarkeit von dem Betriebsratsmitglied besser eingeschätzt werden■ Weniger Aufwand und bessere Möglichkeiten für Nachbetreuung	<ul style="list-style-type: none">■ Die Konfliktbeteiligten sind gegenüber einem Betriebsratsmitglied möglicherweise nicht so offen, wie gegenüber einem externen Mediator.■ Betriebliches Wissen und ihm bekannte inoffizielle Informationen können das Betriebsratsmitglied hemmen, die „richtigen“ Fragen zu stellen und offen mit den Konfliktbeteiligten umzugehen.■ Das Betriebsratsmitglied kann im Falle eines Scheiterns der Mediation in derselben Sache für die Konfliktbeteiligten nicht mehr tätig werden und wird im Betriebsrat „handlungsunfähig“.■ Der gute Ruf des Betriebsratsmitglieds kann bei einem Scheitern der Mediation Schaden nehmen.

7. Abschließende Betrachtung

Beschäftigte haben die Möglichkeit, sich wegen eines Konflikts am Arbeitsplatz an ein Betriebsratsmitglied ihres Vertrauens zu wenden. Das Betriebsratsmitglied hat in einer solchen Situation verschiedene Möglichkeiten sich zu verhalten und zu handeln. Die Handlungsoptionen sind abhängig vom Konflikttyp, dem eigenen Rollenverständnis, den Kompetenzen und der Qualifikation als Betriebsratsmitglied sowie von den betrieblichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Ein Universalwerkzeug für die Bearbeitung von Konflikten gibt es nicht. Es gibt Werkzeuge, die sind gut und solche, die sind weniger gut geeignet. Für das Betriebsratsmitglied ist es daher sinnvoll, über einen vielseitig ausgestatteten „Werkzeugkoffer“ für die Bearbeitung von Konflikten zu verfügen, um im Bedarfsfall auf das „richtige“ Werkzeug zugreifen zu können.

Neben Gesetzen gehört die Mediation zu den Werkzeugen, die in einem Werkzeugkoffer von Betriebsräten nicht fehlen sollten. Denn nicht jeder Konflikt hat Rechtsfragen zum Inhalt und läßt sich im Rahmen des Arbeitsrechts klären und lösen. Konflikte zwischen Beschäftigten bewegen sich häufig im zwischenmenschlichen Bereich und betreffen Fragen des Umgangs miteinander. Mediation ist eine Möglichkeit, um solche Konflikte zu bearbeiten.

Während Betriebsratsmitglieder im Verhältnis zum Arbeitgeber die Rolle einer Interessenvertretung haben und somit parteiisch sind, sind sie im Verhältnis zur

Belegschaft für alle Beschäftigten gleichermaßen zuständig. Sie vertreten die Interessen aller und nicht einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Bei Konflikten zwischen Arbeitgeber/Vorgesetzten und Mitarbeiter sind Betriebsratsmitglieder stets parteilich und haben eine Rolle, die mit einem „anwaltlichen Pflichtverteidiger“ vergleichbar ist, die den Zweck hat, ein bestehendes Machtungleichgewicht auszugleichen. Bei Konflikten zwischen Beschäftigten auf gleicher Hierarchieebene können Betriebsratsmitglieder dagegen allparteilich agieren und eine Vermittlerrolle einnehmen (vgl. auch Budde, 2003, S. 249).

Da ein gewähltes Betriebsratsmitglied sein Ehrenamt nicht vorübergehend niederlegen bzw. ruhen lassen kann, ist es auch dann Mitglied des Betriebsrats, wenn es als Mediator tätig wird. Wichtig ist daher, für Rollenklarheit zu sorgen und die Rolle des Mediators im Falle einer Vermittlungstätigkeit von anderen Rollen deutlich abzugrenzen.

Im Betriebsverfassungsgesetz finden sich einige Anknüpfungspunkte, die es Betriebsratsmitgliedern möglich machen, die Rolle eines Mediators einzunehmen und Kolleginnen und Kollegen bei der Klärung und Lösung von Konflikten zu unterstützen. Gleichwohl ist in jedem Einzelfall zu prüfen, ob die Voraussetzungen für eine Mediation durch ein Betriebsratsmitglied erfüllt sind oder die Hinzuziehung eines externen Mediators zu bevorzugen ist.

Die Voraussetzungen und Ausschlusskriterien für eine Mediation setzen einem Betriebsratsmitglied engere Grenzen für eine Vermittlungstätigkeit wie sie ein externer Mediator hat. Darüber hinaus ist es von der Betriebskultur abhängig, ob es als „gutes Recht“ angesehen wird, wenn sich Beschäftigte wegen eines Konflikts an ein Betriebsratsmitglied wenden. Haben Beschäftigte Befürchtungen, sie könnten Nachteile haben, wenn sie den Betriebsrat inanspruchnehmen, wird ein Betriebsratsmitglied in der Regel wohl nicht als Vermittler zur Bearbeitung eines Konflikts angefragt werden.

Andererseits sind mit der Möglichkeit einer Mediation durch ein Betriebsratsmitglied auch Chancen verbunden. Wenn die Arbeitgeberin oder der zuständige Vorgesetzte bei einem Konflikt zwischen Beschäftigten nicht für eine Bearbeitung und Klärung des Konflikts sorgt, möglicherweise ihn bewußt schwelen läßt oder sogar anheizt (z.B. in Verbindung mit Umstrukturierungsmaßnahmen und einem damit einhergehenden Stellenabbau), kann ein Mediationsangebot durch Betriebsratsmitglieder für Beschäftigte sehr wichtig sein. In so einem Fall ist es

gut, wenn die Konfliktbearbeitung von den Beschäftigten mit Unterstützung Ihrer Interessenvertretung „selbst in die Hand“ genommen werden kann.

Mediation als „Instrument der sozialen Organisation von unten“ (vgl. Besemer, 2009, S. 190) kann daher auch eine Chance und ein Beitrag dazu sein, den Betriebsfrieden zu sichern und den Zusammenhalt und die Solidarität unter den Beschäftigten zu stärken.

***„Wer als Werkzeug nur den Hammer kennt,
für den ist jedes Problem ein Nagel.“ (Paul Watzlawick)***

I. Literaturverzeichnis

- Bähner, Christian; Oboth, Monika; Schmidt, Jörg (2008):** Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen. Praxisbox. Paderborn: Junfermann.
- Ballreich, Rudi; Glasl, Friedrich (2007):** Mediation in Bewegung. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD. Stuttgart: Concadora.
- Besemer, Christoph (2009):** Mediation. Die Kunst der Vermittlung in Konflikten. Karlsruhe: Gewaltfrei Leben Lernen.
- Budde, Andrea (2003):** Mediation und Arbeitsrecht. Rahmenbedingungen für die Implementierung von Mediation im Betrieb. Berlin: Leutner.
- Dulabaum, Nina L (2009):** Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln. Weinheim: Beltz.
- Esser, Axel; Wolmerath, Martin (2008):** Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Frankfurt am Main: Bund.
- Eyer, Eckhard (2003):** Wirtschaftsmediation - eine Aufgabe für Betriebsräte? Teil 1: Individualrechtliche Aspekte. In: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 1, S. 20–25.
- Fischer, Christian (2009):** „Mediation im Arbeitsrecht“ – Resümee und Ausblick. In: Jousen, Jacob; Unberath, Hannes (Hg.): Mediation im Arbeitsrecht. Tagung vom 25./26. April 2009. Tagungsband. München: Beck, S. 175–190.
- Fitting, Karl; Engels, Gerd (2010):** Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar. München: Vahlen.
- Glasl, Friedrich (2010):** Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte - Übungen - praktische Methoden. Bern: Haupt.
- Helms, Hagen; Rehbock, Anette (2010):** Tipps für neu- und wiedergewählte Betriebsratsmitglieder. Rechtliches Wissen und soziale Kompetenz. Frankfurt am Main: Bund.
- Hertel, Anita von (2009):** Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz. Frankfurt am Main: Campus.
- Holler, Ingrid (2010):** „Mit dir zu reden ist sinnlos! ... Oder?“. Konflikte klären durch Mediation mit Schwerpunkt GFK. Paderborn: Junfermann.
- Ittner, Heidi (2009):** Mediation im Arbeitsumfeld - allein eine Frage harter Fakten? Antworten aus psychologischer Sicht. In: Jousen, Jacob; Unberath,

Hannes (Hg.): Mediation im Arbeitsrecht. Tagung vom 25./26. April 2009.
Tagungsband. München: Beck, S. 27–48.

Joussen, Jacob; Unberath, Hannes (Hg.) (2009): Mediation im Arbeitsrecht.
Tagung vom 25./26. April 2009 ; Tagungsband. München: Beck.

Lenz, Cristina; Mueller, Andreas (2008): Wirtschaftsmediation. Ein Leitfaden
zur Konfliktlösung in Unternehmen und Organisationen. Berlin: Leutner.

Montada, Leo; Kals, Elisabeth (2007): Mediation. Ein Lehrbuch auf
psychologischer Grundlage. Weinheim: Beltz PVU.

Patera, Dr. Mario; et al. (2005): Wirtschaftsmediation für Klein- und
Mittelunternehmen in Österreich. Abschlussbericht. Forschungsprojekt im
Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Wien.

Radatz, Sonja (2009): Beratung ohne Ratschläge. Systemisches Coaching für
Führungskräfte und BeraterInnen. Wien: Verlag systemisches Management.

Rehbock, Annette; Helms, Hagen (2011): Tipps für Betriebsratsvorsitzende und
Ausschussvorsitzende. Rechtliches Wissen und soziale Kompetenz für
Vorsitzende und Stellvertreter. Frankfurt am Main: Bund.

Rosenberg, Marshall (2010): Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation.
Ein Gespräch mit Gabriele Seils. Freiburg im Breisgau: Herder.

Schulz, Rolf (2010): Toolbox zur Konfliktlösung. Konflikte schnell erkennen und
erfolgreich bewältigen. Frankfurt am Main: Eichborn.

Schulz von Thun, Friedemann (1998): Miteinander reden 3. Das "Innere Team"
und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Schulz von Thun, Friedemann; Kumbier Dagmar (2010): Impulse für
Kommunikation im Alltag. Kommunikationspsychologische Miniaturen 3.
Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Siebert, Gerd; Becker, Knut; Siebert-Becker (2008): Betriebsverfassungs-
gesetz. Kommentar für die Praxis. Münster: LexisNexis.

Thomann, Christoph; Stegemann, Wibke (2008): Konflikte im Beruf. Methoden
und Modelle klärender Gespräche. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Weckert, Al; Bähner, Christian; Oboth, Monika; Schmidt, Jörg (2011): Praxis
der Gruppen- und Teammediation. Die besten Methoden und
Visualisierungsvorschläge aus langjähriger erfolgreicher Mediationstätigkeit.
Paderborn: Junfermann.

Weckert, Al; Oboth, Monika (2011): Mediation für Dummies. Konflikte wirkungsvoll klären. Weinheim: Wiley-VCH.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1969): Menschliche Kommunikation. Bern, Stuttgart, Wien: Huber

II. Weitere Quellen

BetrVerf-Reformgesetz

Entwurf eines Gesetzes zur Reform des Betriebsverfassungsgesetz
Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/5741, 02. 04. 2001

Europäischer Verhaltenskodex für Mediatoren

abgedruckt in: Hertel, Anita von (2009): Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz. Frankfurt am Main: Campus., S. 311)

MediationsG

Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung, Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode, Drucksache 17/5335, 01. 04. 2011