EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Band 50

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Claudia Schymik

Konflikte im Betriebsrat: Ein blinder Fleck im Betriebsverfassungsgesetz?

Über Potentiale und Hürden des Konfliktmanagements in Betriebsratsgremien

Wolfgang Metzner Verlag

Band 50

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Band 50

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von
Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.
Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

Claudia Schymik

Konflikte im Betriebsrat: Ein blinder Fleck im Betriebsverfassungsgesetz?

Über Potentiale und Hürden des Konfliktmanagements in Betriebsratsgremien

Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
und Konfliktmanagement
Masterarbeit
Studiengang 2021/2023



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2025
Lindleystraße 8b, 60314 Frankfurt am Main
Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung: produktsicherheit@vfst.de

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor.

Printed in Germany
ISBN 978-3-96117-162-0
ISSN 2365-4155

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über https://dnb.dnb.de abrufbar.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis **5**

Abkürzungsverzeichnis **6**

Abstract **10**

1. Einleitung und Problemstellung **11**

1.1. Konfliktmanagementkompetenz und betriebliche Mitbestimmung **11**
1.2. Zielsetzung und methodisches Vorgehen **14**
1.3. Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung bis 2022 **16**
1.4. Fluktuation in Betriebsratsgremien und Rücktrittsgründe **17**
1.5. Zwischenfazit **19**

2. Rahmenbedingungen und Konfliktthemen der Betriebsratsarbeit **21**

2.1. Betriebsratswahl **21**
2.1.1. »Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne…« **21**
2.1.2. Konfliktpotenziale **22**
2.1.2.1. Pro- und Contra-Diskussionen über Listen- oder Personenwahl **22**
2.1.2.2. Prozedere der Listenaufstellung **22**
2.1.2.3. Wahlkampf **23**

2.2. Konstituierung oder: Die »heiße Phase« von Konflikten **24**
2.2.1. Fundament der Zusammenarbeit **24**
2.2.2. Konfliktpotenzial **25**
2.2.2.1. Wahl des Vorsitzes **25**
2.2.2.2. Wahl der Freigestellten **26**
2.2.2.3. Wahl der Ausschussmitglieder **27**

2.3. Rolle des Vorsitzes: Ein Spagat zwischen paradoxen Erwartungen **28**
2.3.1. Zwischen Abstimmung und Spielräumen **29**
2.3.2. Menschenführung ohne Macht **30**

2.4. Vereinbarkeitsdilemmata differenter Rollen **31**
2.4.1. Vereinbarkeit von Beruf und Ehrenamt **32**
2.4.1.1. Freistellung und Arbeitsbefreiung **32**
2.4.1.2. Was ist akut wichtiger: Arbeits- oder Betriebsratsaufgabe? **32**
2.4.1.3. Rechtswirklichkeit **33**
2.4.1.4. Problem der Verantwortungsverlagerung **34**
2.4.1.5. Konflikte mit dem Arbeitgebenden **35**
2.4.1.6. Intrapersonelle Konflikte **36**
2.4.2. Vereinbarkeit von Familie und Ehrenamt **37**
2.4.2.1. Betriebsratstätigkeit außerhalb der Arbeitszeit **37**
2.4.2.2. Anerkennungsdefizite und schlaflose Nächte **38**
2.4.3. Gewerkschaftsmitgliedschaft und Fraktionsbildung **39**
2.4.3.1. Rolle der Gewerkschaften im Betrieb **39**
2.4.3.2. Fraktionsbildung **40**
2.5. Weitere typische Konfliktthemen im Betriebsrat **41**
2.6. Zwischenfazit **42**

3. Konfliktdynamik und Konfliktfolge **44**
3.1. Typische Verhaltensmuster von Betriebsratsmitgliedern im Konflikt **44**
3.2. Das »Quiet-Quitting-Dilemma« **46**
3.3. Auswirkungen interner Konflikte auf die Arbeit externer Berater:innen von Betriebsratsgremien **48**
3.4. Ausstrahlungswirkung **49**

4. Konfliktmanagementkompetenz von Betriebsräten bei internen Konflikten nach dem BetrVG **51**
4.1. Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren **51**
4.1.1. (Keine) Einigungsstelle **52**
4.1.2. Gerichtliche Konfliktbearbeitung **52**
4.1.2.1. Allgemeine Grundsätze **52**
4.1.2.2. Streitigkeiten des Betriebsrats gegen einzelne Mitglieder **53**
4.1.2.3. Streitigkeiten einzelner Mitglieder gegen den Betriebsrat **54**

4.1.2.4. Güterichterverfahren **55**

4.1.2.4.1. Inhalt und Verfahren **55**

4.1.2.4.2. Statistik und Praxisrelevanz **55**

4.1.2.5. Kostentragung **57**

4.1.2.6. Gerichtliche Konfliktbearbeitung aus anwaltlicher- und gewerkschaftlicher Sicht **58**

4.1.3. Rahmenbedingungen außergerichtlicher Konfliktbearbeitung nach dem BetrVG **59**

4.1.3.1. Kostentragungspflicht nach § 40 Abs. 1 BetrVG **59**

4.1.3.2. Kostentragungspflicht nach § 80 Abs. 3 BetrVG **61**

4.1.3.3. Kostentragungspflicht nach § 37 Abs. 6 BetrVG **62**

4.2. Potenziale und Hürden außergerichtlicher Konfliktbearbeitung aus Expert:innenperspektive **63**

4.2.1. Kostentragung **63**

4.2.2. Rechtliche Durchsetzbarkeit **64**

4.2.3. Konfliktbewusstsein **64**

4.2.4. Einstellung zu außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren **65**

4.2.4.1. Grundbereitschaft der Betriebsratsmitglieder **65**

4.2.4.2. Grundbereitschaft des Gremiums **66**

4.2.5. Kriterien für die passgenaue Verfahrenswahl **67**

4.2.6. Auswahl der Person der externen Vermittler:innen **68**

4.2.7. Timing außergerichtlicher Konfliktbearbeitung **69**

4.3. Zwischenfazit **71**

5. Eigene Vorschläge zur Stärkung der Konfliktmanagementkompetenz von Betriebsräten **74**

5.1. Kriterien erforderlicher außergerichtlicher Konfliktlösungsverfahren **74**

5.1.1. Beschränkung auf Ausnahmefälle **74**

5.1.2. Analyse der Konflikteskalationsdynamik sowie des Grads der Selbstheilungskräfte **75**

5.1.3. Berücksichtigung eines Beurteilungsspielraums **80**

5.1.4. Einschätzungsprärogative bei der Verfahrensauswahl **80**

5.2. Gesetzliche Verankerung außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren in § 40 BetrVG **81**

6. Fazit und Ausblick **83**

Literaturverzeichnis **85**

I. Interviews mit externen Berater:innen (Rechtsanwält:innen) **89**
Anhang 1 **89**
Anhang 2 **100**
Anhang 3 **116**
Anhang 4 **129**
Anhang 5 **137**

II. Interview mit dem Ersten Bevollmächtigten der IG Metall Mittelhessen **146**
Anhang 6 **146**

III. Interviews mit externen Vermittler:innen **166**
Anhang 7 **166**
Anhang 8 **174**
Anhang 9 **184**

IV. Güterichterstatistik Arbeitsgerichtsbarkeit Hessen 2022 **189**
Anhang 10 **189**

Danksagung **190**

Über die Autorin **191**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rücktrittsgründe von Betriebsratsmitgliedern, 2014–2017 S. **18**
Abbildung 2: Einflussfaktoren im Spannungsverhältnis zwischen Beruf und Ehrenamt S. **34**
Abbildung 3: Typische Konfliktthemen im Betriebsrat S. **42**
Abbildung 4: Beziehungsgeflecht zwischen Betriebsrat und Kooperationspartnern S. **43**
Abbildung 5: Ausstrahlungswirkung von Konflikten im Betriebsrat auf verschiedene betriebliche Akteure S. **50**
Abbildung 6: Die neun Stufen der Konflikteskalation von Glasl: Stufen 1 bis 9 S. **76**
Abbildung 7: Schwächung und Verlust der Selbstheilungskräfte im Zuge der Eskalation S. **77**
Abbildung 8: Konfliktinterventionsformen in Abhängigkeit vom Eskalationsgrad S. **78**

Abkürzungsverzeichnis

Vorbemerkungen zur Abkürzungs- und Zitierweise
Rechtsprechung wird mit der abgekürzten Bezeichnung des Gerichts, des Datums und des Aktenzeichens zitiert; soweit nicht anders angegeben, sind die Entscheidungen mit diesen Angaben unter den beigefügten Hyperlinks der Datenbank »juris« auffindbar. Die im Text regelmäßig in Bezug genommenen Gesetze werden abgekürzt benannt und zitiert; die Abkürzungen werden in diesem Verzeichnis erläutert.

A

a. a. O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AiB	Arbeit im Betrieb
Anh.	Anhang
ArbG	Arbeitsgericht
ArbGG	Arbeitsgerichtgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
Aufl.	Auflage

B

BAG	Bundesarbeitsgericht
BB	Betriebsberater
BetrVG	Betriebsverfassungsgericht
BRModG	Betriebsrätemodernisierungsgesetz
BGBl.	Bundesgesetzblatt
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise

D

dbb	DBB Beamtenbund und Tarifunion
d. h.	das heißt
DWDS	Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache

E

ed.	Edition
eing.	eingehend hierzu
EUV	Europa-Universität Viadrina

F

f.	folgende
ff.	fortfolgende
Fn.	Fußnote

G

GBR	Gesamtbetriebsrat
GDL	Gewerkschaft der Lokführer
ggf.	gegebenenfalls
grds.	grundsätzlich

H

Hrsg.	Herausgeber/Herausgeberin

I

i. E.	im Einzelnen
ifb	Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG
IKM	Institut für Konfliktmanagement
I. M. U.	Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung
i. S. d.	im Sinne des
insb.	insbesondere
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft
i. V. m.	in Verbindung mit

J

JAV	Jugend- und Auszubildendenvertretung
Jg.	Jahrgang

K

KBR	Konzernbetriebsrat
KSchG	Kündigungsschutzgesetz

L

LAG	Landesarbeitsgericht

M

MediationsG	Mediationsgesetz
m. w. N.	mit weiteren Nachweisen

N

Nr.	Nummer
NZFam	Neue Zeitschrift für Familienrecht

P

PPT	MS Powerpoint Präsentationsgrafik
PwC	PricewaterhouseCoopers GmbH

R

Rn.	Randnummer
RTMKM	Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft

S

S.	Seite
SBV	Schwerbehindertenvertretung
sog.	sogenannte/r

T

Tab.	Tabelle

U

u.	und
u. a.	unter anderem

V

vgl.	vergleiche

W

WSI	Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung
WO	Erste Verordnung zur Durchführung des Betriebsverfassungsgesetzes (Wahlordnung)

Z

z. B.	zum Beispiel
Ziff.	Ziffer
ZKM	Zeitschrift für Konfliktmanagement
ZPO	Zivilprozessordnung

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit stellt ein bislang wenig beleuchtetes Thema ins Zentrum der Untersuchung: Das Konfliktmanagement in Betriebsratsgremien. Die zentrale These dieser Arbeit lautet, dass die Bewältigung von Konflikten im Betriebsrat einen erheblichen Einfluss auf die Effizienz betrieblicher Mitbestimmung hat. Die Energie, die für die Konfliktaustragung investiert wird, entzieht dem Gremium wertvolle Zeit und Ressourcen für die Betriebsratsarbeit und verursacht ein hohes Maß an Frustrationen. Spannungen innerhalb des Betriebsrats können zudem das Vertrauen in demokratische Prozesse untergraben, wenn die Belegschaft miterlebt, dass ihr gewähltes Gremium wegen interner Konflikte nur eingeschränkt handlungsfähig ist.

Im Zentrum der Arbeit steht deshalb die Frage, ob Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz von heute überhaupt über die notwendigen Werkzeuge verfügen, um eigene Konflikte im Gremium zu lösen. Da ein Betriebsrat kein eigenes Geld oder Budget hat, spielt auch die Finanzierung von Konfliktmanagementmaßnahmen in der Praxis eine wichtige Rolle. Die Arbeit verfolgt das Ziel, sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praxisrelevante Empfehlungen über den Umgang mit gremieninternen Konflikten zu gewinnen. Hierbei kam den Interviews mit Expert:innen, die unterschiedliche Blickwinkel aus anwaltlicher, gewerkschaftlicher und mediatorischer Praxis einbrachten, eine bedeutende Rolle zu: Sie ermöglichten einen Perspektivwechsel und zeigten die Herausforderungen und Chancen einer effektiven Konfliktbearbeitung auf.

Die Arbeit soll das Bewusstsein dafür stärken, dass die Konfliktmanagementkompetenz des Betriebsrats bei der Bewältigung eigener Konflikte ein wichtiges Werkzeug der betrieblichen Mitbestimmung ist, um auf Augenhöhe mit den Arbeitgebenden die Arbeitswelt von heute und morgen zu gestalten.

1. Einleitung und Problemstellung

1.1. Konfliktmanagementkompetenz und betriebliche Mitbestimmung

In einer zunehmend pluralistischen Gesellschaft, die von unterschiedlichen Lebensstilen, Weltanschauungen und politischen Überzeugungen geprägt ist, kommt der Demokratie eine zentrale Rolle zu. Sie ist nicht nur ein System, sondern ein lebendiger Prozess, der ständig gepflegt und gestärkt werden muss. Konflikte sind dabei keine Bedrohung, sondern ein bedeutendes Potenzial, das es zu erkennen und produktiv zu bearbeiten gilt. Die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu lösen, ist der »Klebstoff« der Demokratie, der es ermöglicht, trotz Differenzen zusammenzuhalten und gemeinsame Lösungen zu finden. Doch dieser Prozess ist nicht immer selbstverständlich. »Demokratie sind nicht nur die Parlamente, sondern Demokratie sind auch Betriebsräte«[1], so fasste es Bundesminister Hubertus Heil am Ende seiner Rede anlässlich der 1. Lesung zum Betriebsrätemodernisierungsgesetz zusammen. Der Betriebsrat ist das durch demokratische Wahlen legitimierte Organ der betrieblichen Mitbestimmung der Beschäftigten, er vertritt die Interessen der Beschäftigten unentgeltlich als Ehrenamt[2] gegenüber den Arbeitgebenden und wirkt maßgeblich bei unternehmensinternen Entscheidungen mit. Die grundlegenden Rahmenbedingungen für die Mitbestimmung und Interessenvertretung der Beschäftigten bestimmt das BetrVG. Es betont die kollektive Entscheidungsfindung im Betriebsrat durch Beschlüsse, die in der Regel mit einfacher Mehrheit gefasst werden.[3] Diese demokratische Struktur soll sicherstellen, dass unterschiedliche Perspektiven und Interessen angemessen berücksichtigt werden. Die Möglichkeit, Mehrheitsentscheidungen zu treffen, ist ein grundlegender Aspekt der betrieblichen Demokratie und ermöglicht eine effiziente Arbeitsweise des Gremiums.

Die Betonung der Mehrheitsentscheidungen und der kollektiven Entscheidungsfindung könnte den Schluss nahelegen, Betriebsräte seien stets in der Lage, ihre internen Konflikte, die im Rahmen ihrer verantwortungsvollen Aufgabe als Interessensvertreter der Belegschaft entstehen, durch Mehrheitsbeschlussfassung rasch zu befrieden. Die Praxis[4] sieht indes anders aus, denn auch ein Betriebsrat ist nicht vor internen Konflikten gefeit. Konflikte im Betriebsrat sind so häufig wie

[1] *Hubertus Heil* am 06. 05. 2021, https://t1p.de/6c5ug [letzter Zugriff: 01. 03. 2025].

[2] § 37 Abs. 1 BetrVG.

[3] § 33 Abs. 1 BetrVG.

[4] Vgl. hierzu die Expert:inneninterviews, Anh. 1–9 S. 89–188; zum methodischen Vorgehen siehe 1.2., S. 14 f.

in anderen Bereichen des Arbeitslebens auch, sie stellen eine ebenso alltägliche Erscheinung dar, wie Konflikte zwischen Arbeitgebenden und Beschäftigten oder zwischen den Betriebsparteien. Innerhalb des Betriebsrats können Konflikte entstehen, die nicht nur die Arbeitsatmosphäre im Gremium belasten, sondern die sich auch auf das Mitbestimmungsverhalten auswirken und ein demokratisches Vakuum im Betrieb verursachen können.[5] Ohne eine gezielte und kompetente Konfliktbearbeitung drohen diese Konflikte das demokratische Fundament des Betriebsrats zu erschüttern, das Vertrauen in die Mitbestimmung zu untergraben und den Betriebsfrieden zu gefährden.

Während Konflikte im Betriebsratsgremium[6] und der richtige Umgang mit ihnen bislang wissenschaftlich nur wenig beleuchtet wurden, sind innerbetriebliche Konfliktmanagementsysteme zur effizienten Identifizierung, Analyse und Lösung von Konflikten in Organisationen mittlerweile etabliert. Im individualrechtlichen Kontext haben die Konfliktlösungsverfahren ein weites Spektrum und reichen z. B. von der konfliktbedingten Teamentwicklungsmaßnahme, dem Führungskräfte-Coaching, der Supervision bis zur Mediation.[7] Auch die Rollen- und Konfliktdynamik zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat, die sich im kollektiven Arbeitsrecht mit ihren konträren und divergierenden Interessen[8] als ständige Konfliktpartner[9] begegnen, ist gut erforscht[10], wenngleich das Spektrum der genutzten Konfliktlösungsverfahren in diesem Bereich enger ist: Neben der gerichtlichen Auseinandersetzung dominiert die Einigungsstelle als gesetzliches Konfliktbearbeitungsverfahren, während Mediationsverfahren von den Betriebsparteien nur selten genutzt werden.[11]

Die Forschung zu deutschen Betriebsräten hat sich bislang indes vornehmlich mit dem Gremium als Ganzem und seinen Beziehungen zu anderen Akteuren beschäftigt.[12] Dabei ist der Betriebsrat keine homogene Gruppe, sondern viel-

[5] Z. B. Presseberichte in: https://t1p.de/jwin6, https://t1p.de/i04l5, https://t1p.de/ocgst [letzter Zugriff jeweils: 01. 03. 2025].

[6] Hierzu empirisch *Hocke*, Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass.

[7] EUV/PWC Studie 5, S. 14 und 21, https://t1p.de/1qwnk [letzter Zugriff: 01. 03. 2025].

[8] *Knapp*, Konfliktdynamik 3/2013, 200–210 m. w. N.

[9] *Olbrisch*, Konfliktdynamik 3/2013, 176–186 m. w. N.

[10] Vgl. hierzu *Lukas/Dahl* (Hrsg), 19–29, 60–98; *Troja*, Konfliktdynamik 2023, 54–60; *Niedenhoff/Olbrisch*, 110–329.

[11] *Malinowski*, ZKM 2018, 22.

[12] Ebenso *Hocke*, 50 f.

mehr »bunt gemischt«[13]. Im Betriebsrat prallen Persönlichkeiten mit sehr unterschiedlichen Überzeugungen, Werten und Befindlichkeiten aus den verschiedensten Berufsgruppen und Abteilungen, Altersklassen, kultureller Herkunft und Geschlechtern aufeinander, diese bringen unterschiedliche Sichtweisen und Haltungen mit, die Einfluss auf die Betriebsratsarbeit haben: Der Betriebsrat ist der Ort, wo über die Art und Weise, wie die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte gegenüber der Geschäftsleitung ausgeübt werden, verhandelt und entschieden wird. Hier findet demokratische Willensbildung statt. Hier wird um den bestmöglichen Weg der Interessenvertretung zum Wohle der Beschäftigten und des Betriebs gerungen. Im Prozess der demokratischen Willensbildung sind interne Konflikte also vorprogrammiert und ebenso natürlich[14], wie in der vom Betriebsrat repräsentierten Belegschaft.

Das Schattendasein von Konflikten in Betriebsratsgremien und der professionelle Umgang mit ihnen ist daher nicht nur in wissenschaftlicher Hinsicht, sondern auch unter demokratischen Aspekten in vielfacher Hinsicht relevant: Betriebsräte sind als Institution der betrieblichen Demokratie ein Pfeiler unserer Demokratie.[15] Diese Pfeiler können bei Rissen ins Wanken geraten: Wenn ein Betriebsrat aufgrund von internen Konflikten nicht oder nur eingeschränkt handlungsfähig ist, kann die demokratische Teilhabe der Beschäftigten weitgehend lahmgelegt sein. Spannungen innerhalb des Gremiums können zudem das Vertrauen in demokratische Prozesse untergraben, wenn die Belegschaft miterlebt, dass ihr gewähltes Gremium wegen interner Konflikte nur eingeschränkt handlungsfähig ist und auf der Stelle tritt. In einem solchen Fall steht auch dem Arbeitgebenden kein verlässlicher Ansprechpartner zur Verfügung.[16] Auch die Bereitschaft der Beschäftigten, sich zukünftig ehrenamtlich im Betrieb zu engagieren, kann durch konfliktbedingten Frust und Enttäuschung schwinden. Hingegen trägt ein demokratisches Arbeitsumfeld zu einer erhöhten Zufriedenheit und einem stärkeren Zusammenhalt in der Belegschaft bei und stärkt das Verständnis und die Wertschätzung von Demokratie im Allgemeinen.[17]

---

[13] *Mittländer*, Anh. 2, 103; *Siebert*, Anh. 3, 118; *Wolf*, Anh. 5, 138 f.; *Sachs*, weil die Zusammensetzung auf einer Wahlentscheidung beruht, es sich also i. d. R. nicht um eine »Liebesheirat« handelt: Anh. 6, 148 f.

[14] *Siebert*, Anh. 3, 117 f.

[15] *Hubertus* Heil in seiner Rede vom 06. 05. 2021, https://t1p.de/6c5ug [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[16] *Markowski*, AiB 2010, 677 ff.; *Schwinkowski/Neumaier*, AiB 2012, 36 ff.

[17] Vgl. hierzu die Studie von *Jirjahn/Thi Xuan Thu Le,* Political Spillovers of Workplace Democracy in Germany, https://t1p.de/azg7j [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

1.2. Zielsetzung und methodisches Vorgehen

In Anbetracht dieser Problematik stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung das BetrVG für Betriebsräte bei eigenen Konflikten vorsieht oder ob interne Konflikte vielmehr einen blinden Fleck der betrieblichen Mitbestimmung darstellen. Eine Hürde für die Inanspruchnahme von Konfliktbearbeitungsverfahren könnte sein, dass der Betriebsrat ein vermögensloses Subjekt der Betriebsverfassung ist, dem jede Einnahme verboten ist (§ 41 BetrVG). Er hat kein eigenes Geld oder Budget, aus dem er externe Dritte wie Moderator:innen, Teamcoachs oder Mediator:innen bezahlen kann. Auch wenn Arbeitgebende gem. § 40 BetrVG die durch die Tätigkeit des Betriebsrats entstehenden Kosten zu tragen haben, stellt sich die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen dazu auch die gerichtliche und/oder außergerichtliche Bearbeitung von Konflikten im Betriebsrat gehört. Weitere Fragestellungen in diesem Zusammenhang sind, welche Konfliktbearbeitungsverfahren sich bei welchen Konfliktthemen, wann und unter welchen Voraussetzungen am besten eignen, ob es für die Hinzuziehung externer professioneller Unterstützung einer vorherigen Vereinbarung mit dem Arbeitgebenden bedarf und wie die Rechtswirklichkeit aussieht.

Dabei sind für die vorliegende Arbeit zunächst folgende aufeinander aufbauende Faktoren zu untersuchen:

- Welche Konflikte treten aufgrund der betriebsverfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen und der Aufgaben, die ein Betriebsrat zu bewältigen hat, besonders häufig auf?
- Was sind die Konfliktursachen und maßgeblichen Einflussfaktoren?
- Wie verhalten sich Betriebsratsmitglieder im Konflikt?
- Wie ist die Konfliktdynamik und welche Auswirkungen haben unbearbeitete interne Konflikte auf die verschiedenen betrieblichen Akteure?

Im weiteren Verlauf der Arbeit richtet sich der Blick auf die Potenziale eines effizienten Konfliktmanagements nach dem BetrVG. Dabei soll analysiert werden, wie die bestehenden gesetzlichen Regelungen und Instrumente einer gerichtlichen und außergerichtlichen Konfliktbearbeitung vom Betriebsrat genutzt werden können:

- Welche Hürden erschweren ein effizientes Konfliktmanagement?
- Wie können Potenziale ausgeschöpft und die Hürden überwunden werden, um eine effiziente Interessenvertretung zum Wohle der Beschäftigten und des Betriebes zu gewährleisten?

Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen dazu beitragen, das Bewusstsein für die Bedeutung der Konfliktmanagementkompetenz des Betriebsrats zu schärfen und konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. Dabei werden die betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten einer gerichtlichen und/oder außergerichtlichen Konfliktbearbeitung im Betriebsrat und die Rechtswirklichkeit gegenübergestellt.

Die Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand erfolgt in erster Linie auf Basis von Literatur und Rechtsprechung. Ergänzend wurden von der Verfasserin zwischen dem 12. Mai 2023 und dem 6. Juni 2023 insgesamt neun leitfadengestützte, nicht-standardisierte Expert:inneninterviews[18] mit Personen, die beruflich mit Konflikten im Betriebsrat vertraut sind, geführt. Ziel der Interviews war, von einem größeren Kreis Praktiker:innen deren Ansichten, Motive sowie individuelle Einschätzung zu konkreten Sachverhalten zu erfahren und einordnen zu können, um neue Perspektiven und Erkenntnisse aus anwaltlicher, gewerkschaftlicher und mediatorischer Praxis zu erhalten. Hierbei handelt es sich um fünf Rechtsanwält:innen, die Betriebsräte als Sachverständige i. S. d. § 80 Abs. 3 BetrVG beraten, den Ersten Bevollmächtigten der IG-Metall Mittelhessen sowie drei Mediator:innen/Teamcoaches, die über praktische Erfahrung bei der Bearbeitung von Konflikten im Betriebsrat verfügen. Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte unter Berücksichtigung der folgenden Kriterien: Anwaltliche und gewerkschaftliche Berater:innen, die langjährig Betriebsratsgremien in unterschiedlichen Branchen vertreten, die die Verfasserin aus dem beruflichen Kontext kennt und bei denen sie aktiv nachfragte, ob eine Bereitschaft zur Teilnahme an einem Interview besteht; bei der Auswahl der Interviewpartner: innen war der Verfasserin die Ausgewogenheit der Geschlechterdiversität wichtig. Die Auswahl der Mediator:innen erfolgte aufgrund von Kontaktvorschlägen der Studiengangsleiterinnen des Master-Studiengangs Mediation- und Konfliktmanagement sowie der Gewerkschaft IG Metall.

Die Expert:inneninterviews sind in diesem Zusammenhang als nicht-repräsentative Exploration zu verstehen, sie geben die persönliche Wahrnehmung spezifischer Phänomene und sozialer Sachverhalte ausgewählter Praktiker:innen wieder. Alle Interviews wurden mit vorheriger Erlaubnis der Befragten aufgezeichnet. Anschließend wurden sie unter Auslassung von Füll-, Satz-, Wortabbrüchen sowie sprachlichen Doppelungen vollständig verschriftlicht und den Befragten im Nachgang zur Verfügung gestellt und durch sie freigegeben. Alle Befragten waren

[18] Siehe Anh. 1–9, S. 89–188.

zudem mit der namentlichen Nennung ihrer Person zur Veröffentlichung einverstanden.

Dieser qualitative Forschungsansatz soll nicht nur das Bewusstsein für die Bedeutung der Konfliktmanagementkompetenz des Betriebsrats schärfen, sondern auch einen fundierten Beitrag zur wissenschaftlichen und praktischen Diskussion leisten. Dabei ist der Verfasserin bewusst, dass auch ihr langjähriger beruflicher Hintergrund als Arbeitsrichterin, Mediatorin und Einigungsstellenvorsitzende sowie ihre persönlichen Erfahrungen und Beobachtungen mit dem Forschungsthema in die Analyse und Bewertung der Ergebnisse einfließen.

1.3. Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung bis 2022

Obwohl der Rückhalt von Betriebsräten in der Belegschaft als stark beurteilt wird, ist ein Rückgang bei der Wahlbeteiligung sowie der Neugründung von Betriebsräten, die trotz der Einführung des vereinfachten Wahlverfahrens im Jahr 2001 auf sehr niedrigem Niveau stagniert, zu beobachten.[19] Sowohl in West- als auch in Ostdeutschland wurde im Jahr 2021 lediglich in 8 % aller Betriebe, die den Schwellenwert von fünf wahlberechtigten Beschäftigten erreichen, ein Betriebsrat gewählt, während es im Jahr 2016 noch 9 % und im Jahr 2001 noch 12 % waren. Gleichwohl lag der Anteil der insgesamt durch einen Betriebsrat vertretenen Beschäftigten im Jahr 2021 in Westdeutschland bei 39 % und in Ostdeutschland bei 34 %. Die Ursachen für die abnehmende Vertretung durch Betriebsräte sind aus Sicht des BMAS vielfältiger Natur: Sie reichen von Annahme des bewussten Verzichts der Beschäftigten in kleinen Betrieben auf die Gründung eines Betriebsrats, des Bestehens zu hoher Formalien bei der Organisation einer Betriebsratswahl in kleinen Betrieben, bis zur Annahme der strategischen Verhinderung der Gründung von Betriebsräten von Seiten der Arbeitgebenden.[20] Zu den Kernanliegen des am 18. Juni 2021 in Kraft getretenen BRModG gehörte deshalb, die Rahmenbedingungen für die Betriebsratswahlen und der Betriebsratsarbeit zu verbessern und den Schutz der Betriebsräte vor Benachteiligungen zu stärken. Kernpunkte der Novellierung waren

[19] Vgl. hierzu die Ergebnisse zu den Betriebsratswahlen 2022: *Kestermann/Lesch/Stettes*, in IW-Trends 4/2022, 65–83, https://t1p.de/ps8o8; zu vergleichbaren Ergebnissen kommt die Studie des I. M. U. »Gesamtauswertung Betriebsratswahlen 2022«, mit Fokus auf den Bereich der Gewerkschaften IGM, ver.di, IGBCE, IG BAU und EVG., https://t1p.de/kmyb2 [letzter Zugriff jeweils: 01. 03. 25].

[20] Hierzu der Referentenentwurf des BMAS zum Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Betriebsratswahlen und zur Stärkung der Betriebsräte vom 21. 12. 2020, https://t1p.de/oxbe2 [letzter Zugriff: 01. 03. 25]; Zur WSI-Befragung hauptamtlicher Gewerkschaftler über die Zunahme arbeitgeberseitiger Wahlbehinderungen: *Behrens/Dribbusch*, in: WSI Mitteilungen, 73. Jg., 4/2020, 289, Abb. 1.

die Senkung des Mindestalters für das aktive Wahlrecht auf 16 Jahre (§ 7 Abs. 1 BetrVG), die Senkung der Schwellenwerte für das zwingend vereinfachte Wahlverfahren sowie die Senkung der Zahl von Stützunterschriften in kleinen Betrieben (§§ 14, 14 a BetrVG), die Stärkung des Kündigungsschutzgesetzes für Initiator:innen von erstmaligen Betriebsratswahlen (§ 15 Abs. 3a KSchG) sowie der Schutz vor Kündigungen ehemaliger Betriebsratsmitglieder, auch wenn der Betriebsrat nicht (mehr) besteht (§ 103 Abs. 2a BetrVG). Hinweise dafür, dass die Novellierungen des BRModG dem Abwärtstrend haben erfolgreich gegensteuern können, liegen indes nicht vor: Die Zahl der Neugründungsquote der Betriebsratswahlen, die vom 1. März bis 31. Mai 2022 stattfanden, ist mit 1,4 % auf einem ähnlich niedrigen Niveau wie in den vorherigen Wahlperioden.[21]

1.4. Fluktuation in Betriebsratsgremien und Rücktrittsgründe

Ausweislich einer aktuellen Untersuchung des WSI zur Fluktuation in Betriebsratsgremien haben Betriebsratsgremien innerhalb der vierjährigen Amtszeit neben ihren vielfältigen komplexen Aufgaben auch mit einer auffallend hohen personellen Fluktuation zu kämpfen.[22] Diese stellt ein Einfallstor für Unruhe und Spannungen dar, hinzu kommt der Kompetenzverlust der in Schulungen und der täglichen Mitbestimmungspraxis erworbenen Kenntnisse. In der Wahlperiode von 2014 bis 2018 belief sich die Fluktuation durch Mandatsniederlegungen auf 28 %, die durch nachrückende Ersatzmitglieder ersetzt werden mussten.[23] Als Grund für die Mandatsniederlegung wurden in immerhin 15,1 % der Fälle »Konflikte im Betriebsrat« angegeben, weitere 13,2 % begründeten ihren Rücktritt mit Frustration über mangelnde Erfolge bei der Betriebsratsarbeit.[24]

Die Zunahme von Konflikten im Betriebsrat, insbesondere die Problematik zunehmend gespaltener Gremien schildert auch *Chatziparaskewas* in seinem Interview, die er mit gezielten Spaltungsstrategien der Arbeitgebenden erklärt: Demnach würden gezielt Personen in Betriebsräte eingebracht, um dort Konflikte zu forcieren. Dieser Prozess werde durch spezialisierte Kanzleien begleitet, die ihn aktiv vorantreiben. Infolgedessen bestehe in etwa 80 % der Gremien eine Mehrheit von Mitgliedern, die die Interessen der Belegschaft vertreten, während zugleich

[21] *Kestermann/Lesch/Stettes*, in IW-Trends 4/2022, 65–83, https://t1p.de/ps8o8 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[22] *Behrens*, in: WSI Mitteilungen 74. Jg., 4/2021, 284–295; siehe hierzu Abb. 1, 18.

[23] *Behrens*, 287.

[24] *Behrens*, 288.

gezielt platzierte Akteur:innen gegensätzliche Positionen stärken und Konfliktdynamiken verstärken. Die Fälle von Mandatsniederlegungen habe in diesem Kontext massiv zugenommen.[25]

Bereits gewählte Betriebsräte werden darüber hinaus in den kommenden Jahren mit einer deutlich erhöhten Fluktuation durch den demografischen Wandel konfrontiert sein: Bei der Betriebsratswahl 2022 lag der Anteil der wiedergewählten Betriebsräte im Durchschnitt bei 66,2 %, hierbei ist die Altersgruppe der 46 bis 59-jährigen mit 46,5 % am stärksten vertreten, weitere 5,5 % sind älter als 60 Jahre.[26] Angesichts der derzeitigen Altersstruktur in den Gremien ist ein hoher Mitgliederwechsel in 2026 zu erwarten[27], der nicht nur die Frage aufwirft, wie neue und jüngere Betriebsratsmitglieder gewonnen werden können, sondern auch, wie ein Wissenstransfer zwischen alten und neuen Betriebsratsmitgliedern gelingen kann.[28]

Rücktrittsgründe von Betriebsratsmitgliedern^, 2014–2017

Angaben in Prozent

Familiäre oder private Gründe	42,5
Hohe Belastung bei der beruflichen Tätigkeit	23,1
Hohe Belastung bei der Betriebsratstätigkeit	17,2
Konflikte im Betriebsrat	15,1
Konflikte mit dem Arbeitgeber	13,7
Frustration über mangelnde Erfolge der Betriebsratsarbeit	13,2
BR wurde vom Arbeitgeber zum Ausscheiden gedrängt	6,4
Andere Gründe	49,0

^ Mehrfachnennungen möglich

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2017

WSI Mitteilungen

Abb. 1: Rücktrittsgründe von BetriebsratsmitgliedernA, 2014–2017 nach Behrens, WSI-Mitteilungen 74. Jg., 4/2021, 287

[25] *Chatziparaskewas* spricht von einer massiven Zunahme von Mandatsniederlegungen im Kontext von gremieninternen Konflikten, Anh. 1, 92 ff.

[26] *Kestermann/Lesch/Stettes*, in IW-Trends 4/2022, 65–83, https://t1p.de/ps8o8 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[27] *Behrens*, 286.

[28] *Behrens*, 286.

1.5. Zwischenfazit

Angesichts der Ergebnisse der Betriebsratswahlen 2022 sowie des zu erwartenden demografischen Wandels ist es wenig wahrscheinlich, dass der Abwärtstrend der durch einen Betriebsrat vertretenen Beschäftigten durch den Fokus auf Vereinfachungen des Wahlverfahrens und einen stärkeren Schutz der Betriebsratsmitglieder vor Kündigungen gebremst werden kann. Vielmehr bedarf es neben der Analyse von beschäftigungsstrukturellen Trends, wie Mobiler Arbeit, Digitalisierung oder der Zunahme von Werkverträgen und Leiharbeit der Analyse weiterer möglicher Faktoren, die für die Entwicklung und den Verbreitungsgrad von Betriebsräten ausschlaggebend sein könnten. Ein 28-%iger Anteil von Mandatsniederlegungen in der Wahlperiode von 2014 bis 2018 gibt Anlass zu der Annahme, dass die Belastungen durch die Ausübung des Ehrenamts als außerordentlich hoch empfunden werden, ein Faktor, der bislang nur wenig beleuchtet wurde. Da bei der Befragung Mehrfachnennungen möglich waren, ist anzunehmen, dass die in Tab. 1 aufgeführten Rücktrittsgründe multipler Natur waren. Der mit 15,1 % angegebene Anteil »Konflikte im Betriebsrat«, die häufig auch zu einer stark eingeschränkten Handlungsfähigkeit des Gremiums führen[29], sowie der damit in Höhe von 13,2 % korrespondierende Anteil »Frustration über mangelnde Erfolge der Betriebsratsarbeit« ist auffällig hoch, zumal häufig noch die allgemeinen Vereinbarkeitsdilemmata von Familie, Beruf und Betriebsratstätigkeit hinzukommen. Hinzukommt das in A. I. beschriebene Problem eines demokratischen Vakuums für die im Betrieb Beschäftigten, deren Interessen durch einen handlungsunfähigen Betriebsrat nicht effektiv vertreten werden können. Die Zahlen zeigen, dass knapp ein Drittel aller Betriebsratsmitglieder innerhalb der Amtsperiode mit den Anforderungen des Betriebsratsamts derart überfordert ist, dass sie ihr Mandat niederlegen. Die empirische Analyse des WSI bestätigt hingegen nicht die häufigen Zuschreibungen über persönliche Eigeninteressen wie den Kündigungsschutz, die insbesondere bei Beschäftigten mit geringer Qualifikation als Motivationstreiber für die Bereitschaft, ein Betriebsratsamt zu übernehmen, genannt werden[30]: Vielmehr legt fast ein Drittel der Betriebsräte das Amt noch während der laufenden Amtszeit nieder und verzichtet damit auf den besonderen Kündigungsschutz. Insgesamt bestätigen

[29] Zur eingeschränkten Arbeits- und Handlungsfähigkeit konfliktbelasteter Gremien eingehend *Chatziparaskewas,* Anh. 1, 91 ff; *Mittländer,* Anh. 2, 105 ff.; *Siebert*, Anh. 3, 120 ff.; *Ulusan*, Anh. 4, 131 ff; *Wolf*, Anh. 5, 139 ff.

[30] Zur Kritik an *Schnabels* These, der Betriebsrat sei ein »Sammelbecken für Zukurzgekommene«: *Kotthoff* (2008), 178 f.

die Zahlen mithin den negativen Einfluss von internen Konflikten auf die Betriebsratsarbeit valide.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden zunächst die Konfliktursachen näher beleuchtet, um in weiteren Schritten Konfliktmanagementstrategien für die vielfältigen Konfliktthemen jenseits der Flucht durch Rücktritt entwickeln zu können.

2. Rahmenbedingungen und Konfliktthemen der Betriebsratsarbeit

Für ein vertieftes Verständnis von Konflikten im Betriebsrat ist es wichtig, sich mit den grundlegenden Elementen der Betriebsratsarbeit vertraut zu machen und sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wie dieses demokratisch gewählte Gremium zustande kommt und arbeitet.

2.1. Betriebsratswahl

2.1.1. »Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne …«[31]

… und leider auch der Kern des Streits. Betriebsratswahlen sind konfliktträchtig. Eine demokratische Wahl impliziert eine Vorlaufphase, und die ist der »Wahlkampf«. In dieser Zeit treten Konkurrent:innen gegeneinander an, die nach der Wahl zu einem Team zusammenwachsen müssen, um gemeinsam die Interessen der Beschäftigten zum Wohle des Betriebes zu vertreten. Das letzte Wort haben wie bei jeder demokratischen Wahl die Wähler:innen, und am Ende sitzt häufig eine zufällig zusammengesetzte Gruppe um den Betriebsratstisch[32] und nicht die Lieblingskandidat:innen, sondern vielleicht solche, die es aus Sicht anderer Betriebsratsmitglieder gar nicht »verdient« haben.[33]

Um die sich aus dieser Vorlaufphase ergebenden Konflikte besser verstehen zu können, bedarf es zunächst des Überblicks über die wesentlichen Grundsätze des Wahlverfahrens: Ein Betriebsrat kann jederzeit neu gegründet werden, wenn im Betrieb mindestens fünf ständig wahlberechtigte Arbeitnehmer:innen beschäftigt und von diesen drei wählbar sind. Die regelmäßigen Betriebsratswahlen, die von einem Wahlvorstand (§ 16 BetrVG) durchgeführt wird, finden alle vier Jahre in der Zeit vom 01. März bis 31. Mai in geheimer und unmittelbarer Wahl, entweder nach den Grundsätzen der Verhältniswahl als Listenwahl (§§ 13 Abs. 1, 14 Abs. 2 BetrVG) oder im vereinfachten Wahlverfahren als Mehrheitswahl (§ 14a BetrVG) statt. Welches Wahlverfahren zur Anwendung kommt, ist abhängig von der Betriebsgröße. Bei der Personenwahl werden einzelne Kandidat:innen ausgewählt,

[31] Hermann Hesse in seinem Gedicht: Stufen.

[32] *Sachs* spricht insoweit vom »zwangsweisen Zusammenkommen, weil es ein Wahlentscheidung gibt, die keine Liebesheirat ist…«, Anh. 6, 148 f.

[33] Hierzu *Hocke*, 152–170.

während bei der Listenwahl komplette Listen, in denen die Kandidat:innen in erkennbarer Reihenfolge aufzuführen (§ 6 Abs. 3 WO) sind, gewählt werden, die von unterschiedlichen Interessengruppen wie Gewerkschaften (Gewerkschaftslisten) oder anderen Interessengruppen (freie Listen) gestellt werden. Die gewerkschaftlichen Vorschlagslisten werden häufig von gewerkschaftlich gewählten Vertrauensleuten aufgestellt. Die Anzahl der Sitze, die jede Liste im Betriebsrat erhält, wird bei der Verhältniswahl basierend auf dem Verhältnis der abgegebenen Stimmen (d'Hondtsches System vgl. § 15 WO) unter Berücksichtigung der Mindestsitze für das Geschlecht in der Minderheit berechnet (§ 15 Abs. 2 BetrVG). Die Kandidat:innen auf der gewählten Liste erhalten dann die Sitze entsprechend ihrer Reihenfolge auf der Liste (§ 15 Abs. 4 WO). Außerhalb des Vierjahres-Rhythmus ist ein Betriebsrat unter den Voraussetzungen des § 13 Abs. 2 BetrVG zu wählen, zum Beispiel wenn der Betriebsrat mit der Mehrheit seiner Mitglieder seinen Rücktritt beschlossen hat.

2.1.2. Konfliktpotenziale

2.1.2.1. Pro- und Contra-Diskussionen über Listen- oder Personenwahl

Hocke beschreibt in ihrer Arbeit sehr detailreich die zum Teil heftigen Diskussionen in Betriebsratsgremien über das Für und Wider der Wahlverfahren[34]: Während es einige als Vorteil ansehen, dass durch die Listenreihenfolge Kandidat:innen auf den vorderen Plätzen wieder ins Gremium gewählt werden und so dem Wunsch nach Kontinuität und Professionalität Rechnung getragen werden kann, sehen andere die Einflussnahme des Gremiums kritisch und befürworten eine Personenwahl, weil sie den Willen der Wähler:innen für maßgebend halten. In den Diskussionen werden als Argumente für die jeweilige Sichtweise herangeführt: Gegen eine Personenwahl sprechen sich Betriebsräte aus, weil es viele Selbstdarsteller ohne echtes Engagement gebe, während umgekehrt von Machtkämpfen der »Platzhirsche« die Rede ist, die zu verhindern versuchten, dass neue Leute in das Gremium gewählt werden.

2.1.2.2. Prozedere der Listenaufstellung

Auch die Phase der Listenaufstellung birgt die Gefahr von Konflikten innerhalb der Interessengruppe, die ihre Vorschlagsliste aufstellt. So kann es z. B. sein, dass

[34] *Hocke*, 153–156.

sich Gewerkschaftskolleg:innen ungerecht behandelt und zurückgesetzt fühlen, weil sie auf einem hinteren Listenplatz stehen und deshalb eine eigene Liste »aufmachen«, was von Vertreter:innen der Gewerkschaftsliste wiederum als grober Vertrauensverlust gewertet wird.[35] Die empfundene Kränkung resultiert häufig aus den Empfehlungen der Wahlleitfäden der Gewerkschaften, die »besten« Mitglieder oben auf die Liste zu nehmen, weil man sich auf Absprachen nicht verlassen könne und immer damit gerechnet werden müsse, dass weitere Vorschlagslisten eingereicht werden und es keine Personenwahl gibt.[36] Weitere Gründe für das Aufstellen einer eigenen Liste können auch im eigenen Machtanspruch sowie in der Unzufriedenheit mit dem amtierenden Betriebsrat liegen.[37] Hinzu kommen Gesichtspunkte wie Verantwortung für langjährige Freigestellte, für die ein unerwarteter Verlust der Freistellung einen erheblichen persönlichen und beruflichen Einschnitt bedeuten kann[38], und deren Wiederwahl und Absicherung nur durch eine Listenwahl auf vorderer Stelle möglich ist. Von anderen wird dieses Verständnis von sozialer Absicherung wiederum als »Mitschleppen von Altlasten« und Einbuße der Leistungsfähigkeit des Gremiums betrachtet.[39]

2.1.2.3. Wahlkampf

Im Verlauf der Wahlperiode, die von der Veröffentlichung der Kandidat:innenlisten bis zur Stimmabgabe reicht, verändert sich das Konfliktgeschehen: Während zuvor über die Frage der Listen- oder Personenwahl innerhalb der Interessensgruppen gerungen wurde, kommt es in der Wahlphase vermehrt zu Auseinandersetzungen zwischen den Interessengruppen. Konkurrenz ist ein inhärenter Bestandteil eines Wahlverfahrens. Listen oder einzelne Kandidaten streben danach, die höchste Stimmenzahl zu erhalten. Oft wird diese Konkurrenz nicht allein auf sachlicher Ebene ausgetragen, was dazu führt, dass Betriebsräte die Wahlphase häufig als »Wahlkampf« bezeichnen. Ob eine Wahl, die grundsätzlich auf Wettbewerb basiert, notwendigerweise zu Konflikten führt, hängt entscheidend von der Art und Weise, wie der Wettbewerb ausgeführt wird, ab. Meist wird über die zulässigen Grenzen von Wahlwerbung und Wahlbeeinflussung gestritten, insbesondere, wenn

[35] *Hocke,* Fn. 25, 156–158; zur Frage des Gewerkschaftsausschlusses wegen gewerkschaftsschädigender Kandidatur bei Betriebsratswahlen: *Zöllner*, juris, https://t1p.de/kgpgv [letzter Zugriff: 01.03.25].

[36] *Kummert/Abel*, 42.

[37] *Hocke*, 158 ff.

[38] *Tietel/Hocke* (2014) 32, https://t1p.de/dh6cr [letzter Zugriff: 01.03.25].

[39] *Hocke*, 158–161.

dies mit einer drastischen Abwertung der Konkurrent:innen verbunden ist.[40] Wird die Konkurrenz als übermäßig, ungerecht oder unfair empfunden und kommt eine eskalierende Dynamik hinzu, endet dieser Wahlkampf oft nicht mit der Bekanntgabe des Wahlergebnisses, sondern besteht als Zerwürfnis nach der Wahl fort und bricht häufig schon in der Konstituierung wieder auf. Das Dilemma wird besonders deutlich, wenn die Mitglieder des Gremiums von der Wettbewerbssituation während der Wahl zur notwendigen Kooperation in der alltäglichen Arbeit übergehen müssen.[41]

2.2. Konstituierung oder: Die »heiße Phase« von Konflikten[42]

2.2.1. Fundament der Zusammenarbeit

Nach einer Betriebsratswahl werden die gewählten Mitglieder des Betriebsrats vom Wahlvorstand zu einer konstituierenden Sitzung eingeladen (§ 29 Abs. 1 BetrVG). Die konstituierende Sitzung findet in der Regel innerhalb einer bestimmten Frist nach der Wahl statt und hat zum Ziel, den Betriebsrat formell einzusetzen und die Rollen, Funktionen und Aufgaben im neuen Gremium zu verteilen, damit dieser seine Arbeit aufnehmen kann. In der konstituierenden Sitzung wählen die Mitglieder des Betriebsrats einen Vorsitzenden oder eine Vorsitzende sowie einen stellvertretenden Vorsitzenden oder eine stellvertretende Vorsitzende (§ 26 Abs. 1 BetrVG) und die Betriebsratsmitglieder mit Freistellung (§ 38 Abs. 2 BetrVG). Ab einer Gremiengröße von sieben Mitgliedern werden Ausschüsse gewählt, die spezifische Aufgabenbereiche abdecken, wie z. B. den Personalausschuss, den IT-Ausschuss, den Gleichstellungsausschuss sowie den Wirtschaftsausschuss (§§ 27 bis 28a, 107 BetrVG). Größere Gremien ab neun Mitgliedern haben für die laufenden Geschäfte einen Betriebsausschuss zu bilden, in denen neben Vorsitz und Stellvertretung weitere Mitglieder zu wählen sind (§ 27 BetrVG). Häufig wird in der konstituierenden Sitzung auch die Geschäftsordnung des Betriebsrats (§ 36 BetrVG), bestimmte Zuständigkeiten der einzelnen Mitglieder (z. B. Schriftführung) sowie die Entsendung in andere Gremien, wie den GBR, festgelegt.

Die Konstituierung des Betriebsrats ist ein bedeutender Schritt, um die Arbeits-

[40] Zur Wahlwerbung zur Betriebsratswahl: Weidmann, AiB Nr. 12, 24–26; zur Wahlbeeinflussung durch den Wahlvorstand: LAG Baden-Württemberg, 27. 11. 2019, 4 TaBV 2/19, juris, https://t1p.de/z1mte [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[41] *Mittländer*, Anh. 2, 101; *Chatziparaskewas,* Anh. 1, 90.

[42] So *Sachs*, Anh. 6, 156; als »peak« bezeichnend *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 91.

fähigkeit des Betriebsrats sicherzustellen und die Grundlage für eine effektive Interessenvertretung der Arbeitnehmer zu legen. Durch die Wahl des Vorsitzes, die Bildung von Ausschüssen und die Festlegung der Zuständigkeiten werden die notwendigen Strukturen geschaffen, um die vielfältigen Aufgaben des Betriebsrats zu bewältigen. In der Phase der Konstituierung treten gremieninterne Konflikte besonders häufig auf.[43]

2.2.2. Konfliktpotenzial

2.2.2.1. Wahl des Vorsitzes

Vorsitzende in einem Betriebsrat sind keine »Chef:innen« der übrigen Betriebsratsmitglieder, auch wenn sie häufig als solche in Medien bezeichnet werden.[44] Sie verfügen weder über institutionelle Macht noch über Sanktionsmacht[45], ihre Stimme ist genauso wertig wie die der anderen Betriebsratsmitglieder, mit der Folge, dass Betriebsratsvorsitzende den demokratischen Beschlüssen des Gremiums unterliegen, für deren Umsetzung sie zu sorgen haben. Gleichwohl sind sie als »Sprachrohr« des Gremiums Ansprechpartner der Arbeitgebenden (§ 26 Abs. 2 BetrVG) und für die Organisation der internen Zusammenarbeit verantwortlich. Aufgrund ihrer gesetzlichen Aufgaben wie z. B. die Einberufung und Leitung der Betriebsratssitzungen (§ 29 Abs. 2 S. 1 und 2 BetrVG), die Leitung der Betriebsversammlung (§ 42 Abs. 1 S. 1 BetrVG) oder die Unterzeichnung des Protokolls der Betriebsratssitzung (§ 34 Abs. 1 S. 2 BetrVG) haben sie eine gewisse Sonderstellung und soziale Macht.[46] Der Person des Betriebsratsvorsitzes kommt daher aus anwaltlicher und gewerkschaftlicher Perspektive eine Schlüsselrolle bei der kooperativen Lösung von Konflikten im Gremium zu.[47]

Die Entscheidung des Betriebsrats darüber, wer den Vorsitz und die Stellvertretung übernehmen wird, ist frei und kann von unterschiedlichen Kriterien abhängig gemacht werden. Bei einer Personenwahl reklamieren häufig diejenigen den Anspruch auf den Vorsitz, die die meisten Stimmen erhalten haben, und berufen sich hierbei auf den dahinterstehenden Willen der Belegschaft.[48] Andere

[43] *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 90 ff.; *Mittländer*, Anh. 2, 101, insb. bei großen Gremien mit vielen Listen.

[44] Statt vieler: Der Spiegel, https://t1p.de/7nu4d [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[45] *Keydel*, Spektrum der Mediation 61/2016, 14; zu den Quellen der Macht: Mayer, S. 78.

[46] *Hocke*, 170.

[47] Zur Schlüsselrolle des Vorsitzes eing. *Siebert*, Anh. 3, 120; *Wolf,* Anh. 5, 138 f.; *Sachs*, Anh. 6, 156 f., 149.

[48] *Hocke*, 172.

Mitglieder messen hingegen den Kriterien der Qualifikation und Erfahrung oder der Fähigkeit, das Gremium nach außen zu repräsentieren, dem Verhandlungsgeschick, der Zugehörigkeit zur Mehrheitsfraktion als Maßstab für Durchsetzungsstärke oder dem Verhältnis zum Arbeitgeber eine größere Bedeutung zu. Diese Entscheidungskriterien unterscheiden sich nicht nur, sondern schließen sich teilweise auch gegenseitig aus und stellen einen geeigneten Nährboden für Konflikte dar. Besonderes Eskalationspotenzial haben in diesem Zusammenhang insbesondere Vorabsprachen und verdeckte Einflussnahmen, wenn also nicht offen vor der Wahl kommuniziert wird, wer sich aus welchen Gründen zur Wahl stellt oder vorgeschlagen wird.[49] Auch hier spielt bei der Dynamik von Konflikten der Weg und das »Wie« der Meinungsbildung und Werte wie Transparenz, Offenheit und Fairness eine Rolle.[50]

2.2.2.2. Wahl der Freigestellten

Auch wenn die Betriebsratstätigkeit ein Ehrenamt ist, bedeutet das nicht, dass Betriebsratsmitglieder dafür ihre Freizeit opfern müssen. Vielmehr ist Betriebsratsarbeit regelmäßig während der Arbeitszeit durchzuführen (§ 37 Abs. 2 BetrVG). Dafür muss der Arbeitgebende die Mitglieder des Betriebsrats von der Arbeit freistellen, damit diese ihre vielfältigen Aufgaben erfüllen können. Dabei werden zwei Fälle unterschieden: Die Freistellung und die Arbeitsbefreiung, auf letztere wird anderer Stelle[51] noch vertieft eingegangen. Sind in einem Betrieb mehr als 200 Arbeitnehmer beschäftigt, hat der Arbeitgeber ein oder mehrere Mitglieder von der Arbeitsleistung freizustellen, die Anzahl der Freistellung richtet sich nach der Betriebsgröße (§ 38 BetrVG); diese können auch in Form von Teilfreistellungen (z. B. zwei 0,5 Teilfreistellungen statt einer Vollfreistellung) erfolgen. Das Gesetz sieht in größeren Betrieben im Interesse einer wirksamen Betriebsratsarbeit mithin die völlige Freistellung von Betriebsratsmitgliedern von der Arbeit vor. Welches Betriebsratsmitglied freigestellt werden soll, entscheidet der Betriebsrat in einer Betriebsratssitzung durch geheime Wahl.

Die Wahl der Betriebsratsmitglieder, die eine Freistellung erhalten, ist ebenfalls konfliktträchtig. Meist konkurrieren Betriebsratsmitglieder um die Freistellungen,

[49] Vgl. z. B. den von *Sachs* geschilderten Konflikt einer Vorabsprache bei der Wahl des Vorsitzes u. der Stellvertretung, der beinahe zum Rücktritt des frisch gewählten Gremiums führte u. schließlich im Rahmen einer Mediation beigelegt wurde: Anh. 6, 152 ff.

[50] *Hocke*, 168–171.

[51] Unter 2.4.1.1.

wobei die Motivation für eine Bewerbung hierbei ganz unterschiedlich sein kann: Anreize können z. B. Einfluss- und Statusgewinne, die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung, die Professionalisierung der eigenen Betriebsratsarbeit und ein höheres Maß an Selbstbestimmung sein.[52] Umgekehrt ist es häufig für langjährig freigestellte Betriebsratsmitglieder schwer vorstellbar, die Freistellung abzugeben und wieder da anzufangen, wo sie vor der Freistellung gestartet sind und ihrem ursprünglichen Beruf nachzugehen.[53] Eine von Freigestellten ungewollte Abwahl aus der Freistellung wird oft nicht nur als Kränkung empfunden, die mit beruflicher Orientierungslosigkeit einhergehen kann, sondern kann auch Zerwürfnisse und Lagerbildung im Gremium verursachen.[54] Dies kann dazu führen, dass der Vorsitz nicht zur Freistellung gewählt wird, obgleich dies für eine effektive Betriebsratsarbeit wichtig wäre, weil das Gremium einer mehrheitlich gefühlten Fürsorgeverantwortung gegenüber der langjährig freigestellten Person nachkommen wollte.

Auch der Weg der Meinungsbildung über Freistellungen kann die Dilemmata vertiefen: »Wartelisten« für Anwärter:innen und informelle Absprachen über eine Freistellung sind nicht unüblich. Selbst wenn sie das neu gewählte Gremium rechtlich nicht binden, steckt in ihnen jede Menge Konfliktpotenzial.[55] Eher selten haben Betriebsratsgremien das Problem, überhaupt Mitglieder für eine Freistellung gewinnen zu können. Dies kann aber der Fall sein, wenn in einem Gremium viele Mitglieder mit hoher beruflicher Identifikation gewählt wurden, die einen beruflichen Abstieg befürchten, wenn sie für mehrere Jahre ausschließlich als Betriebsrat arbeiten.[56]

2.2.2.3. Wahl der Ausschussmitglieder

Effektive Betriebsratsarbeit steht und fällt mit einer guten Aufgabenverteilung.[57] Da ein Betriebsrat vielfältige Aufgaben hat, ist eine interne Arbeitsaufteilung notwendig. Wie in jedem Verein und jeder Organisation gibt es Ausschussarbeiten, die unbeliebt oder unbequem, aber gleichwohl wichtig sind und gemacht werden

[52] *Hocke*, 178 f.

[53] Zum nicht-intendierten Ausscheiden aus der Freistellung: *Tietel/Hocke* (2012), S. 4–7, https://t1p.de/3wgkx [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[54] *Hocke*, 181.

[55] *Hocke*, 179.

[56] *Kotthoff* (2004), 11, https://t1p.de/tiuwj [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[57] Esser, 42.

müssen. Auch wenn die Motivationsformel in Ratgebern für Betriebsräte lautet: »Jedes Betriebsratsmitglied soll zumindest einen Tätigkeitsbereich übernehmen und persönlich verantworten, der für dieses Mitglied persönlich attraktiv ist…«[58], kann es bei der Aufgabenverteilung dazu kommen, dass Mitglieder sich in Ausschüssen wiederfinden, in denen sie nicht sein wollen. Auch hier kann es zu Differenzen in der unterschiedlichen Gewichtung von Kriterien für die Ausschussbesetzung, wie Qualifikation und Anzahl der Wählerstimmen sowie einer weiteren Eskalationsdynamik durch informelle Vorabsprachen der Mehrheitsfraktion kommen.[59]

2.3. Rolle des Vorsitzes: Ein Spagat zwischen paradoxen Erwartungen

Auch wenn Vorsitzende des Betriebsrats rechtlich nicht mit institutioneller Macht ausgestattet sind[60], sondern das gesamte Gremium der »Souverän« der Betriebsratsarbeit ist, ist die Position des Vorsitzes häufig von einer »informellen Hierarchie«[61] gekennzeichnet, die sich aus anderen Quellen wie sozialer oder autoritativer Macht[62], Informationsmacht[63], Verfahrensmacht[64] und der Macht des Status Quo[65] speist.[66] Ob dessen faktische Vormachtstellung von den anderen Betriebsratsmitgliedern auch als solche empfunden wird, ist wie bei allen Machtfaktoren wahrnehmungsabhängig und liegt im Auge der Betrachter:innen.[67] In der betrieblichen Praxis driften Gleichheitsanspruch zwischen den Betriebsratsmitgliedern und Wirklichkeit oft auseinander, problematisch sind hierbei insbesondere paradoxe

[58] *Esser*, 42.

[59] *Hocke*, 187 f.

[60] Hierzu bereits in 2.2.2.1.

[61] So *Hocke*, 236.

[62] Hierzu *Keydel*, 14, die hier in der Legitimation durch Wahl des Gremiums besteht.

[63] Aufgrund Vertretung u. Repräsentanz des Gremiums nach außen; zudem verfügen Vorsitzende häufig aufgrund vorheriger Amtszeiten über viel Fachwissen und Erfahrung u. können sich häufig als Freigestellte ganz der Betriebsratsarbeit in Ausschüssen u. anderen Gremien wie dem GBR oder KBR widmen.

[64] Vorbereitung u. Leitung der Betriebsratssitzung u. der Betriebsversammlung (§§ 29 Abs. 2, 42 Abs. 1 BetrVG).

[65] Vorsitzende bleiben bis zur Abwahl im Amt, die zwar durch einfachen Beschluss des Gremiums erfolgen kann, die Abwahl ist rechtlich indes nur wirksam, wenn sie auf einer Beschlussfassung aufgrund der vom Vorsitzenden zu verfassenden Tagesordnung zur Betriebsratssitzung beruht, was prozedural konfliktträchtig sein kann: Im Falle der Weigerung kann der Tagesordnungspunkt »Abwahl des/der Vorsitzenden« mit einem Viertel der Mitglieder erzwungen werden (§ 29 Abs. 3 BetrVG).

[66] Hierzu *Mayer,* 75 ff; *Hocke,* 170.

[67] »Power is in the eye of the beholder«: *Lewicki/Barry/Saunders/Minton*, 194; *Hocke*, 235.

Erwartungen an die Person des Betriebsratsvorsitzes als Führungskraft. Die Doppelfigur des Vorsitzes, die Tietel prägnant zwischen »Elternbild« und sozialer Gestalt der Geschwistergruppe als »Erster unter Gleichen«[68] beschreibt, ist die eines »Grenzgängers« und erfordert ein hohes Maß an »triadischer Kompetenz«[69], um situationsgerecht und rollenadäquat reagieren zu können:

2.3.1. Zwischen Abstimmung und Spielräumen

Alleingänge und nicht abgestimmtes Verhalten sind ein häufig anzutreffender Grund für gremieninterne Konflikte.[70] Betriebsratsvorsitzende sind die Ansprechpartner für Geschäftsleitung, Beschäftigte, SBV, JAV, Gewerkschaften und die einzelnen Betriebsratsmitglieder. Bei den letzten Betriebsratswahlen 2022 wurden 70,4 % der Vorsitzenden wiedergewählt[71], was auf eine Verberuflichung hindeutet, da Betriebsratsvorsitzende ab einer Gremiengröße von neun Betriebsratsmitgliedern[72] häufig auch freigestellt sind. Da sie meist auch Mitglied in anderen Gremien wie GBR und KBR sind, erhalten sie als »Informationsschnittstelle«[73] wichtige Informationen von den unterschiedlichen betrieblichen Akteuren stets als Erste und aus erster Hand, woraus ein Informationsmonopol mit immensem Konfliktpotenzial entstehen kann. Zudem sind im betrieblichen Alltagsgeschäft Einbindungs- und Abstimmungsprozesse mit dem gesamten Gremium nicht immer ganz so einfach einzuhalten, wenn z. B. auf dringliche Anfragen seitens der Geschäftsleitung oder der Personalabteilung schnell reagiert oder Probleme von Beschäftigten gelöst werden sollen. Auch Vorsitzende mit demokratischem Führungsstil brauchen einen gewissen Spielraum, um zwischen den Sitzungen angemessen und ohne Ansehensverlust auf verschiedene Probleme reagieren zu können.[74] Ob die Inanspruchnahme eines solchen Spielraums als eigenmächtiges Handeln gewertet wird, wird davon abhängen, ob sich die nicht freigestellten Betriebsratsmitglieder, die meist von Gesprächen mit der Geschäftsführung und Personalleitung ausgeschlossen

---

[68] *Tietel* (2012), 241 f.

[69] Unter diesem Begriff versteht *Tietel* die Fähigkeit, die Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren im Unternehmen wie Geschäftsleitung, Beschäftigte, Gewerkschaften und Gremienmitgliedern zu verwalten u. dabei mit einer inneren Beweglichkeit »den Winkel« zu halten: *Tietel* (2012), 243.

[70] Hierzu *Hocke,* 235–247: *Tietel* (2012), 239 f.

[71] Hierzu *Kestermann/Lesch/Stettes* in IW-Trends 4/2022, 79, https://t1p.de/ps8o8 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[72] § 9 BetrVG i. V. m. 38 Abs 1 BetrVG.

[73] *Hocke*, 244.

[74] *Tietel* (2012), 239 f.

sind, in der Zuschauerrolle oder trotz allem gut eingebunden fühlen. Entsteht bei ihnen ein Gefühl der Machtlosigkeit und Ausgrenzung, kann dies wiederum starke Kontrolltendenzen auslösen, die im Gremium über Blockadeverhalten und Fraktionsbildung ausgelebt werden und im schlimmsten Fall zum »Sturz« des Vorsitzes führen.[75]

2.3.2. Menschenführung ohne Macht

Die Zeiten, in denen dominante Vorsitzende, die bisweilen auch als »Betriebsratsfürsten«[76] bezeichnet werden, als Pendant zu paternalistisch agierenden Arbeitgebenden akzeptiert wurden, sind wohl vorbei.[77] Aufgrund von Veränderungen in der Belegschaftsstruktur[78] und einem gewachsenen Selbstbewusstsein der einzelnen Mitglieder, müssen Vorsitzende heute mit einem größeren Anteil an Betriebsratsmitgliedern, die gleichberechtigt mitgestalten wollen, rechnen.[79] Daraus folgt hingegen nicht, dass auf Vorsitzende keine Führungsverantwortung lastet. Die Frage ist daher, wie ein solches Kunststück zu meistern ist, wenn sich keiner was sagen lassen will und trotzdem alle Mitglieder erwarten, ohne endlose und zermürbende Entscheidungsprozesse professionell und effektiv mit gutem Erscheinungsbild nach außen zusammenzuarbeiten. Hierbei spielen auch emotionale Prozesse im Gremium eine bedeutende Rolle, da sie die Atmosphäre und die Arbeitsfähigkeit nachhaltig beeinflussen. Von Vorsitzenden wird erwartet, dass sie Teamentwicklungsprozesse initiieren und fördern und dabei das Gremium fortlaufend zusammenhalten.[80] Der Umgang mit diesen Paradoxien setzt nicht nur eine natürliche Autorität und persönliche Integrität, sondern auch die Fähigkeit der Betriebsratsvorsitzenden zum Grenzmanagement voraus, um innerhalb hierarchischer betrieblicher Strukturen eine gemeinsame demokratische Willensbildung und Entscheidungsfindung unter Gleichen zu initiieren.[81]

---

[75] *Hocke*, 237.

[76] *Kotthoff* (2003), 495.

[77] *Tietel* (2012), 239; *Hocke*, 240 f.; so auch *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 92.

[78] *Tietel* (2012), 239; *Hocke*, 241 f.

[79] Vgl. *Hocke*, 241.

[80] Über die »superzentrale« Rolle des Vorsitzenden *Siebert*, Anh. 3, 120; *Wolf*, Anh. 5, 138 f; *Sachs*, Anh. 6, 148, 156 f., der die Notwendigkeit betont, permanent »Kitt« zwischen den Akteuren zu bauen.

[81] *Tietel* (2012), 242.

2.4. Vereinbarkeitsdilemmata differenter Rollen

Vereinbarkeitsdilemmata spielten ausweislich der in der Betriebsrätebefragung des WSI genannten Rücktrittsgründe bei Betriebsräten in den Jahren 2014–2017 eine entscheidende Rolle.[82] Das Ergebnis der jüngsten Befragung von Betriebsräten und der hohe Anteil von »sonstigen Gründen« für die Amtsniederlegung bestätigt die Annahme, dass das Gefühl der Überforderung auf einem ganzen Bündel von Ursachen beruht: Schmidt und Trinczek[83] identifizieren drei Hauptursachen für eine Überforderung von Betriebsratsmitgliedern: Erstens ihre vergleichsweise schwächere Machtposition im Vergleich zu den Gewerkschaften, zweitens eine strukturelle Überlastung bei zunehmender Komplexität des ohnehin vielfältigen Aufgabenspektrums und drittens eine zurückgehende Beratung und Unterstützung von Seiten der Gewerkschaften, die den Bedürfnissen der Betriebsräte aufgrund begrenzter Ressourcen nicht ausreichend nachkommen können. Ein »sonstiger Grund« könnte auch in dem zunehmenden Kampf um die Gunst der Belegschaft liegen, der als zermürbend empfunden und der von Betriebsräten so beschrieben wird: »Der Machtkampf im Betrieb läuft heute nicht mehr nach dem Muster »Geschäftsführung gegen Betriebsrat«, sondern entlang der Linie »Wer kriegt die Belegschaft hinter sich: Die Geschäftsführung oder der Betriebsrat?«. »… und wenn dann der Rückhalt aus der Belegschaft fehlt, trifft einen das als Betriebsrat doppelt.«[84] Noch schwieriger kann der Kampf um die Gunst der Belegschaft werden, wenn es der Geschäftsführung gelingt, ihr wohlgesonnene Mitarbeitende für die Kandidatur zum Betriebsrat zu gewinnen und diese dann gewählt werden.[85] Weitere Gründe sind die Verzahnung von Familie, Beruf und Ehrenamt, die von Betriebsräten bisweilen mit Methapern wie »Höllenspagat«[86], »Jonglieren«[87] und »Achterbahn der Gefühle«[88] beschrieben wird, worin die innere Zerrissenheit deutlich wird.

---

[82] *Behrens*, in: WSI Mitteilungen 74. Jg., 4/2021, 284–295; siehe hierzu Abb. 1, 18.

[83] *Schmidt/Trinczek*, 121 f.

[84] Zitat nach *Tietel*, (2005), https://t1p.de/qan0u [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[85] *Chatziparaskewas* spricht hier von einer neueren Entwicklung, die Betriebsratswahl zu »steuern« und arbeitgebernahe Mitarbeitende in den Betriebsrat »einzuschleusen«: Anh. 1, 90, 92 ff.

[86] *Hocke*, 190 f.

[87] *Tietel*, Erhard (2005), https://t1p.de/qan0u [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[88] *Tietel*, Erhard (2005), https://t1p.de/qan0u [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

2.4.1. Vereinbarkeit von Beruf und Ehrenamt

2.4.1.1. Freistellung und Arbeitsbefreiung

In den Betriebsrat können nur Arbeitnehmer:innen gewählt werden (§ 8 BetrVG). Mit der Wahl üben Betriebsratsmitglieder neben ihrer Rolle als Arbeitnehmer:innen zugleich in Personalunion die Rolle als Interessenvertreter:innen der im Betrieb Beschäftigten aus. Dabei bewegen sie sich in unterschiedlichen betrieblichen Strukturen: Einer hierarchischen betrieblichen Struktur mit arbeitsvertraglich begründeten Über- und Unterordnungsverhältnissen sowie einer auf Gleichordnung basierenden demokratischen Struktur der Willensbildung und Entscheidungsfindung in einem durch Wahl gebildeten Gremium, das im Rahmen der betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen weisungsfrei durch Mehrheitsbeschluss handelt.[89] Soweit Betriebsratsmitglieder nach § 38 BetrVG freigestellt werden, behalten sie zwar formal ihre Rolle als Arbeitnehmer:innen, faktisch nehmen sie diese Rolle dann aber nicht mehr ein. Dies unterscheidet sie von den nicht freigestellten Betriebsratsmitgliedern, deren Arbeitsbefreiung und Rollenwechsel sich im konkreten Einzelfall nach § 37 Abs. 2 BetrVG richtet.[90] Danach ist ein Betriebsratsmitglied im erforderlichen Umfang von der Arbeit zu befreien, wenn die konkrete Durchführung einer Betriebsratsaufgabe ansteht. Wer für welche Aufgaben im Gremium zuständig ist, entscheidet der Betriebsrat eigenverantwortlich, auch der Zeitpunkt und Umfang der Arbeitsbefreiung obliegt der Beurteilung des Betriebsrats und richtet sich nach dem Kriterium der Erforderlichkeit. Die Arbeitsbefreiung bedarf nicht der Zustimmung des Arbeitgebers, sondern lediglich der An- und Abmeldung von der Arbeit.[91] In der Praxis verläuft der Wechsel von der Betriebsratsrolle in die Berufsrolle bei den nicht freigestellten Mitgliedern allerdings oft nicht reibungslos. Auch wenn das BetrVG den Amtspflichten den Vorrang gegenüber den Arbeitspflichten einräumt, ist die Frage des Vorrangs in der Rechtswirklichkeit ein häufiger Konfliktstoff, sowohl zwischen dem Arbeitgebenden und dem Betriebsratsmitglied als auch zwischen den einzelnen Betriebsratsmitgliedern.

2.4.1.2. Was ist akut wichtiger: Arbeits- oder Betriebsratsaufgabe?

Angesichts knapper Personalressourcen stehen viele Betriebsratsmitglieder unter einem immensen Zeit- und Arbeitsdruck, der bisweilen dazu führt, dass im betrieb-

[89] *Hocke*, 190 f.

[90] Zu den Rollenkonflikten zwischen Freigestellten und Nicht-Freigestellten: *Sachs*, Anh. 6, 148, 151.

[91] *Fitting*, § 37 BetrVG, Rn. 49 f.

lichen Arbeitsalltag trotz des Grundsatzes »Amt vor Arbeit« der Erledigung der Arbeitsaufgabe die Priorität eingeräumt wird. In diesem Zusammenhang kann auch eine hohe berufliche Identifikation eine Rolle spielen, die es für das einzelne Mitglied schwerer machen kann, Arbeit und Ehrenamt miteinander zu verbinden. Insbesondere die Nichtteilnahme an der Betriebsratssitzung, die mit hoher Arbeitsbelastung oder dringlichen Arbeitsaufgaben begründet wird, ist ein häufiger Grund für Spannungen innerhalb des Gremiums und Vorwürfen über einen Mangel an betriebsrätlichem Engagement.[92] Die Teilnahme an einer Betriebsratssitzung, dem Ort der demokratischen Willensbildung und Beschlussfassung, gehört zur wesentlichen Amtspflicht eines Betriebsratsmitglieds und hat gegenüber der Arbeit grundsätzlich Vorrang. Wer an einer Sitzung nicht teilnehmen kann, hat dies dem Vorsitz unter Angabe der Verhinderungsgründe so rechtzeitig mitzuteilen, dass ein Ersatzmitglied geladen werden kann[93], ein wichtiger Faktor für die Beschlussfähigkeit[94] und Wirksamkeit von Beschlüssen, die in der Sitzung gefasst werden.[95] Ob Verhinderungsgründe ein Fernbleiben rechtfertigen, hat das Betriebsratsmitglied in eigener Verantwortung nach pflichtgemäßem Ermessen zu prüfen. Hierbei gilt folgendes: Die Erledigung der Arbeitsaufgabe stellt grundsätzlich keinen Verhinderungsgrund i. S. d. § 29 Abs. 2 S. 5 BetrVG dar. Ein solcher setzt vielmehr die tatsächliche und rechtliche Verhinderung des Mitgliedes voraus, wie dies z. B. bei Urlaub, Krankheit oder Befangenheit der Fall ist.[96] Eine berufliche Pflicht vermag nur ausnahmsweise einen Verhinderungsgrund darzustellen, z. B. wenn das Mitglied an seinem Arbeitsplatz zur Behebung eines Notfalls unabkömmlich ist oder ein unaufschiebbarer Kundenauftrag zu erledigen ist.

2.4.1.3. Rechtswirklichkeit

Die Diskrepanz zwischen Recht und Rechtswirklichkeit beruht auf unterschiedlichen Einflussfaktoren, wie folgende Abb. 2 von Hocke verdeutlicht und die auch aktuell noch auf Betriebsratsmitgliedern lastet: Wie die Betriebsrätebefragung des WSI zeigt, spielte bei 23,1 % der befragten Betriebsratsmitglieder die hohe Belas-

[92] *Sachs*, Anh. 6, 148, 151.

[93] *Fitting*, § 29 Rd. 39.

[94] Gem. § 33 Abs. 2 BetrVG.

[95] Zur Unwirksamkeit eines Beschlusses, wenn für ein zeitweilig verhindertes Mitglied ein vorhandenes Ersatzmitglied nicht geladen wurde: BAG, 18. Januar 2006, 7 ABR 25/05, juris, https://t1p.de/6bsau [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[96] *Fitting*, § 25 Rd. 21.

tung bei der beruflichen Tätigkeit und/oder bei weiteren 17,2 % die hohe Belastung bei der Betriebsratstätigkeit für die Mandatsniederlegung eine Rolle[97].

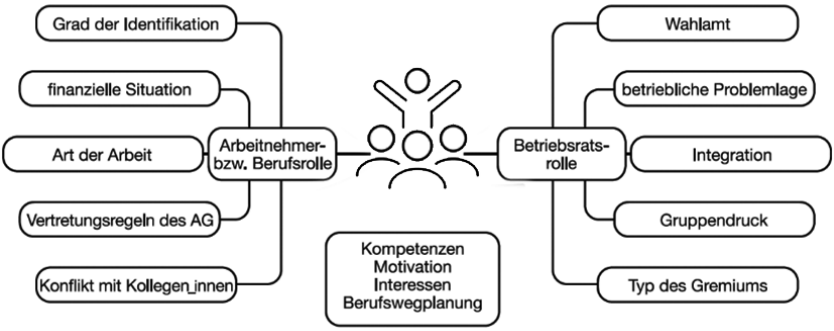


Abb. 2: Einflussfaktoren im Spannungsverhältnis zwischen Beruf und Ehrenamt nach Hocke, 195

Hierbei spielen innere Faktoren, wie eine hohe Identifikation mit der beruflichen Tätigkeit, die eigene berufliche Entwicklung, über die man sich nach der Amtszeit Sorgen macht, finanzielle Nachteile für Mitglieder, die von der Wechselschicht mit zuschlagspflichtiger Nachtschicht in die Normalschicht wechseln[98], eine Rolle. Hinzu kommen äußere Faktoren wie sozialer Druck von Arbeitskolleg:innen, die sich darüber beschweren, dass die liegenbleibende Arbeitsaufgabe immer auf sie verteilt werde oder der von Vorgesetzen, die die Erforderlichkeit der Betriebsratsaufgabe in Frage stellen, ausgeht.[99]

2.4.1.4. Problem der Verantwortungsverlagerung

Kennzeichnend für die beschriebenen Spannungen innerhalb des Gremiums, die aufgrund der beschriebenen Vereinbarkeitsdilemmata entstehen, ist die Verlagerung der Verantwortlichkeit des Arbeitgebenden auf das einzelne Betriebsratsmitglied. Der Anspruch des Betriebsratsmitglieds gegen den Arbeitgebenden auf Arbeitsbefreiung nach § 37 Abs. 2 BetrVG erschöpft sich nämlich nicht nur in der Gewährung freier Zeit, sondern verpflichtet diesen auch, das berufliche Arbeits-

[97] *Behrens*, in: WSI Mitteilungen 74. Jg., 4/2021, 284–295; siehe hierzu Abb. 1, 18.

[98] BAG, 10.05.2016, 7 AZR 401/14, juris, https://t1p.de/3qvbz [letzter Zugriff: 01.03.25].

[99] Zum Druck von Seiten der Arbeitgebenden: *Sachs*, Anh. 6, 151.

pensum der zusätzlichen Belastung mit Betriebsratsarbeit anzupassen. Ein überlastetes Betriebsratsmitglied könnte vom Arbeitgebenden auch eine Reduzierung des bisherigen Arbeitspensums verlangen, wenn die Arbeit wegen der vorrangigen Betriebsratsarbeit in der verbleibenden Arbeitszeit nicht mehr oder nur durch überobligatorische Anstrengungen zu schaffen ist.[100]

2.4.1.5. Konflikte mit dem Arbeitgebenden

Auch wenn die Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien in § 2 Abs. 1 BetrVG als vertrauensvoll beschrieben wird, sind Konflikte zwischen den Betriebsparteien vorprogrammiert und unvermeidlich, da sie sich nach dem Betriebsverfassungsgesetz als kontinuierliche Gegenspieler begegnen.[101] Oftmals sind Auseinandersetzungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat emotional hochgeladen[102] und nicht selten mischen sich beim Ringen um betriebliche Sachthemen auch persönliche Konflikte ein, wenn es um grundsätzliche Wertvorstellungen und Ziele geht.[103] Diesen natürlichen Antagonismus zwischen den Betriebsparteien erleben die einzelnen Betriebsratsmitglieder in ihrer Amtsausübung sehr unterschiedlich, die richtige Balance zwischen Kooperation und Konflikt zu finden, fällt vielen nicht leicht. Ist die harte Linie das richtige Mittel der Wahl, um die eigenen Ziele zu erreichen oder lässt man sich in den Verhandlungen in einzelnen Punkten doch auf Forderungen der Geschäftsleitung ein? Und so ist die Frage nach dem richtigen Verhältnis von Konflikt und Kooperation nicht nur Ursache für innere Spannungen des einzelnen Mitglieds, sondern auch gremienintern ein häufiger Streitpunkt unter den Mitgliedern.[104] Die Fähigkeit, Konflikte intern und extern, d. h. mit dem Arbeitgebenden, auszuhalten, ist aus anwaltlicher und gewerkschaftlicher Sicht eine wichtige Eigenschaft für ein Betriebsratsmitglied; fehlt diese, besteht die Gefahr, dass die Konflikte gar nicht ausgetragen werden, weil man den Konflikt scheut.[105] Häufig werden die Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung als »vielfache und wiederholte Enttäuschung, Zurückweisung und Missach-

---

[100] BAG, 27. 06. 1990, 7 ABR 43/89, juris, https://t1p.de/a0my6 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[101] Die Ambivalenz zwischen Konflikt u. Kooperation betont das Konzept der »Konfliktpartnerschaft« von *Müller-Jentsch*.

[102] *Olbrisch/Pilot*, 179.

[103] *Dahl/Göpfert/Helm*, 27 f.

[104] Zur Konfliktlinie »Hardliner« oder »Weichspüler«: *Hocke*, 279 ff; zu »Falken« und »Tauben« vgl. *Metzger*, 201.

[105] *Wolf*, Anh. 5, 138 f.; über die Unverzichtbarkeit von Konfliktfähigkeit: *Sachs*, Anh. 6, 149 f.

tung erlebt«, die persönlich kränken kann, dann auch auf das Berufs- und Privatleben ausstrahlt[106] und die vermutlich 13,7 % der befragten Betriebsratsmitglieder in den Jahren 2014–2017 zur Mandatsniederlegung veranlasst haben.

2.4.1.6. Intrapersonelle Konflikte

Die Doppelrolle als Arbeitnehmer:in und Interessenvertreter:in der Belegschaft kann auch zu intrapersonellen Konflikten führen, wenn eigene Interessen des Betriebsratsmitgliedes bei der Amtsausübung berührt werden. Rechtlich klar geregelt sind intrapersonelle Konflikte, wenn die Gefahr besteht, dass die vom Organmitglied zu wahrenden kollektiven Interessen von eigenen Interessen überlagert werden: Soweit Maßnahmen, wie z. B. eine Versetzung oder Kündigung, die Stellung des Betriebsratsmitglied als Arbeitnehmer:in individuell und unmittelbar betreffen, ist es grundsätzlich an der Amtsausübung verhindert und nimmt an Beschlüssen des Gremiums, wie z. B. der Abstimmung über die Zustimmung zu seiner Versetzung oder außerordentlichen Kündigung (§§ 99, 103 BetrVG) nicht teil.[107] Damit ist eine Amtsausübung als »Richter:in in eigener Sache« ausgeschlossen. Nicht selten betreffen Entscheidungen des Betriebsrats einzelne Mitglieder aber nur mittelbar, z. B. wenn ein Betriebsratsmitglied bei der Entscheidung über den Antrag des Arbeitgebenden auf Zustimmung zur Versetzung eines anderen Arbeitnehmers oder einer anderen Arbeitnehmerin mitwirkt, obwohl es sich selbst um die zu besetzende Stelle beworben hat.[108] In diesem Fall muss es mitentscheiden, so dass von ihm erwartet wird, die Entscheidungen frei von persönlichen Belangen zu treffen. Auch bei Sachthemen wie der Vereinbarung eines sozialverträglichen Sozialplans für die vom Personalabbau Betroffenen können Individualinteressen einzelner Mitglieder berührt sein, was die interne Willensbildung in den Gremien besonders schwierig gestalten kann, wenn diese beim Ringen um die »beste Lösung« nicht sichtbar sind und mehr oder weniger unbewusst mitschwingen.[109]

---

[106] *Tietel* (2006), 64.

[107] Sog. Verhinderungsgrund aus rechtlichen Gründen, vgl. *Fitting*, § 25 Rd. 18 m. w. N.

[108] BAG, 24. 04. 2013, 7 ABR 82/11, wonach dies keine rechtliche Verhinderung begründet u. kein Ersatzmitglied geladen werden darf, juris, https://t1p.de/ubxhq [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[109] Am Bsp. von Sozialplanverhandlungen beschreibt *Siebert* eing. intransparente Eigeninteressen Einzelner u. die Schwierigkeiten der innergremialen Entscheidungsfindung: Anh. 3, 122 f.; über Konflikte aufgrund Eigeninteressen einzelner Mitglieder ebenso: *Sachs*, Anh. 6, 154.

2.4.2. Vereinbarkeit von Familie und Ehrenamt

Das Erreichen einer ausgewogenen Work-Life-Balance stellt für viele Beschäftigte bereits eine bedeutende Herausforderung dar. Wenn dann noch die Pflichten eines Betriebsratsmandats hinzukommen, scheint diese Herausforderung noch größer zu werden.[110]

2.4.2.1. Betriebsratstätigkeit außerhalb der Arbeitszeit

Obwohl Betriebsratsarbeit grundsätzlich während der Arbeitszeit zu erledigen ist, kommt es insbesondere bei Schichtarbeit und Teilzeitarbeit häufiger vor, dass Betriebsratsaufgaben außerhalb der persönlichen Arbeitszeit anfallen und tief in die private Zeit hineinragen. Betriebsratssitzungen, Beratung mit Beschäftigten und Verhandlungen mit der Geschäftsleitung können sich bis in die Abendstunden erstrecken. Wenn diese auf betriebsbedingten Gründen beruhen, hat das Betriebsratsmitglied für die aufgewendete Zeit zwar einen Anspruch auf Freizeitausgleich (§ 37 Abs. 3 BetrVG), gleichwohl kann das private Lebensumfeld erheblich beeinträchtigt werden, Freizeit sowie soziale Verpflichtungen können unter diesem Druck leiden. Häufig haben Betriebsratsmitglieder mit Kindern Schwierigkeiten, deren Betreuung sicherzustellen, wenn sie außerhalb der regulären Arbeitszeit für Betriebsratstätigkeiten gebraucht werden. Vor allem die unvorhergesehene Betriebsratstätigkeit erschwert die Planung der Kinderbetreuung, was insbesondere teilzeitbeschäftigte Betriebsratsmitglieder vor große Schwierigkeiten stellt.[111] Da Betriebsratsarbeit keine Arbeitszeit i. S. d. ArbZG darstellt, gelten die Beschränkungen des ArbZG nicht für die Betriebsratsarbeit.[112] Ein weiteres Vereinbarkeitsdilemma begründet in diesem Zusammenhang auch die Rechtsprechung zur Auslegung von Verhinderungsgründen eines Betriebsratsmitglieds bei Betriebsratssitzungen: Während Urlaub einen Verhinderungsgrund darstellt, das Betriebsratsmitglied also während des Urlaubs nicht an einer Betriebsratssitzung teilnehmen muss, stellen Freischichten[113] zum Überstundenausgleich und Rollier-

[110] *Behrens,* 288; *Hocke/Noack*, https://t1p.de/6eqxq [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[111] *Behrens*, 289, der wegen der höheren Belastung der in Teilzeit beschäftigten Betriebsratsmitglieder von einer höheren Rücktrittswahrscheinlichkeit im Vergleich zu in Vollzeit Beschäftigten ausgeht.

[112] Zum Anspruch auf vorzeitige Arbeitsbefreiung unter Vergütungsfortzahlung: BAG, 18. 01. 2017, 7 AZR 224/15, juris, https://t1p.de/tm18x [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[113] BAG, 27. 09. 2012, 2 AZR 955/11, juris, https://t1p.de/f07d4 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

tage, Home-Office[114] und sogar die mehrmonatige Nichtarbeit im Rahmen einer flexiblen Saison-Arbeitszeit[115] keinen Verhinderungsgrund dar, mit der Folge, dass ein Betriebsratsmitglied auch in dieser Zeit verpflichtet ist, sein Ehrenamt auszuüben.

2.4.2.2. Anerkennungsdefizite und schlaflose Nächte

Betriebsräte tragen nicht nur ihre beruflichen Pflichten nach Hause, sondern auch die »Last der Verantwortung«, die sie als gewählte Interessenvertreter:innen spüren und die durch wirtschaftlichen Druck, die Anforderungen des Arbeitgebenden und die Sorgen und Ängste der Belegschaft genährt wird. Das Verhältnis des Betriebsrats zur Belegschaft ist dabei von dem Dilemma gekennzeichnet, dass es »die« Belegschaft als homogene Gruppe mit einheitlichen Interessen, tatsächlich gar nicht gibt, sondern es sich vielmehr um eine sozialstrukturelle Mischung von vielfältigen Beschäftigungsgruppen mit unterschiedlicher Qualifikation, arbeitsrechtlichem Status und heterogenen Interessen handelt.[116] Auch Veränderungen in der Belegschaftsstruktur wie ein höherer Anteil von Angestellten oder Frauen, flexibleren Arbeitsverhältnissen und die Ausdehnung von Zeitarbeit führen dazu, dass die Aufgabe von Betriebsräten, die vielfältigen Interessen unterschiedlicher Belegschaftsgruppen zu vereinheitlichen und zu bündeln, an Komplexität zugenommen hat.[117] Die Repräsentanz der Belegschaft durch den Betriebsrat vereinfacht zwar die innerbetrieblichen politischen Prozesse, verlagert diese aber in das Gremium, so dass hier die Konflikte entstehen. Weil die Sozialstruktur des Betriebsratsgremiums häufig die Sozialstruktur der Belegschaft widerspiegelt, müssen die divergierenden Interessen der Belegschaft im Gremium selbst verhandelt werden, wobei der Kampf um den Rückhalt der Belegschaft als zunehmend zermürbend empfunden wird. Manche Betriebsräte sprechen gar von psychischen Erkrankungen, Krankenhausaufenthalten und Psychotherapien, die sie mit dem Stress der Betriebsratsarbeit assoziieren.[118] Dies gilt insbesondere, wenn sie als Übermittler schlechter Nachrichten, wie Entlassungen, die intensiven emotionalen Reaktionen und Ängste ihrer um die Zukunft bangenden Kolleg:innen ertragen müssen.[119] Häu-

[114] LAG Frankfurt, 08. 02. 2021, 16 TaBV 185/20, juris, https://t1p.de/9izws [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[115] LAG Hamm, 19. 07. 2000, 3 Sa 2201/99, juris, https://t1p.de/18p80 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[116] *Hocke*, 29; *Mittländer*, Anh. 2, 103; *Siebert*, Anh. 3, 118; *Wolf*, Anh. 5, 137 f.; *Sachs*, Anh. 6, 148 f.

[117] *Hocke*, 29.

[118] Mit vielen Bsp. *Tietel*, 2005), https://t1p.de/qan0u [letzter Zugriff: 01. 03. 25]; *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 96; *Sachs*, Anh. 6, 149.

[119] Mit vielen Bsp. *Tietel* (2005), https://t1p.de/qan0u [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

fig wird der emotionale Stress auch von Ohnmachts- oder Schuldgefühlen begleitet oder Vorwürfen der Mit-Täterschaft von Seiten der Beschäftigten.[120]

2.4.3. Gewerkschaftsmitgliedschaft und Fraktionsbildung

2.4.3.1. Rolle der Gewerkschaften im Betrieb

Die Beziehung zwischen Gewerkschaften und Betriebsrat ist durch die Autonomie des Betriebsrats einerseits und vielseitiger wechselseitiger Abhängigkeiten andererseits geprägt[121]: Rechtlich ist die Betriebsratsarbeit von Gewerkschaftsaktivitäten losgelöst und stützt sich auf die sozialpartnerschaftlichen Prinzipien der Zusammenarbeit zwischen den zu repräsentierenden Arbeitnehmer:innen und dem Arbeitgebenden. Während Betriebsräte die Interessen der Arbeitnehmer:innen auf betrieblicher Ebene repräsentieren, vertreten Gewerkschaften die Interessen der bei ihr organisierten Mitglieder. Gewerkschaften können ihre Interessen auf tarifrechtlicher Ebene unter Einsatz ihres Streikrechts durchzusetzen, während Betriebsräten diese Option aufgrund ihrer betrieblichen Friedenspflicht nicht zur Verfügung steht, da Konflikte und Meinungsverschiedenheiten mit der Geschäftsleitung nicht durch Arbeitskampfmaßnahmen, sondern durch Verhandlungen und Konsultation der Einigungsstelle oder gerichtlich gelöst werden sollen (§§ 2 Abs. 1, 74, 76 BetrVG). Während allein die Gewerkschaften das Recht haben, Tarifverträge über Lohn- und Arbeitsbedingungen auszuhandeln, kommt den Betriebsräten die Aufgabe zu, die Einhaltung von Tarifverträgen im Betrieb zu überwachen (§ 80 BetrVG). Häufig regeln Betriebsräte aber auch die konkrete Ausgestaltung von Tarifverträgen in Fragen, in denen die Tarifparteien die betrieblichen Gestaltungsspielräume durch sog. Öffnungsklauseln erweitert haben (§ 77 Abs. 3 S. 2 BetrVG). Aufgrund der jeweils autonomen Aufgabenbereiche sind die gesetzlichen Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaften auf betrieblicher Ebene zwar betriebsverfassungsrechtlich[122] begrenzt, faktisch existiert indes eine enge Verzahnung auf persönlicher und funktionaler Ebene.[123] Betriebsräte sind für die Gewerkschaften wichtige Vermittler zwischen der Gewerkschaft und ihren Mitgliedern, außerdem verfügen sie über wesentliche Informationen von den betrieblichen Abläufen, die hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre für ihre Arbeit benötigen. Gewerkschaften haben mithin

[120] *Tietel* (2012), 242.

[121] *Hocke*, 33–37.

[122] Z. B. nach §§ 2, 19 Abs. 3, 23 Abs. 1, 31, 42 BetrVG.

[123] *Schmidt/Trinczek*, 169–201.

ein Interesse daran, möglichst viele Betriebsratsmandate mit ihren Kandidat:innen zu besetzen und haben das Recht, eigene Wahlvorschläge für die Betriebsratswahl einzureichen (§ 14 Abs. 5 BetrVG). Betriebsräte wiederum nutzen die Unterstützung und das Fachwissen der Gewerkschaften in Form von Weiterbildung, Beratung und rechtlichem Beistand.[124] Eine weitere Dimension der Beziehung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten ergibt sich durch den zunehmenden Wettbewerb[125] zwischen konkurrierenden Gewerkschaften und deren Kampf um die tarifpolitische Vorherrschaft, der sich auch in den betrieblichen Interessenvertretungen widerspiegelt und zur Entstehung interne Konflikte beiträgt.

2.4.3.2. Fraktionsbildung

Da Betriebsräte überproportional häufig Gewerkschaftsmitglieder sind[126], üben sie oft neben ihrer Rolle als Arbeitnehmer:in und Betriebsratsmitglied zugleich ihre Rolle als Gewerkschaftsmitglied, d. h. drei Rollen in Personalunion aus. Konflikte im Betriebsrat, die im Verhältnis zu den Gewerkschaften auftreten, werden häufig mit Fraktionsbildung beschrieben. Fraktionen im Betriebsratsgremium sind in der Regel Synonyme für die verschiedenen Listen, die zur Wahl des Betriebsrats eingereicht wurden und die in einem Gremium repräsentiert sind. Der Begriff der Fraktionsbildung wird aber auch dann verwendet, wenn sich nach einer Personenwahl im Rahmen der Betriebsratsarbeit unterschiedliche Interessengruppen bilden, die das Gremium in Lager spaltet.

Die Gründe für die Bildung von Fraktionen in einem Betriebsratsgremium sind vielfältig[127]: In einem Betriebsratsgremium können zum Beispiel Betriebsratsmitglieder sitzen, die Mitglied konkurrierender Gewerkschaften sind. Ein weiterer Grund ist die Unzufriedenheit einzelner gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte über ihre Listenplatzierung, die dazu führen kann, dass sie eine eigene Liste gründen. Wie heftig solche Konflikte geführt werden können, zeigt der bis dahin

[124] Vgl. *Sachs*, Anh. 6, 146 f., 155; *Houben*, Anh. 7, 168.

[125] Vgl. in diesem Zusammenhang die Stellungnahme des dbb, wonach das Tarifeinheitsgesetz den Wettbewerb unter konkurrierenden Gewerkschaften weiter verschärft hat, https://t1p.de/xmoey; ebenso der Bundesvorsitzende der GDL *Weselsky*, https://t1p.de/g2u3x sowie *Gastel*, Grünen Bahn Experte, der vom »Zwang zur Konkurrenz spricht, der sehr viel Unruhe und Unfrieden stiftet«, https://t1p.de/zljbi [letzter Zugriff jeweils: 01. 03. 25].

[126] Hierzu *Kestermann/Lesch/Stettes* in IW-Trends 4/2022, 75, wonach im Jahr 2022 41 % der gewählten Betriebsräte gewerkschaftlich organisiert waren, während nur 17,4 % der Arbeitnehmer:innen gewerkschaftlich organisiert sind, https://t1p.de/ps8o8 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[127] Hierzu *Hocke*, 256–260.

bundesweit einmalige Fall des Gewerkschaftsausschlusses von 200 GDL-Mitgliedern anlässlich der Betriebsratswahlen bei der Deutschen Bahn im Jahr 2018, die sich auf GDL-Listen nicht angemessen vertreten gefühlt und freie Listen gegründet hatten.[128] Des Weiteren können sich Betriebsräte, die keiner Gewerkschaft angehören, aus Protest gegen die repräsentierende Gewerkschaft formieren. Schließlich ist es möglich, dass Betriebsräte derselben Gewerkschaft konkurrierende Gruppen bilden und sich aus Widerstand gegen die amtierende Betriebsratsführung formieren. Die Konkurrenz zwischen Gewerkschaften und der Kampf um tarifpolitische Vorherrschaft können mithin auch Auswirkungen auf die betriebliche Interessenvertretung haben, wenn es zur Fraktionsbildung und heftigen Konflikten zwischen den fraktionierten Mitgliedern kommt.

2.5. Weitere typische Konfliktthemen im Betriebsrat

Neben den bereits dargestellten Konfliktthemen, die Betriebsratsmitglieder als Gründe für Streitigkeiten und Zerwürfnisse innerhalb des Gremiums schildern, treten häufig noch weitere Spannungen auf, die an differente Merkmale wie neue und alte Mitglieder, Geschlecht, ethnische Herkunft oder Nationalität, Angestellte und Arbeiter:innen und Mitarbeitende mit und ohne Führungsaufgaben geknüpft werden.[129] Hinzu treten Konflikte, in denen sich die Konfliktthemen um differente Verhaltensweisen oder Einstellungen einzelner Betriebsratsmitglieder drehen, wie nachfolgende Abb. 3 verdeutlicht.[130]

[128] Z. B. Stuttgarter Zeitung, https://t1p.de/dn033 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[129] Zu diesen Konfliktlinien: *Hocke*, 207–216 u. 260–280.

[130] Zu Konflikten rund um die Themen »konflikt- oder konsensorientiert« sowie »Umgang mit Informationen« auch *Metzger*, 201; *Sachs*, Anh. 6, 149, 152, 161.



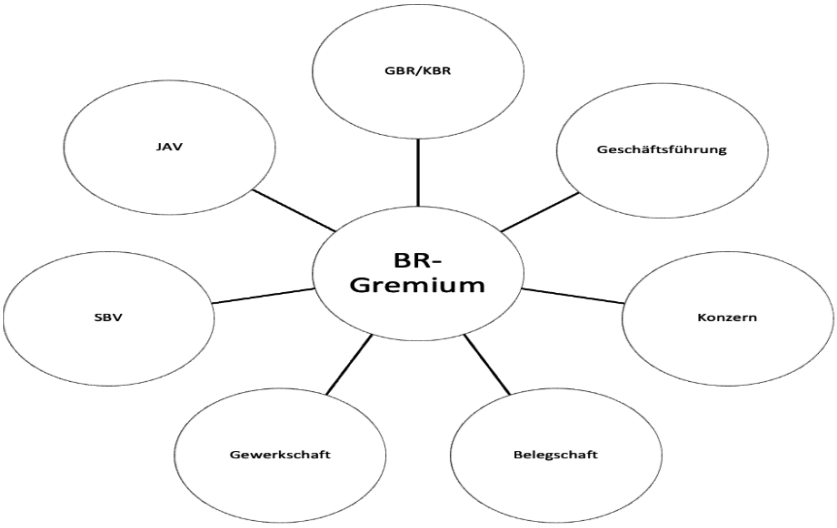
Eigene Abb. 3: Typische Konfliktthemen im Betriebsrat (schwarz: Rollen und/oder Merkmale; grau: Haltungen oder Verhaltensweisen

2.6. Zwischenfazit

Als »Grenzinstitution« bewegt sich der Betriebsrat in einem institutionell bedingten Spannungsverhältnis zwischen drei Interessengruppen: Belegschaft, Management und Gewerkschaft.[131] Dabei steht er vor der komplexen Aufgabe, die wirtschaftlichen Belange, die Vertretungsinteressen der Belegschaft sowie die gewerkschaftlichen Vorstellungen von guter Arbeit zu einem wirkungsvollen Konzept seiner Interessenvertretungsarbeit zu verknüpfen. Jedes Mitglied hat als Betriebsratsmitglied, Arbeitnehmer:in, Gewerkschaftsmitglied, Mitgliedschaft in anderen Gremien, wie GBR oder SBV mehrere Rollen in Personalunion auszuüben, die sich teilweise überlagern und widersprechen, so dass eine ausgewogene Balance nicht einfach zu finden ist. Hinzu kommen widerstreitende Erwartungen der Kooperationspartner des Betriebsrates, wie der Belegschaft, der Geschäftsführung,

[131] Zur Strukturanalyse des Betriebsrats als »Grenzinstitution« schon *Fürstenberg* (1958) u. *Fürstenberg* (2000), 19, https://t1p.de/4yu10 [letzter Zugriff: 01.03.25].

den Gewerkschaften und anderen Gremien wie GBR, KBR, SBV und JAV, die an den Betriebsrat gestellt werden. Die Ursachen der Konfliktlagen im Gremium sind oft schon vor der Betriebsratswahl im Verlauf der Wahlphase entstanden. Besonders konfliktanfällig ist die Phase der Betriebsratswahl und Konstituierung, wo sich aus einer zufällig zusammengestellten Gruppe ein effektives Team formieren muss, damit gemeinsame Ziele, Wege und demokratische Prozesse für eine effektive Interessenvertretung der Belegschaft entwickelt und etabliert werden können. Dies ist angesichts der Rollenüberschneidungen, der Verzahnung von betrieblicher und privater Lebenswelt, der widerstreitenden Interessen der Kooperationspartner und der Komplexität der Aufgaben im Betriebsratsamt eine enorme Herausforderung für das Gremium und jedes einzelne Betriebsratsmitglied, die häufig auch mit hohen emotionalen Belastungen einhergeht.



Eigene Abb. 4: Beziehungsgeflecht zwischen Betriebsrat und Kooperationspartnern

3. Konfliktdynamik und Konfliktfolge

3.1. Typische Verhaltensmuster von Betriebsratsmitgliedern im Konflikt

Konflikte innerhalb von Betriebsratsgremien sind keine Seltenheit, sondern gehören zum Alltag kollektiver Entscheidungsprozesse. Dabei können sie sowohl in offener, emotional aufgeladener Form als auch in verdeckter, subtiler Weise ausgetragen werden. Die Dynamik solcher Konflikte zeigt sich in einer Vielzahl von Verhaltensmustern, die von hitzigen Auseinandersetzungen und persönlichen Angriffen bis hin zu gezielter Informationsverweigerung oder strategischer Isolation einzelner Mitglieder reichen; sie zeigen sowohl heiße als auch kalte Austragungsformen. Die von der Verfasserin in den Expert:inneninterviews befragten Rechtsanwält:innen, die Betriebsräte als juristische Sachverständige nach § 80 Abs. 3 BetrVG beraten und häufig an Betriebsratssitzungen teilnehmen, nehmen heiße Konflikte schon atmosphärisch wahr: Die Spannungen seien spürbar[132], man merke gleich, »ob die Stimmung gelöst sei und ungeschützt gesprochen werden könne«[133], ob es ein »fehlerfreundliches Klima«[134] oder eines des Misstrauens[135] gebe und nur darauf gewartet werde, »bis der andere was Falsches sagt und man dann drauf dreschen kann«.[136] Bei Konflikten sei die Stimmung »sehr emotional«[137], je ernsthafter die Fragestellung, desto eher liegen auch mal die »Emotionen blank«[138], es werde »regelrecht gestritten« und »wenn das auch noch hoch hergehe, werde es auch mal laut«[139] bis hin, dass sich die Mitglieder untereinander so »zerfleischen«[140], dass sie gar nichts mehr hinkriegen. Eine Fraktions- oder Lagerbildung werde oft schon an der »Sitzordnung im Betriebsratsbüro« sichtbar.[141] Kennzeichnend ist weiter eine Ausweitung der Streitthemen[142], wenn völlig überraschend

[132] *Mittländer*, Anh. 2, 101 f.; *Siebert*, Anh. 3, 119; *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 89 ff.

[133] *Siebert*, Anh. 3, 119.

[134] *Sachs*, Anh. 6, 148.

[135] *Sachs*, Anh. 6, 155.

[136] *Sachs*, Anh. 6, 148.

[137] *Ulusan*, Anh. 4, 129.

[138] *Siebert*, Anh. 3, 118.

[139] *Siebert*, Anh. 3, 118; vgl. in diesem Zusammenhang das Geleitwort von *Schultz von Thun*: »Gruppendynamik ist, wenn es hoch hergeht.« in: *Stahl*, 18.

[140] *Mittländer*, Anh. 2, 106.

[141] Von der schon durch die Sitzordnung sichtbaren Grüppchenbildung*: Ulusun*, Anh. 4, 130.

[142] *Glasl* (2020), 222 f.

»Riesendiskussionen« über Fragen entbrennen, die mit dem eigentlichen Thema nichts zu tun haben und in deren Verlauf sich die Mitglieder mit gegenseitigen Vorwürfen überziehen.[143] Geschildert werden aber auch Austragungsformen, die kennzeichnend für kalte Konflikte sind und die von der Konfliktverleugnung[144], dem Vorenthalten von Informationen, insbesondere in Bezug auf Mitglieder mit Führungsverantwortung[145], zu Vorabsprachen über Abstimmungsverhalten[146] bis hin zur Kooperationsverweigerung in Form des Nicht-Mehr-Miteinander-Redens[147] reichen. In Diskussionen im Gremium sei die Verhärtung und Polarisierung spürbar, es komme zu Versuchen, konträre Meinungsäußerungen Einzelner durch Wortentzug zu unterbinden[148], in Beratungssituationen mit unterschiedlichen Ansprechpartnern werden Konflikte sichtbar, wenn unterschiedliche Mitglieder des gleichen Gremiums in kleineren Kreisen die gleichen Fragen stellen, die aber nicht im ganzen Gremium kommuniziert werden sollen, wenn die Antwort nicht die eigene Sicht bestätigt.[149] Als besonders problematisch beschreiben die anwaltlichen Befragten das Phänomen der Rezirkulation von Konfliktthemen, d. h. belastende und zermürbende Wiederholungsschleifen, in denen Themen oder Konflikte, die vermeintlich abgeschlossen wurden, immer wieder auf die Tagesordnung zurückkehren.[150] In diesem Zusammenhang wird zudem das Aufschieben von Entscheidungen bis zum Nicht-Entscheiden und dem »Abtauchen« der Gremien problematisiert.[151] Eine sinkende Bereitschaft zur gemeinsamen Verantwortungsübernahme und Ablenkung von Sachthemen wird deutlich, wenn Gremienmitglieder bei Abstimmungen den Fokus vornehmlich auf die persönliche Außenwirkung gegenüber der Belegschaft richten und nicht auf das eigentliche Ziel, das langfristig erreicht werden soll.[152] Beispiele für das geschilderte Konfliktverhalten finden sich in den

[143] *Mittländer*, Anh. 2, 102.

[144] *Ulusan*, Anh. 4, 131, von »Verdrängung« sprechend; ähnlich *Wolf*, Anh. 5, 142 f., in der Beschreibung eines fehlenden Konfliktbewusstseins.

[145] *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 94, in Bezug auf »arbeitgebernahe« Betriebsratsmitglieder.

[146] Über Konflikte aufgrund von Überraschungsangriffen: *Sachs*, Anh. 6, 152 f.

[147] *Ulusan*, Anh. 4, 132.

[148] Hierzu am Bsp. einer Tarifkommisionssitzung: *Sachs*, Anh.5, 150.

[149] *Mittländer*, Anh. 2, 101 und 103 f.; *Ulusan*, Anh. 4, 130.

[150] *Siebert*, Anh. 3, 121 ff.; *Mittländer*, Anh. 2, 103 ff.

[151] *Mittländer*, Anh. 2, 104; *Siebert*, Anh. 3, 121 ff.

[152] Hierzu *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 91.

wenigen Fällen, die bislang vor Gericht landeten und auf die unter 4.1.2. vertieft eingegangen wurde.[153]

Typische Verhaltensmuster von Betriebsratsmitgliedern in Konflikten manifestieren sich in heißen und kalten Austragungsformen. Während heiße Konflikte durch offene Konfrontationen, emotionale Eskalationen und Lagerbildungen geprägt sind, äußern sich kalte Konflikte in Verweigerungshaltungen, strategischer Isolation und Informationsvorenthaltung. Besonders problematisch ist die Tendenz zur Wiederholung ungelöster Konflikte, die die Arbeitsfähigkeit des Gremiums erheblich beeinträchtigen kann. Letztlich verdeutlicht die Untersuchung, dass interne Streitigkeiten nicht nur die Entscheidungsprozesse hemmen, sondern auch die Glaubwürdigkeit und Handlungsfähigkeit des Betriebsrats nachhaltig schwächen können.

3.2. Das »Quiet-Quitting-Dilemma«

Ständige Streitigkeiten innerhalb des Betriebsratsgremiums können die Betriebsratsarbeit weitgehend lahmlegen, wenn das Gremium hauptsächlich mit internen Konflikten beschäftigt ist, kurzum, sich wie ein Kreisel ständig um sich selbst dreht. Eine negative Atmosphäre im Gremium kann des Weiteren zu einem **»Quiet-Quitting-Dilemma«** führen – also einem schleichenden Rückzug einzelner Mitglieder aus der aktiven Beteiligung an der Betriebsratsarbeit. Einer aktuellen Untersuchung des WSI zur Fluktuation in Betriebsratsgremien zufolge haben Betriebsratsgremien innerhalb der vierjährigen Amtszeit neben ihren vielfältigen komplexen Aufgaben auch mit einer auffallend hohen personellen Fluktuation zu kämpfen, die auf Konflikte im Betriebsrat beruht.[154]

»Quiet Quitting«, ein ursprünglich aus dem Arbeitskontext kommender Begriff, beschreibt das Phänomen, dass Beschäftigte nur noch das absolute Minimum leisten, um sich innerlich von einem belastenden Umfeld abzugrenzen. Übertragen auf Betriebsratsgremien bedeutet dies, dass Mitglieder zwar formal im Amt bleiben,

[153] Z. B. LAG Thüringen, 29. 06. 2021, 1 TaBVGa 1/21 (Zugangsverweigerung zum Betriebsratsbüro und E-Mail Postfach), juris, https://t1p.de/paskv; LAG Hessen, 19. 09. 2013, 9 TaBV 225/12 (Nichtinformation der Betriebsratsminderheit), juris, https://t1p.de/mewn6; LAG Baden-Württemberg, 20. 02. 2013, 13 TaBV 11/12, Anspruch auf Überlassung eines Schlüssels für das Betriebsratsbüro, juris, https://t1p.de/ly31j; LAG Hamm, 14. 08. 2009, 10 TaBV 175/08 (Verbot des Mitschreibens auf Betriebsratssitzungen und Mitnahme von Unterlagen), juris, https://t1p.de/579ou [letzter Zugriff jeweils: 01. 03. 25].

[154] *Behrens*, in: WSI Mitteilungen 74. Jg., 4/2021, 284–295; siehe hierzu Tab. 1, S. 8; *Chatziparaskewas* spricht von einer massiven Zunahme von Mandatsniederlegungen im Kontext von gremieninternen Konflikten, Anh. 1, 92 ff.

sich aber zunehmend aus der inhaltlichen Auseinandersetzung zurückziehen. Die Ursachen für dieses Verhalten liegen häufig in einer konflikthaften Arbeitsweise, die durch Polarisierungen, Machtkämpfe und emotionale Erschöpfung geprägt ist.

Die Folgen dieses Rückzugs sind weitreichend:

– *Sinkende Beteiligung und Entscheidungsfähigkeit*

Wenn Betriebsratsmitglieder nicht mehr aktiv mitarbeiten, reduziert sich die Anzahl derjenigen, die an Beratungen und Abstimmungen teilnehmen. Dies kann dazu führen, dass keine ausreichenden Mehrheiten für Beschlüsse zustande kommen oder Entscheidungen nur noch von einer kleinen, dominanten Gruppe getroffen werden.

– *Legitimationsverlust und Aushöhlung der Mitbestimmung*

Eine geringe Beteiligung an Sitzungen und Abstimmungen gefährdet die demokratische Legitimität der Betriebsratsbeschlüsse. Wenn Mitglieder, die nicht offiziell verhindert sind, den Sitzungen fernbleiben, kann oft kein Ersatzmitglied geladen werden. Dadurch wird die Repräsentation der Belegschaft verzerrt, und die Interessen der Beschäftigten werden nicht mehr in ihrer vollen Breite berücksichtigt.

– *Erhöhte Fluktuation und strukturelle Schwächung des Gremiums*

Langfristig kann das »Quiet-Quitting-Dilemma« zu einer verstärkten Fluktuation im Betriebsrat führen. Engagierte Mitglieder, die sich von internen Konflikten und destruktiven Dynamiken entmutigt fühlen, ziehen sich möglicherweise ganz aus der Gremienarbeit zurück. Dies führt zu einem Wissensverlust und erschwert die kontinuierliche Vertretung der Beschäftigteninteressen.

– *Negative Auswirkungen auf das betriebliche Umfeld.*

Die Handlungsfähigkeit des Betriebsrats hat direkte Auswirkungen auf Arbeitgeber, Gesamt- oder Konzernbetriebsräte, externe Berater:innen und Gewerkschaften. Ein geschwächtes oder handlungsunfähiges Gremium kann keine effektiven Verhandlungen führen, was zu einer Blockade wichtiger Entscheidungsprozesse führt. Dadurch steigt das Risiko, dass Konflikte sich auf weitere betriebliche

Akteur:innen ausweiten und eine konstruktive Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite erschwert wird.[155]

Das »Quiet-Quitting-Dilemma« stellt somit eine zentrale Konfliktfolge dar, die nicht nur das Gremium selbst, sondern auch die betriebliche Mitbestimmung insgesamt gefährdet.

3.3. Auswirkungen interner Konflikte auf die Arbeit externer Berater:innen von Betriebsratsgremien

Die Beratungstätigkeit der Rechtsanwält:innen, Gewerkschaft und Sachverständigen wird in einem inhomogenen Gremium signifikant anspruchsvoller, da mit der Vielfalt an Meinungen, Interessen und Standpunkte innerhalb des Gremiums die Komplexität und Schwierigkeit der Beratung des Gremiums als Organ der betrieblichen Interessenvertretung exponentiell steigt.[156] Die Heterogenität der Betriebsratsmitglieder führt zu einer erhöhten Anzahl von Variablen, d. h. zu einer breiten Palette von möglichen Ansätzen und Lösungen für ein bestimmtes Problem, die bei der Beratung berücksichtigt werden müssen.[157] Abstimmungsprozesse erfordern deshalb mehr Zeit, die aber meist fehlt.[158] Es kommt häufig zu Schwierigkeiten bei der Konsensbildung, Themen werden ständig neu aufgemacht, stabile Mehrheiten sind selten. Der Aufbau langfristiger Ziele ist mit einem konfliktbelasteten Gremium schwierig. Da die Mitglieder unterschiedliche Ansichten haben, gestalten sich auch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber schwieriger. Es besteht stets die Gefahr, dass die internen Konflikte auf den Verhandlungstisch überschwappen, mit der Folge, dass die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber zu entgleiten drohen, weil das Gremium nicht geschlossen auftritt.[159] Verhandlungen mit dem Arbeitgeber bedürfen deshalb einer ungleich intensiveren anwaltlichen Vorbereitung und Abstimmung mit anderen externen Berater:innen als mit einem homogenen Gremium: Besonders wichtig ist, die Verhandlungskommission gut aufzustellen und vorab verbindlich Spielregeln für die Kommunikation am Verhandlungstisch zu verein-

[155] *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 91 ff.; über die Schwäche des »keine Position Bildens«: *Mittländer*, Anh. 2, 105; *Siebert*, Anh. 3, 120 f; zur Durchsetzungsschwäche auch *Wolf*, Anh. 5, 139.

[156] *Wolf*, Anh. 5, 139.

[157] Die Schwierigkeiten der anwaltlichen Berater:innen beschreiben eing. *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 91 ff.; *Mittländer*, Anh. 2, 105 ff.; *Siebert*, Anh. 3, 120 ff.; *Ulusan*, Anh. 4, 131 ff.; *Wolf*, Anh. 5, 139 ff., zu den Schwierigkeiten der Betriebsräte beratenden Gewerkschaften: *Sachs*, Anh. 6, 153 ff.

[158] Über Zeitdruck in Verhandlungssituationen *Siebert*, Anh. 3, 121 ff.

[159] *Mittländer*, Anh. 2, 105.

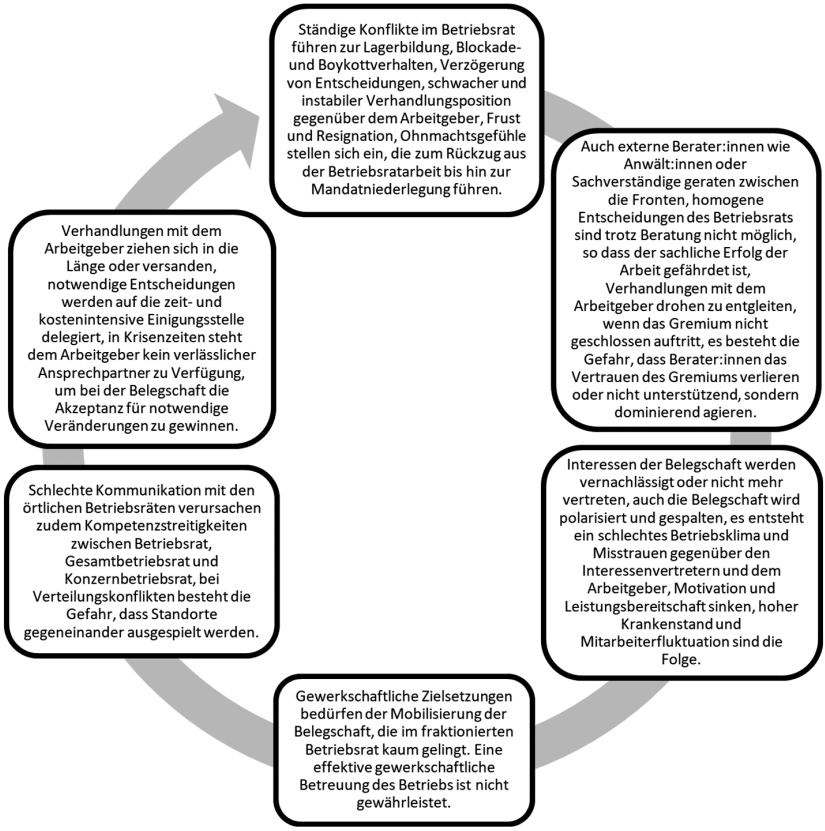
baren.[160] Die anwaltlichen Herausforderungen in einem inhomogenen Gremium erfordern ein hohes Maß an Flexibilität, Empathie und Fachwissen, um effektiv zu beraten und trotz bestehender Konflikte zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen. Schließlich besteht die Gefahr, dass die beratenden Rechtsanwält:innen zwischen die Fronten geraten und das Vertrauen des Gremiums verlieren oder das sie nicht lediglich unterstützend, sondern dominierend agieren.[161]

3.4. Ausstrahlungswirkung

Unbearbeitete interne Konflikte haben folglich weitreichende Konsequenzen für Arbeitgeber, Gesamt- oder Konzernbetriebsrat, externe Berater:innen und Gewerkschaften, wie die nachfolgende Abbildung 5 verdeutlicht:

[160] *Siebert,* Anh. 3, 120 f., 123 f.; *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 95 f.

[161] Über »dünnes Eis« spricht *Ulusan,* Anh. 4, 134; *Mittländer*, Anh. 2, 106.



Eigene Abb. 5: Ausstrahlungswirkung von Konflikten im Betriebsrat auf verschiedene betriebliche Akteur:innen[162]

Um dieser negativen Entwicklung entgegenzuwirken, sind gezielte Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung erforderlich, um ein konstruktives Arbeitsklima wiederherzustellen und die aktive Beteiligung aller Mitglieder zu fördern.

[162] Die Abbildung wurde von der Verfasserin in einem Kursbegleitenden Essay im Master-Studiengang Mediation und Konfliktmanagement selbst entwickelt (unveröffentlichte Studienleistung); die Ausstrahlungswirkungen auf die anwaltlichen Sachverständigen beschreiben: *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 91 ff.; *Mittländer*, Anh. 2, 105 ff.; *Siebert*, Anh. 3, 120 ff.; *Ulusan*, Anh. 4, 131 ff.; *Wolf*, Anh. 5, 139 ff.; zur Ausstrahlungswirkung auf Gewerkschaften: *Sachs*, Anh. 6, 153 ff.

4. Konfliktmanagementkompetenz von Betriebsräten bei internen Konflikten nach dem BetrVG

In diesem Abschnitt der Arbeit wird zunächst das Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren sowie das Für und Wider des jeweiligen Konfliktlösungsverfahrens bei Konflikten im Betriebsrat untersucht. Bei Konflikten, die im Gremium während laufender Verhandlungen mit der Geschäftsleitung auftreten, stellen sich zudem verhandlungsstrategische[163] Fragen, die wegen der betriebsverfassungsrechtlich angelegten Konfliktpartnerschaft zwischen den Betriebsparteien[164] für die Auswahl des richtigen Verfahrens ebenfalls eine Rolle spielen können. Schließlich werden auch kostenrechtliche Aspekte bei der Beurteilung des richtigen Verfahrens betrachtet, da der Betriebsrat über keine eigenen finanziellen Mittel verfügt, um externe Dritte wie Moderator:innen, Teamcoaches oder Mediator:innen zu bezahlen. Hier stellt sich die Frage, welche Hürden und Potenziale in Bezug auf die Inanspruchnahme eines bestimmten Konfliktlösungsverfahrens bestehen: Darf der Betriebsrat im Konfliktfall professionelle, externe Unterstützung hinzuziehen? Welche Regelungen kommen als Anspruchsgrundlage in Betracht und wie sind die Voraussetzungen? Wie sieht die Rechtswirklichkeit aus oder gibt es gar einen blinden Fleck im BetrVG?

4.1. Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren

Das Spektrum an Verfahren und Methoden zur Konfliktbearbeitung von Konflikten im Betriebsrat ist breit. Neben dem bekannten gerichtlichen Beschlussverfahren (§§ 2a Abs, 1 Nr. 1, 80 ArbGG) und dem Güterichterverfahren (§§ 80 Abs. 2, 54 Abs. 6 ArbGG), gibt es eine Vielzahl von außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren, die zwar im BetrVG nicht ausdrücklich aufgeführt sind, die aber in der Praxis durchaus zur Anwendung kommen: Klausurtagungen mit und ohne externe Moderation[165], Seminare[166], Coaching oder Teamcoaching[167], Teament-

[163] Vgl. hierzu Anh. 1–5, zur Auswertung eing. 4.2.

[164] Zu diesem Begriff *Olbrisch/Pilot*, 176.

[165] LAG Hessen, 11.06.2012, 16 TaBV 237/11, juris, https://t1p.de/8iw0j; ebenso LAG Frankfurt, 19.05.2011, 9 TaBV 196/10, juris, https://t1p.de/2mx4l [letzter Zugriff jeweils: 01.03.25]; *Mittländer*, Anh. 2, 107 ff.

[166] *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 98 f.; *Houben,* Anh. 7*,* 170*; Troja,* Anh. 9, 187.

[167] *Houben*, Anh. 7, 168 ff. die überwiegend als Coach, Teamcoach oder Teamentwicklerin mit Betriebsräten arbeitet.

wicklung[168] und Mediation[169] sind ebenso denkbar, wie Konfliktgespräche mit anwaltlichen Sachverständigen[170] und Interventionen von Seiten der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften.[171] Kennt ein Gremium diese Möglichkeiten nicht, kann es keine informierte Entscheidung darüber treffen, welches Verfahren am besten geeignet ist.

4.1.1. (Keine) Einigungsstelle

Die Möglichkeit einer Konfliktlösung interner Konflikte des Betriebsrates im Einigungsstellenverfahren (§§ 76, 76a BetrVG) existiert nicht. Dieses eigenständige Konfliktlösungsverfahren ist nach dem BetrVG nur für Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat oder Konzernbetriebsrat eröffnet.

4.1.2. Gerichtliche Konfliktbearbeitung

4.1.2.1. Allgemeine Grundsätze

Eine gerichtliche Konfliktbearbeitung sieht das BetrVG nur unter strengen Voraussetzungen vor, da alle Betriebsratsmitglieder des Gremiums das gleiche, durch die Betriebsratswahl legitimierte Mandat haben und gremieninterne Streitigkeiten nicht dadurch gelöst werden können, dass die Mehrheit die Minderheit aus dem Betriebsrat hinausdrängt.[172] Das BetrVG sieht daher für Streitigkeiten innerhalb des Betriebsrats grundsätzlich keine durch Drittentscheidung hergestellte Konfliktlösung vor. Vielmehr wird erwartet, dass Konflikte innerhalb des Gremiums selbst durch demokratische Willensbildung gelöst werden. Das bedeutet, dass die Mitglieder des Betriebsrats durch Diskussionen, Abstimmungen und Kompromissfindung versuchen müssen, Einigkeit und Konsens in ihren internen Angelegenheiten zu erzielen. Gelingt dies nicht, bleibt als Konsequenz die Amtsniederlegung, die unter den Voraussetzungen des § 13 Abs. 2 Nr. 3 BetrVG die Neuwahl möglich

[168] *Houben*, Anh. 7, 168 ff.

[169] *Mittländer*, Anh. 2, 108 ff.; *Ulusan*, Anh. 5, 134 ff; *Sachs*, Anh. 6, 152 ff; *Houben*, Anh. 7, 169 ff.; *Metzger*, der als Mediator nach dem Ansatz der Klärungshilfe arbeitet: Anh. 8, 174 ff.; *Troja*, Anh. 9, 184 ff.

[170] *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 98; *Siebert*, Anh. 3, 124, 126 f.; *Ulusan*, Anh. 4, 132 f.

[171] *Ulusan*, Anh. 4, 132 f.; *Sachs*, Anh. 6, 154 f.; über das Vermittlungstalent mancher Gewerkschaftssekretäre: *Mittländer,* Anh. 2, 111.

[172] BAG, 05. 09. 1967, 1 ABR 1/67, in einem von der Mehrheit eines gewerkschaftlich fraktionierten Betriebsrats eingeleiteten Fall, juris, https://t1p.de/ps2bx [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

macht. Ob dadurch die Probleme gelöst werden können oder ob ein neu gewähltes Gremium arbeitsfähig sein wird, ist wie bei jeder demokratischen Wahl ungewiss.

4.1.2.2. Streitigkeiten des Betriebsrats gegen einzelne Mitglieder

Ist hingegen die Funktionsfähigkeit des Betriebsrats dadurch beeinträchtigt, dass ein oder mehrere Betriebsratsmitglieder wiederholt und schwerwiegend gegen ihre Amtspflichten verstoßen, kann der Betriebsrat mit der Mehrheit seiner Mitglieder beschließen, ein arbeitsgerichtliches Beschlussverfahren[173] gem. § 23 Abs. 1 S. 2 BetrVG einzuleiten. § 23 Abs. 1 S. 2 BetrVG ist dabei nicht als Konfliktlösung ausgestaltet, sondern beinhaltet eine Sanktionsmöglichkeit des Gremiums im Falle schwerwiegender Pflichtverletzungen[174]: Ein solcher Antrag kann nicht erfolgreich darauf gestützt werden, dass die Mehrheit der Mitglieder die Zusammenarbeit mit dem Auszuschließenden für unzumutbar hält.[175] Vielmehr muss das Betriebsratsmitglied seine betriebsverfassungsrechtlichen Pflichten grob verletzt haben, die Pflichtverletzung muss also objektiv erheblich und offensichtlich derart schwerwiegend sein, dass die weitere Amtsausübung des Betriebsrats unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalles untragbar erscheint.[176] In diesem Fall kann der Betriebsrat beim Arbeitsgericht beantragen, das Betriebsratsmitglied aus dem Betriebsrat auszuschließen. Eine grobe Pflichtverletzung stellt z. B. ständiges unentschuldigtes Fernbleiben von der Betriebsratssitzung, Tätlichkeiten gegenüber anderen Mitgliedern, wiederholte Verletzung der betriebsverfassungsrechtlichen Schweigepflichten[177] sowie wiederholte schwerwiegende Ehrverletzungen, wie z. B. der zweimaligen Personenvergleich der Betriebsratsvorsitzenden mit Adolf Hitler dar.[178] Keine grobe Amtspflichtverletzungen sind hingegen interne Streitigkeiten, die auf sachlichen Meinungsverschiedenheiten beruhen, wo der Kern des Streits die Frage der Konflikt- bzw. Kooperationsbereitschaft mit dem Arbeitge-

[173] Das Beschlussverfahren ist gem. §§ 2a Abs. 1 Nr. 1, 80 ff. ArbGG die zulässige Verfahrensart.

[174] *Fitting*, § 23 Rn. 1.

[175] BAG, 05. 09. 1967, 1 ABR 1/67, juris, https://t1p.de/ps2bx [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[176] BAG, 22. 06. 1993, 1 ABR 62/92, juris, https://t1p.de/nq1fa [letzter Zugriff: 01. 03. 25]

[177] *Fitting*, § 23 Rn. 19.

[178] LAG Frankfurt, 23. 05. 2013, 9 TaBV 17/13, juris, https://t1p.de/2tstk [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

benden[179] betrifft oder wenn die als vertraulich bezeichnete Information eines geplanten Personalabbaus an die Gewerkschaft weitergegeben wird.[180]

4.1.2.3. Streitigkeiten einzelner Mitglieder gegen den Betriebsrat

Anhängige Konflikte zwischen dem Betriebsrat und Einzelnen seiner Mitglieder werden als »Binnenstreitigkeiten« bezeichnet, wenn der Streit Kompetenzen und Rechte betrifft, die dem Betriebsrat als Gremium oder einzelnen Betriebsratsmitgliedern kraft Gesetzes zugewiesen sind.[181] Eine Hürde für die gerichtliche Klärung von Binnenstreitigkeiten ist die sog. Antragsbefugnis, die eine Zulässigkeitsvoraussetzung darstellt und von Amts wegen in jeder Lage des Verfahrens zu beachten ist. Die Antragsbefugnis setzt eine Betroffenheit in der eigenen betriebsverfassungsrechtlichen Rechtsposition voraus und hat das Ziel, Popularklagen auszuschließen. Einzelne Mitglieder des Betriebsrats können die Arbeit des Betriebsrats daher gerichtlich nur auf Rechtsfehler hin überprüfen lassen, wenn sie eine Betroffenheit in ihren eigenen mitgliedschaftlichen Rechten geltend machen.[182] Die Antragsbefugnis kann sich entweder aus dem Gesetz selbst ergeben, wie z. B. in § 19 Abs. 2 BetrVG[183] oder auch ohne ausdrückliche gesetzliche Regelung, wenn einzelnen Mitgliedern z. B. der Zugang zum Betriebsrats-büro[184] verwehrt wird oder sie nicht informiert werden. Hingegen können einzelne Betriebsratsmitglieder z. B. Betriebsratsbeschlüsse mangels Antragsbefugnis nicht gerichtlich überprüfen lassen[185], sie können die Betriebsratsvorsitzenden auch nicht verpflichten, über die

[179] *Fitting*, § 23 Rn. 20.

[180] LAG Frankfurt, 20. 03. 2017, 16 TaBV 12/17, da dieser kein Geschäftsgeheimnis i. S. d. § 79 BetrVG darstellt, juris, https://t1p.de/dbti0 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[181] BAG, 07. 06. 2016, 1 ABR 30/14, Rd. 16, juris, https://t1p.de/f04vc, LAG Rheinland Pfalz, 14. 09. 2021, 8 TaBV 1/21, juris, https://t1p.de/5u4jg; LAG Frankfurt, 25. 02. 2019, 16 TaBVGa 26/19, juris, https://t1p.de/aihje16 [letzter Zugriff jeweils: 01. 03. 25].

[182] BAG, 29. 04. 2015, 7 ABR 102/12, Rd. 2, juris, https://t1p.de/c81gf [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[183] Betriebsratsmitglieder können danach als wahlberechtigte Arbeitnehmer:innen die Anfechtung betreiben.

[184] LAG Thüringen, 29. 06. 2021, 1 TaBVGa 1/21 (Zugangsverweigerung zum Betriebsratsbüro und E-Mail Postfach), juris, https://t1p.de/paskv; LAG Frankfurt, 19. 09. 2013, 9 TaBV 225/12 (Nichtinformation der Betriebsratsminderheit), juris, https://t1p.de/mewn6; LAG Baden-Württemberg, 20. 02. 2013, 13 TaBV 11/12, Anspruch auf Überlassung eines Schlüssels für das Betriebsratsbüro, juris, https://t1p.de/ly31j [letzter Zugriff jeweils: 01. 03. 25].

[185] BAG, 07. 06. 2016, 1 ABR 30/14, juris, https://t1p.de/grplq [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

von ihnen auf die Tagesordnung gesetzte Tagesordnungspunkte zu beraten und abstimmen zu lassen.[186]

4.1.2.4. Güterichterverfahren

4.1.2.4.1. Inhalt und Verfahren

Neben der im erstinstanzlichen Verfahren vor dem ArbG ohnehin obligatorischen Güteverhandlung nach § 54 Abs. 1 ArbGG hat der Gesetzgeber mit dem in § 54 Abs. 6 ArbGG normierten Güterichterverfahren, das sowohl in Urteils- als auch in Beschlussverfahren[187] Anwendung findet, auch vor den Gerichten für Arbeitssachen ein besonderes Verfahren zur gütlichen Beilegung von Rechtsstreitigkeiten eingeführt. Der Rechtsstreit kann danach an nicht entscheidungsbefugte Güterichter:innen verwiesen werden, die das konkrete Verfahren unter Einbeziehung ggf. weiterer Konfliktthemen der Parteien einer gütlichen Streitbeilegung zuführt.

Für die Konfliktbearbeitung von Konflikten im Betriebsrat stellt das Güterichterverfahren grundsätzlich eine Chance dar[188]: Als nicht öffentliches und ergebnisoffenes Verfahren ist es gut geeignet für die Behandlung von Streitigkeiten zwischen Beteiligten, die längerfristig zusammenarbeiten (müssen), da es die Möglichkeit für einen offenen Austausch über die Interessen und Motive der einzelnen Betriebsratsmitglieder bietet. Meist kann der Grundkonflikt ohnehin nicht allein rechtlich gelöst werden, weil die Ausgestaltung des Miteinanders und der Kommunikation im Gremium gar nicht einklagbar ist und es vielmehr der vertieften Aufarbeitung von Rollen-, Ziel- und Wertvorstellungen und Beziehungen bedarf, um die internen Konflikte nachhaltig zu befrieden.

4.1.2.4.2. Statistik und Praxisrelevanz

Im Jahr 2021 wurden 377 Verfahren in der Arbeitsgerichtsbarkeit an Güterichter:innen abgegeben.[189] Insgesamt erledigten deutsche Arbeitsgerichte im Jahr 2021

---

[186] LAG Frankfurt, 31. 07. 2017, 16 TaBV 221/16: Antragsbefugt ist nur der Betriebsrat oder ein Viertel der Mitglieder (§ 29 Abs. 3 BetrVG), juris, https://t1p.de/ka0ul [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[187] § 80 Abs. 2 ArbGG.

[188] Zu den Eignungsmerkmalen vgl. *Wegener*, NZFam 2022, 622 f.

[189] Die Güterichterstatistik wurde im Güterichterforum bekanntgegeben: Tabelle 2 bezieht sich auf das Urteilsverfahren, https://t1p.de/f75dc [letzter Zugriff: 01. 03. 25]. Zahlen für das im kollektiven Arbeitsrecht geltende Beschlussverfahren werden nach Kenntnis der Verfasserin nicht gesondert erhoben; siehe auch Statistisches Bundesamt (Destatis) 2022, Fn. 192, 64.

289.007 Klagen im Urteilsverfahren sowie 8.448 Anträge im Beschlussverfahren[190], d. h. in nur 0,001 % der im Urteilsverfahren eingegangenen Verfahren wurde von der Verweisungsmöglichkeit des § 54 Abs. 6 ArbGG Gebrauch gemacht. Im Jahr 2022 belief sich die Zahl der Güterichterverfahren, die in Hessen an den acht Arbeitsgerichten[191] anhängig waren, auf insgesamt 37, wobei Zahlen für das Beschlussverfahren nicht gesondert erhoben wurden.[192] Die Statistik enthält keine Angaben, die auf die Häufigkeit interner Konflikte im Betriebsrat vor dem Arbeitsgericht schließen lassen.[193] Die Statistiken verdeutlichen allerdings, dass das Güterichterverfahren in der arbeitsgerichtlichen Praxis nur sehr selten genutzt wird; auch wenn Zahlen für das Beschlussverfahren nicht erhoben wurden, steht zu vermuten, dass Beschlussverfahren noch seltener als Urteilsverfahren in das Güterichterverfahren verwiesen werden.[194] Da Ausschlussverfahren nach § 23 Abs. 1 S. 2 BetrVG und Binnenstreitigkeiten im Vergleich zu Streitigkeiten zwischen den Betriebsparteien ohnehin seltener vor Gericht ausgetragen werden[195], wird das Güterichterverfahren bei Konflikten im Betriebsrat allenfalls in homöopathischer Dosierung zur Anwendung kommen.

Güterichterverfahren spielen in der arbeitsgerichtlichen Praxis folglich keine praxisrelevante Rolle, da sich die Zahlen im 0,001 Promillebereich bewegen. Die Gründe hierfür sind vielfältig[196], die Hauptgründe dürften darauf zurückzuführen sein, dass Vorsitzende Richter:innen von der Verweisungsmöglichkeit der »Kann-Vorschrift« des § 54 Abs. 6 ArbGG nur selten Gebrauch machen[197] und Parteivertreter:innen dem Güterichterverfahren oft ablehnend gegenüber stehen, weil sie als Begleitanwält:innen für den höheren Zeitaufwand eines Güterichter-

[190] Statistisches Bundesamt (Destatis) 2022, Fn. 189, 22, 32.

[191] ArbG u. LAG.

[192] Vgl. hierzu die Güterichterstatistik der Arbeitsgerichtsbarkeit Hessen 2022, Anh. 10.

[193] Statistisches Bundesamt (Destatis) 2022, Fn. 189, S. 65: Unter »Erledigungsart« wird zwar erfasst, wie viele Verfahren durch Arbeitnehmer, Gewerkschaften Betriebsräte und Wahlvorstände eingereicht wurden, nicht jedoch, gegen wen sich die Anträge richten.

[194] *Mittländer*, Anh. 2, 114 f.; *Chatziparaskewas,* Anh. 1, 99.

[195] Hierzu 4.1.2.2.

[196] *Greger*, MDR 2017, 1107 ff.

[197] Für einen Ermessensfehler hält dies *Greger*, siehe Fn. 200; *Gottwald/Greger* befürworten die Etablierung einer gerichtlichen »Schaltstelle«, ZKM 03/2016, 88; bestätigend *Mittländer*, Anhang 2, 114, die bei Gremienkonflikten von Vorsitzenden noch nie gefragt wurde, ob einem Güterichterverfahren zugestimmt wird.

verfahrens nicht gesondert vergütet werden[198]; die Akzeptanz des Güterichterverfahrens bei den Parteivertreter:innen spielt indes für die Implementierung des Güterichterverfahrens eine entscheidende Rolle.[199]

4.1.2.5. Kostentragung

Ehrenamtliche Betriebsratstätigkeit kostet Geld. Der Betriebsrat ist indes ein vermögensloses Subjekt der Betriebsverfassung, dem jede Einnahme verboten ist (§ 41 BetrVG). Er hat kein eigenes Geld oder Budget, aus dem er die anwaltliche Einleitung eines arbeitsgerichtlichen Beschlussverfahrens bezahlen kann. Um die ehrenamtliche Tätigkeit des Betriebsrates ohne finanzielle Belastung der Betriebsratsmitglieder (§ 78 S. 2 BetrVG) oder der Belegschaft zu gewährleisten, ordnet das BetrVG an, dass die Kosten, die durch die Tätigkeit des Betriebsrats entstehen, der Arbeitgebende zu tragen hat (§ 40 Abs. 1 BetrVG). Die gerichtliche Verfolgung der Rechte des Betriebsrats oder seiner einzelnen Mitglieder sind Kosten der Geschäftsführung des Betriebsrats, die zu den erstattungsfähigen Aufwendungen i. S. d. § 40 BetrVG zählen. Dabei besteht ein Wahlrecht, ob das gerichtliche Verfahren selbst geführt oder stattdessen eine gewerkschaftliche oder anwaltliche Vertretung in Anspruch genommen wird.[200] Allerdings steht die Kostentragungspflicht des Arbeitgebenden unter dem Vorbehalt der Erforderlichkeit der Kosten, auch wenn ein solcher in § 40 Abs. 1 BetrVG im Gegensatz zu §§ 37 Abs. 2, Abs. 6 S. 1, 40 Abs. 2 BetrVG nicht explizit enthalten ist.[201] Zieht der Betriebsrat in einem Beschlussverfahren anwaltliche Verfahrensbevollmächtigte hinzu, hat der Arbeitgebende die dadurch verursachten Kosten zu tragen, wenn der Betriebsrat bei pflichtgemäßer, verständiger Würdigung aller Umstände die Hinzuziehung für notwendig erachten konnte. An einer solchen Erforderlichkeit kann es im Einzelfall fehlen, wenn das gerichtliche Verfahren mutwillig vor einem Einigungsversuch

[198] Vgl. zu diesem Aspekt den Abschlussbericht des IKM, 78, 80 und 85, https://t1p.de/k0b13; so auch *Mittländer*, die Güterrichterverfahren wegen der fehlenden Vergütungsregelung ablehnend gegenübersteht: Anh. 2, 115; *Siebert,* Anh. 2, 128 f., darauf hinweisend, dass das Güterichterverfahren ja erstmal einen anhängigen Rechtsstreit voraussetzt, woran es regelmäßig fehlen dürfte, da die gerichtliche Konfliktlösung bei Konflikten innerhalb des Gremiums ungeeignet ist; ebenso *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 99 f.; *Mittländer*, Anh. 2, 113 ff; *Ulusan*, Anh. 4, 136; *Wolf*, Anh. 5, 143 f.

[199] *Kirchhoff/Zenk*, ZKM 2023, 191 f.

[200] BAG, 03. 10. 1978, 6 ABR 102/76, juris, https://t1p.de/0c0f4 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[201] BAG, 19. 04. 1989, 7 ABR 87/87, juris, https://t1p.de/f809l [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

gegen den Arbeitgebenden eingeleitet wurde[202] oder die Rechtsverfolgung offensichtlich aussichtslos ist.[203]

4.1.2.6. Gerichtliche Konfliktbearbeitung aus anwaltlicher- und gewerkschaftlicher Sicht[204]

Gerichtliche Verfahren tragen nach Meinung der anwaltlichen und gewerkschaftlichen Befragten grundsätzlich zu keiner schnellen und nachhaltigen Befriedung der Streitigkeiten im Gremium bei. Auseinandersetzungen im Gremium betreffen in der Regel nicht juristische Themen, sondern auf den vielfältigen Rollen-, Ziel-, Kommunikations- oder Beziehungskonflikten beruhen, die unter 1. bis 3. eingehend beschrieben wurden.[205] In einem gerichtlichen Verfahren wird der hinter den erhobenen Anträgen stehende Sachverhalt vom Gericht auf den rechtlich relevanten Sachverhalt reduziert, um die erhobenen Ansprüche oder Fragestellungen zu beurteilen. Die Kernfrage lautet dabei: »Wer will was von wem woraus?«. Dabei spielen die hinter den Anträgen stehenden Anliegen und Interessen der Beteiligten in der Regel keine Rolle. Gerichtliche Verfahren versprechen daher keine nachhaltige Lösung der internen Schwierigkeiten im Gremium, das innerhalb der vierjährigen Amtszeit einen gemeinsamen Weg der Zusammenarbeit zum Wohle der Beschäftigten und des Betriebes finden muss, um die vielfältigen Aufgaben effektiv zu erfüllen.

Hinzu kommen zeitliche Aspekte: Gerichtliche Beschlussverfahren, die durch Beschluss des LAG[206] rechtskräftig werden, dauern im Durchschnitt ab Eingang in der 1. Instanz 14,3 Monate[207], eine lange Zeit angesichts der regelmäßigen vierjährigen Amtszeit eines Betriebsrats. Hierbei sollte auch bedacht werden, dass die Konflikte, die gerichtlich gelöst werden sollen, meist ein hohes Eskalationsniveau bis hin zu Stufe 8 der Eskalationsstufen nach Glasl[208] aufweisen, was auf eine längere Leidensgeschichte des Gremiums schließen lässt. Bis gerichtliche Verfahren

[202] BAG, 29. 07. 2009, 7 ABR 95/07, juris, https://t1p.de/3z7gs [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[203] *Fitting*, § 40 Rn. 22.

[204] Anh. 1–6.

[205] *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 99 f.; *Mittländer*, Anh. 2, 113 ff.; *Siebert*, Anh. 3, 127 f.; *Ulusan*, Anh. 4, 136; *Wolf*, Anh. 5, 143 f.; *Sachs*, Anh. 6, 163 f.

[206] § 91 ArbGG.

[207] Statistisches Bundesamt (Destatis) 2022, Fachserie 10 Reihe 2.8 – 2021, S. 124, https://t1p.de/r5l2f [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[208] Siehe Abb. 6, 76.

eingeleitet werden, wird das Gremium schon mehrere Konfliktstufen durchlaufen haben, so dass statt einer zeit- und kräftezehrenden gerichtlichen Klärung auch das Aussitzen des Konflikts bis zur Neuwahl eine echte Option sein könnte.

4.1.3. Rahmenbedingungen außergerichtlicher Konfliktbearbeitung nach dem BetrVG

Wenn die dem Betriebsrat nach dem BetrVG zur Verfügung stehenden rechtlichen Mittel zur Beilegung interner Konflikte als ungeeignet zu beurteilen sind, stellt sich die Frage, inwiefern außergerichtliche Verfahren wie Mediation, Teamcoaching oder Klausurtagungen eine sinnvolle Alternative darstellen können.

Für einen zur Konfliktbearbeitung bereiten Betriebsrat wird die Entscheidung für ein außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren davon abhängen, ob er einen betriebverfassungsrechtlichen Anspruch und der Arbeitgebende die Kosten des jeweiligen Konfliktbearbeitungsverfahrens zu tragen hat. Als betriebsverfassungsrechtliche Anspruchsgrundlagen kommen die §§ 37 Abs. 2, 40 Abs. 1 BetrVG, § 80 Abs. 3 BetrVG und/oder § 37 Abs. 6 BetrVG in Betracht.

4.1.3.1. Kostentragungspflicht nach § 40 Abs. 1 BetrVG

§ 40 BetrVG stellt die finanziellen Rahmenbedingungen für die im gesetzlichen Rahmen ausgeübte ehrenamtliche Betriebsratsarbeit. Erstattungsfähig sind danach alle Kosten, die zur ordnungsgemäßen Ausübung des Betriebsratsamtes im Interesse des Betriebs und seiner Belegschaft erforderlich sind; dabei hat der Betriebsrat die Belange des Arbeitgebers zu berücksichtigen und den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu wahren.[209] Hinsichtlich des Kriteriums der Erforderlichkeit ist weder ein subjektiver noch ein rückblickender objektiver Maßstab anzulegen, es kommt vielmehr darauf an, ob der Betriebsrat die Kosten bei gewissenhafter Prüfung der objektiven Sachlage für erforderlich und vertretbar halten dürfte.[210] Der Betriebsrat verfügt über einen Beurteilungsspielraum bei der Bewertung der Umstände, die Kosten verursachen.[211]

Ob die Kosten für ein außergerichtliches Konfliktbearbeitungsverfahren zu erforderlichen Kosten i. S. d. §§ 37 Abs. 2, 40 Abs. 1 BetrVG gehören, dürfte im Konfliktfall zwischen den Betriebsparteien oft streitig sein. Das LAG Frankfurt

[209] *Wedde*, DKKW § 40 Rd. 5.

[210] *Fitting*, § 40 Rn. 9.

[211] *Fitting*, § 40 Rd. 9.

hat diese Frage in zwei wenig bekannten Entscheidungen, die im einstweiligen Verfügungsverfahren ergangen sind, im Grundsatz bejaht. In einer im Jahr 2012 im einstweiligen Verfügungsverfahren auf Antrag des Betriebsrats ergangenen Entscheidung erachtete das Gericht eine auswärtige dreitägige Klausurtagung mit einer Moderatorin für erforderlich i. S. d. §§ 37 Abs. 2, 40 BetrVG, weil die Situation in dem 21 Mitglieder starken Gremium festgefahren war.[212] Eine Besonderheit in diesem Fall war, dass das Gremium zwar noch handlungsfähig war und Beschlüsse fassen konnte, der Betriebsratsvorsitzende hatte in dem Verfahren allerdings darlegen können, dass die Kommunikation im Gremium schwerwiegend gestört und die Zusammenarbeit im Gremium beeinträchtigt war. Das Gericht erkannte dem Betriebsratsvorsitzenden eine Einschätzungsprärogative zu, ob er sich selbst in der Lage sieht, diesen Prozess im Rahmen einer Klausurtagung erfolgreich durchzuführen oder ob er hierfür externe Hilfe benötigt. In den Gründen führt das LAG Frankfurt weiter aus: »Auch von einem langjährigen Vorsitzenden eines Gremiums kann nicht von vornherein erwartet werden, dass er sämtliche Störungen der Kommunikation im Gremium alleine oder mit seinem Stellvertreter bewältigt. Dies gilt auch dann, wenn der Stellvertreter ein ausgebildeter Mediator ist. Insoweit ist zu berücksichtigen, dass auch dieser Teil des Gremiums ist und damit von anderen Mitgliedern als einem Lager zugehörend angesehen werden kann. Bereits dies kann zur Behinderung oder schlimmstenfalls zum Scheitern des Prozesses führen.«

In dem anderen Fall erkannte das LAG Frankfurt, dass der Betriebsrat eine dreitägige extern moderierte Betriebsratssitzung (Klausurtagung) auch außerhalb der Firmenräumlichkeiten in einem Hotel abhalten durfte, weil dies erforderlich war, um ungestört tagen zu können.[213] In diesem Fall war die schwierige Situation des Betriebsrats davon gekennzeichnet, dass sich nach der Neuwahl mehrere Monate lang kein Betriebsratsmitglied des 11-köpfigen Gremiums zur Übernahme des Vorsitzes bereit erklären wollte und die Handlungsunfähigkeit des Gremiums drohte. In den Gründen führte das LAG Frankfurt weiter aus: »Der Charakter einer Klausurtagung verträgt sich nicht mit der Durchführung in den Betriebsräumen, die naturgemäß von dem in der Umgebung herrschenden Arbeitsklima, Kollegenkontakten und nicht auszuschließenden Störungen nicht unberührt bleiben.«

[212] LAG Frankfurt, Beschluss vom 11. 06. 2012, 16 TaBV 237/11, juris, https://t1p.de/wdcob [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[213] LAG Frankfurt, Beschluss vom 19. 05. 2011, 9 TaBV 196/10, juris, https://t1p.de/xco9h [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

In beiden Verfahren traten die Schwierigkeiten in größeren Betriebsratsgremien und innerhalb eines Jahres nach der Betriebsratswahl auf, d. h. in der Konstituierungsphase, die von den befragten Expert:innen als besonders konfliktträchtig beschrieben wurde.[214] Im ersten Fall traf der im April 2010 gewählte Betriebsrat im Februar 2011 den Beschluss, eine moderierte Klausurtagung durchzuführen, im zweiten Fall wurde der Beschluss wenige Monate nach der Wahl gefasst. Die Zeit nach einer Betriebsratswahl ist, wie bereits in 2.2. ausgeführt, besonders anfällig für interne Konflikte, in dieser Zeit geht es darum, dass die neuen Mitglieder ein Verständnis für ihre Rollen entwickeln, sich auf gemeinsame Ziele und rote Linien einigen und demokratische Prozesse installiert werden.[215] Das Gelingen eines solchen gruppendynamischen Prozesses ist für die weitere Betriebsratsarbeit von großer Bedeutung, weil hier die notwendigen Strukturen geschaffen werden, um die vielfältigen Aufgaben eines Betriebsrats bewältigen zu können. Folgerichtig betonte die erkennende 16. Kammer des LAG Frankfurt in diesem Zusammenhang, dass die Verbesserung der gremieninternen Arbeitsatmosphäre auch den Interessen des Arbeitgebenden an einer »erfolgreichen, sachorientierten Zusammenarbeit« mit dem Betriebsrat dient.

4.1.3.2. Kostentragungspflicht nach § 80 Abs. 3 BetrVG

Teilweise wird vertreten, externe Dritte wie Moderator:innen, Coachs oder Mediator:innen seien Sachverständige i. S. d. § 80 Abs. 3 BetrVG, die ein Betriebsrat hinzuziehen kann, soweit dies zur Erledigung von konkreten Betriebsratsaufgaben erforderlich ist.[216] Sachverständige i. S. d. § 80 Abs. 3 BetrVG sind externe Personen, die dem Betriebsrat fehlende fachliche oder rechtliche Kenntnisse vermitteln, die er zur Betriebsratsarbeit benötigt.[217] Es geht mithin um den Ausgleich von Wissensdefiziten in fachlichen Fragen. Diese werden bei Konflikten im Betriebsrat nur dann im Vordergrund stehen, soweit die Konfliktfähigkeit als Wissen vermittelt wird und der Fokus auf den Lernprozess[218] und nicht auf die Lösungssuche[219] gerichtet ist. Letztlich bedarf diese Frage aber keiner näheren Vertiefung, da deren Beantwortung für Betriebsräte keine praktische Relevanz hat: § 80 Abs. 3 BetrVG

[214] *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 90 f.; *Sachs*, Anh. 6, 156.

[215] Siehe auch Anh. 1–5.

[216] *Schwinkowski/Neumaier*, AiB 2012, 36 ff.; *Lembke*, 214.

[217] *Fitting*, § 80 Rd. 91.

[218] Wie beim Konfliktcoaching, hierzu: *Ten Hoedt*, 71.

[219] Wie bei der Mediation, vgl. § 1 Abs. 1 MediationsG.

knüpft die Voraussetzungen eines Anspruchs ebenso wie § 40 BetrVG an das Kriterium der Erforderlichkeit; insoweit kann auf die Ausführungen unter 4.1.3.1.1. verwiesen werden.[220] Zudem bedarf es nach § 80 Abs. 3 BetrVG im Unterschied zu § 40 BetrVG einer vorherigen Vereinbarung mit dem Arbeitgebenden.[221]

4.1.3.3. Kostentragungspflicht nach § 37 Abs. 6 BetrVG

In der Praxis findet Konfliktbearbeitung auch im Rahmen von Schulungen gem. § 37 Abs. 6 BetrVG statt. Dabei dürften für die Entscheidung eines konfliktbelasteten Betriebsrats, geschult zu werden, statt eine Klausurtagung, Teamcoaching oder Mediation durchzuführen, zwei Gründe entscheidend maßgeblich sein: Zum einen, ob zu erwarten ist, dass der Arbeitgebende die Kosten für eine außergerichtliche Konfliktbearbeitung nicht übernehmen wird, zum anderen, ob verhandlungsstrategische Gesichtspunkte einem transparenten Umgang mit internen Konflikten entgegenstehen. Es stellt sich zunächst die Frage, ob Betriebsräte, die an einem solchen Seminar teilnehmen, nicht »unter falscher Flagge« unterwegs sind, wenn in einer Schulung auch interne Konflikte bearbeitet werden.

Die Beantwortung dieser Frage bedarf eines kurzen Überblicks über die hierfür maßgebenden gesetzlichen Rahmenbedingungen: Betriebsratsarbeit erfordert neben der Praxiserfahrung auch Wissen. Diese werden über Schulungen vermittelt. Der Betriebsrat kann im Rahmen von § 37 Abs. 6 BetrVG beschließen, dass seine Betriebsratsmitglieder an bestimmten Schulungen teilnehmen, damit sie über die notwendigen Kenntnisse verfügen, um ihre Aufgaben kompetent wahrnehmen zu können. Dabei wird zwischen Schulungen unterschieden, die Grundkenntnisse[222] vermitteln, und Schulungen, die Spezialkenntnisse[223] vermitteln. Während sogenannte Grundlagenschulungen stets erforderlich sind, ist dies bei Schulungen, die Spezialkenntnisse vermitteln, nur dann der Fall, wenn die aktuelle Situation im Betrieb diese vertieften Kenntnisse erfordert, hier kann es zudem ausreichend sein, wenn nur ein Teil der Betriebsratsmitglieder geschult wird.[224] Ist eine Schulung erforderlich, sind die Mitglieder des Betriebsrats während ihrer Teilnahme von der beruflichen Tätigkeit zu befreien, ohne dass es zu einer Minderung ihres Arbeitsentgeltes kommt. Die mit der Teilnahme an Schulungsmaßnahmen verbun-

[220] *Fitting*, § 40 Rd. 14.

[221] BAG, 19. 04. 1989, 7 ABR 87/87, juris, https://t1p.de/f809l [letzter Zugriff: 01. 03. 2025].

[222] *Fitting*, 143 ff.

[223] Wie z. B. Konfliktmanagement, *Fitting*, § 37 Rd. 149 ff.

[224] *Fitting*, § 37 Rn. 161 ff.

denen Kosten, wie Lehrgangskosten, Teilnahmegebühren, Unterbringungs- und Verpflegungskosten sowie Reisekosten, sind vom Arbeitgeber gem. § 40 BetrVG zu tragen. Werden auf einer Schulung neben erforderlichen Themen auch nicht erforderliche Themen behandelt, so ist die Schulung dennoch als insgesamt erforderlich zu beurteilen, wenn die erforderlichen Themen über 50 % der Schulungszeit ausmachen.[225] Soweit ein Betriebsrat Schulungsinhalte und Schulungszeit entsprechend der höchstrichterlichen Vorgaben ausrichtet, ist eine Konfliktbearbeitung während der Schulung rechtlich nicht zu beanstanden. Ein Betriebsrat ist in diesem Fall also nicht mit falscher Flagge unterwegs. Gleichwohl wird dieses Vorgehen für eine effektive Konfliktbearbeitung stets nur die zweitbeste Lösung sein können: In der Regel nehmen bei externen Schulungen nach § 37 Abs. 6 BetrVG nicht alle Betriebsratsmitglieder gleichzeitig teil, zudem hat der Betriebsrat bei der zeitlichen Lage der Schulung die betrieblichen Notwendigkeiten zu berücksichtigen (§ 37 Abs. 6 S. 3 BetrVG). Schließlich besteht die Gefahr, dass wegen der zu bearbeitenden weiteren Schulungsthemen eine Konfliktbearbeitung nur oberflächlich und damit nicht nachhaltig erfolgen kann.

4.2. Potenziale und Hürden außergerichtlicher Konfliktbearbeitung aus Expert:innenperspektive

Die Expert:inneninterviews[226] lieferten wertvolle neue Perspektiven und Erkenntnisse aus der anwaltlichen, gewerkschaftlichen und mediatorischen Praxis zur Analyse relevanter Kriterien und Voraussetzungen für außergerichtliche Verfahren, die in der Fachliteratur und Rechtsprechung bislang kaum beleuchtet wurden. Gleichzeitig untermauern sie weitgehend die in der Literatur und Rechtsprechung aufgestellten Annahmen.[227]

4.2.1. Kostentragung

Die Kosten für ein außergerichtliches Konfliktbearbeitungsverfahren stellen in der Praxis eine hohe Hürde für ein außergerichtliches Konfliktmanagement dar: In der Praxis stehen Betriebsratsgremien oft vor verschlossenen Türen der Arbeitgebenden, wenn sie professionelle Unterstützung bei der Bewältigung eigener Konflikte

[225] BAG, 28. 05. 1976, 1 AZR 116/74, juris, https://t1p.de/p8pxw [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[226] Siehe Anh. 1–9.

[227] Siehe hierzu unter 4.1.

benötigen.[228] *Mittländer* berichtet in ihrem Interview von Fällen, in denen Arbeitgebende auf den Wunsch des Betriebsrat nach einer Mediation wie folgt reagiert haben: »Mediation steht nicht im BetrVG. Sieh zu, wie du klarkommst.«[229]

Arbeitgebende sind in der Regel nur dann bereit, die Kosten für externe Unterstützung zu übernehmen, wenn sie ein eigenes Interesse an einer schnellen Konfliktlösung haben. Ist der Arbeitgeber nicht bereit, die Kosten zu tragen, scheitert ein Konfliktmanagement des Betriebsrats schon an den fehlenden finanziellen Rahmenbedingungen, die eine systematische und strategische Herangehensweise an interne Konflikte erfordert.[230]

4.2.2. Rechtliche Durchsetzbarkeit

Ein betriebsverfassungsrechtlicher Anspruch auf eine außergerichtliche Bearbeitung von Konflikten im Betriebsrat wird mangels ausdrücklicher Regelung im BetrVG als unklar und rechtlich nicht durchsetzbar eingeschätzt, in diesem Zusammenhang werden zur Anspruchsbegründung unterschiedliche Anspruchsgrundlagen herangezogen (§§ 40, 80 Abs. 3 oder § 37 Abs. 6 BetrVG).[231] Selbst wenn eine Kostenübernahme rechtlich durchsetzbar wäre, scheuen viele Betriebsräte ein langwieriges Gerichtsverfahren, da der Anspruch als unsicher oder schwer durchsetzbar wahrgenommen wird. Konfliktbelastete Gremien leiten in der Regel keine gerichtlichen Verfahren ein, um die Kostenübernahme vom Arbeitgebenden für die Hinzuziehung externer Unterstützung durch Moderator:innen, Teamcoachs oder Mediator:innen zu erstreiten.

4.2.3. Konfliktbewusstsein

Betriebsräte sind als Interessenvertreter:innen der Beschäftigten zwar tagtäglich mit Aufgaben im Bereich der Konfliktbearbeitung und Problemlösung befasst. Hingegen werden eigene Konflikte im Betriebsrat selten frühzeitig erkannt und angemessen behandelt. Ein Konfliktmanagement für eigene Konflikte ist bei Betriebsräten nicht verankert. Konfliktbelastete Gremien neigen dazu, Konflikte im

[228] *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 99; *Mittländer*, Anh. 2, 113; *Ulusan*, Anh. 4, 133; *Wolf,* Anh. 5, 143; *Sachs*, Anh. 6, 159 f.; *Troja*, Anh. 9, 186.

[229] *Mittländer*, Anh. 2, 109.

[230] *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 99; *Mittländer*, Anh. 2, 113; *Ulusan*, Anh. 4, 135 f.; *Wolf,* Anh. 5, 142; *Sachs*, Anh. 6, 159 f.; *Troja*, Anh. 9, 186.

[231] *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 99; *Mittländer*, Anh. 2, 113; *Ulusan*, Anh. 4, 132; *Wolf,* Anh. 5, 142; *Sachs*, Anh. 6, 163 f.

Betriebsrat zu verdrängen, zu normalisieren oder ihnen keine angemessene Aufmerksamkeit schenken.[232] Anstatt die zugrundeliegenden Konfliktursachen zu identifizieren und anzugehen, werden Konflikte oft als Sachkonflikte oder vorübergehende Meinungsverschiedenheiten wahrgenommen.

4.2.4. Einstellung zu außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren

Eine weitere entscheidende Weichenstellung für die Konfliktbearbeitung im Betriebsrat ist ein Konfliktbewusstsein sowie die Grundbereitschaft des Gremiums, Konflikte in einem außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren effektiv bearbeiten zu wollen. In diesem Zusammenhang ist zwischen der Grundbereitschaft des Gremiums und der Grundbereitschaft der einzelnen Mitglieder zu unterscheiden.

4.2.4.1. Grundbereitschaft der Betriebsratsmitglieder

In dem vom *Sachs* geschilderten Fall einer Mediation in einem 27-köpfigen Betriebsrat[233] hatte dieser zwar mehrheitlich und damit rechtswirksam[234] beschlossen, einen Mediator zu beauftragen, aus Sicht von *Sachs* fehlte es aber dennoch an der Grundbereitschaft der einzelnen Mitglieder, sich wirklich auf den Prozess einzulassen. Die Folge war, dass die Mediation zwar »erfolgreich« mit einer Vereinbarung endete, die aber schon zwei Tage später »Schnee von gestern« war.

Lassen sich nicht alle Mitglieder im Betriebsrat auf die in einem Konfliktbearbeitungsverfahren stattfindenden gruppendynamischen Prozesse ein, kann der Erfolg eines solchen gefährdet sein. Andererseits ist es vollkommen normal, dass in einer Gruppe von Menschen, die Unterstützung im Konflikt in Anspruch nehmen, nicht alle gleichermaßen von dieser Idee begeistert sind. Selbst bei einem einstimmigen Beschluss zur Mediation ist nicht auszuschließen, dass die Entscheidung zum »Ja« auf einem gruppendynamischen Prozess beruht und unterschwellig Vorbehalte da sind. Um es mit Worten des interviewten Mediators *Metzger*[235] treffend zu beschreiben: »Eine solche Annahme wäre vollkommen illusorisch!... Zum Mediator geht man ja wie zum Zahnarzt, es gibt gute Gründe dahinzugehen, aber

[232] Über Verdrängung oder Resignation: *Ulusan*, Anh. 4, 131; über den Zeitdruck und die Tendenz zur Normalisierung von gremieninternen Konflikten in Betriebsratsgremien: *Wolf*, Anh. 5, 142 ff.

[233] *Sachs*, Anh. 6, 155.

[234] § 33 BetrVG.

[235] *Metzger*, Anh. 8, 176.

eigentlich freut sich da niemand drüber.« Und es gehört zu den Aufgaben von Vermittler:innen wie Mediator:innen, die Skepsis, Sorgen und Ängste, die mit einer Konfliktbearbeitung in einer Gruppe verbunden werden, besprechbar zu machen, so dass sich alle Mitglieder wirklich eingeladen und sicher fühlen können und eine aktive Mitarbeit jedes Einzelnen möglich ist.

4.2.4.2. Grundbereitschaft des Gremiums

Damit ist indes nicht die Frage beantwortet, warum Betriebsräte auf konfliktorientierte Verfahren wie die Mediation so selten zurückgreifen. Die Auswertung der Interviews lässt auf eine Vielzahl möglicher Gründe schließen: Ein maßgeblicher Grund ist den Berichten zufolge struktureller Natur und im BetrVG selbst angelegt, weil der Betriebsrat als vermögensloses Subjekt der Betriebsverfassung kein eigenes Geld hat, von dem er externe Dritte wie Teamcoachs oder Mediator:innen bezahlen kann. Entspricht die außergerichtliche Konfliktbearbeitung der Unternehmensphilosophie, d. h., gibt es Fortbildungen zu Themen wie »Umgang mit schwierigen Führungssituationen, Kommunikation und Konflikte«, steigt den Berichten der beauftragten Mediator:innen[236] zufolge nicht nur die Bereitschaft des Arbeitgebenden, die Kosten eines Mediationsverfahrens im Betriebsrat zu tragen, sondern auch die Bereitschaft des Betriebsrats, eigene Konflikte in der Mediation zu bearbeiten. Sind hingegen außergerichtliche Konfliktbearbeitungsverfahren nicht Bestandteil der Unternehmenskultur, muss der Betriebsrat mit dem Widerstand des Arbeitgebenden rechnen. In der Regel verzichtet er in diesem Fall darauf, die Kostenübernahme gerichtlich zu erstreiten.

Es gibt aber auch Anzeichen dafür, dass der zu erwartende Widerstand des Arbeitgebenden nicht der alleinige Grund für die geringe Anzahl von Mediationen im Betriebsrat ist. Positive praktische Beispiele von gelungenen Konfliktbearbeitungen im Betriebsrat durch Mediation sind auch in scheinbar verfahrenen Situationen zwar vorhanden.[237] Allerdings ist der Einsatz und die positive Wirkung von Mediation im Betriebsrat in Netzwerken von Betriebsräten noch nicht ausreichend bekannt und verbreitet. Ebenso wenig bekannt ist, dass eine Mediation bei einer Vielzahl überlagerter Konfliktthemen, Missverständnissen, Misstrauen, Verletzungen und/oder hoher Eskalation grundsätzlich das am besten geeignete Verfahren zur Konfliktbearbeitung ist, um die Arbeitsfähigkeit von Betriebsräten wieder-

[236] *Houben*, Anh. 7, 170 f., 172; *Metzger*, Anh. 8, 175 ff.; *Troja*, Anh. 9, 185 f., *Wolf*, Anh. 5, 143, über die fehlende Verankerung außergerichtlicher Konfliktbearbeitung.

[237] *Sachs,* Anh. 6, 155, 158; *Mittländer,* Anh. 2; 108 ff; *Ulusan*, Anh. 4, 134 ff.

herzustellen. Andere Verfahren wie Klausurtagungen und Moderationen werden von Betriebsräten durchaus in Anspruch genommen und im Einzelfall auch im Wege der einstweiligen Verfügung erstritten.[238] Klausurtagungen und Strategieworkshops gehören deshalb mittlerweile auch zum etablierten Angebot verschiedener privater und gewerkschaftlicher Bildungsträger.[239] In den zitierten Verfahren vor dem LAG Frankfurt, die vor Inkrafttreten des MediationsG ergangen sind, waren die moderierten Klausurtagungen auf interne Konfliktbearbeitung gerichtet, trotzdem hatten die Betriebsräte auf das Format Moderation und nicht auf eine Mediation gesetzt. Ob Betriebsräte in ähnlichen Lagen nach Inkrafttreten des MediationsG[240] nunmehr das konfliktorientierte Verfahren der Mediation wählen werden, bleibt mangels aktueller einschlägiger Rechtsprechung abzuwarten. In diesem Fall würden Betriebsräte auf ein rechtlich anerkanntes Konfliktlösungsverfahren, das einen rechtlich geschützten Rahmen schafft und die Vertraulichkeit des Verfahrens gewährleistet, setzen. Gleichzeitig dürften sie davon ausgehen, dass sich der/die Mediator:in eingehend mit dem Konfliktbegriff, dem Konfliktverhalten, der Konfliktdynamik und der Konfliktanalyse in Organisationen befasst hat.[241] Denkbar ist allerdings, dass Betriebsräte nach wie vor auf Klausur- und Strategietagungen mit dem Fokus auf eine sachthemenorientierte Betriebsratsarbeit setzen und dabei auf eine Selbstregulierung des Konflikts hoffen. Dies hätte allerdings einen hohen Preis[242], wie die Auswertung der Interviews mit den anwaltlichen Sachverständigen gezeigt hat: Die Entscheidung, einen Konflikt im Gremium nicht zu bearbeiten, führt regelmäßig zu Blockaden und schränkt die Handlungsfähigkeit des Betriebsrats stark ein, so dass auch die Qualität und Durchsetzungskraft der Betriebsratsarbeit stark leidet. Zudem besteht die im Abschnitt 3. beschriebene Gefahr, dass die Konflikte weiter eskalieren.

4.2.5. Kriterien für die passgenaue Verfahrenswahl

Mediationsverfahren im eigenen Gremium sind bei Betriebsräten nicht etabliert. Betriebsräte haben zwar von Mediation gehört und wissen, dass eine solche nützlich sein könnte, ziehen sie für ihr Gremium und ihre internen Konflikte indes

---

238 LAG Frankfurt, 11.06.2012, 16 TaBV 237/11, https://t1p.de/8iw0j. LAG Frankfurt, 19.05.2011, 9 TaBV 196/10, juris, https://t1p.de/2mx4l [letzter Zugriff jeweils: 01.03.25].

239 Statt vieler vgl. ifb, https://t1p.de/7t6i5 [letzter Zugriff: 01.03.25].

240 Das MediationsG ist zum in 26.07.2012 in Kraft getreten.

241 Vgl. *Schroeter* (2021), https://t1p.de/9f0cn [letzter Zugriff: 01.03.25].

242 Zur Unterscheidung von direkten und indirekten Konfliktkosten *Troja*, ZKM 2006, 150.

selten in Betracht.[243] Eine häufigere Begründung ist, wie *Houben* berichtet: »Neee, so schlimm ist es bei uns noch nicht…«. Es scheint, dass eine Mediation mit dem Gang zum Psychiater verglichen wird, mit anderen Worten, dass die Inanspruchnahme ein Zeichen für psychische Probleme oder ernsthafte persönliche Schwierigkeiten sei. Wenig bekannt zu sein scheint, dass Mediation ein professionelles und strukturiertes Verfahren ist, um Konflikte in verschiedenen Lebensbereichen interessen- und bedürfnisorientiert zu bewältigen, ohne dass damit psychische Probleme in Verbindung stehen. Verfahren wie moderierte Klausurtagungen, Teamcoaching oder Teamentwicklung, die nicht notwendig einen Konflikt zum Gegenstand haben, sondern breiter auf die Erarbeitung von Konzepten und Strategien für bestimmte Themen und die Verbesserung der Zusammenarbeit aufgestellt sind, werden von Betriebsräten öfter in Anspruch genommen.

Licht ins Dickicht der außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren kann zudem ein neues Verfahrenstool (KOMPASS) bringen, das sich auch für Konflikte im Betriebsrat eignet: Dieses wurde vom Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM) für Konflikte am Arbeitsplatz entwickelt und bietet Anhaltspunkte für eine passgenaue Verfahrensauswahl, um Konflikte sachgerecht lösen zu können.[244]

Rechtsanwält:innen und Gewerkschaften können, wie die Interviews mit den Expert:innen gezeigt haben, wichtige Impulse für die Bearbeitung von Konflikten im Betriebsrat setzen und die Bereitschaft des Gremiums für die Einleitung eines außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahrens wecken.[245] Dies ist allerdings kein leichtes Unterfangen, sondern eine kommunikative Herausforderung, da die Gefahr besteht, dass sich einzelne Mitglieder in ihrer Position angegriffen fühlen und man schnell zwischen die Fronten gerät.

4.2.6. Auswahl der Person der externen Vermittler:innen

Bei der Auswahl der Person für die externe Unterstützung setzen Betriebsräte gerne auf Empfehlungen Dritter, insbesondere der Gewerkschaft und/oder auf persönliche Eindrücke, die sie bisweilen auch im Rahmen von Vorstellungsgesprä-

[243] Hierzu *Houben*, Anh. 7, 168; *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 97 ff.; *Mittländer*, Anh. 2, 108; *Wolf*, Anh. 5, 143 ff.; *Sachs*, Anh. 6, 157 ff. wonach der Impuls entweder vom Arbeitgeber oder der Gewerkschaft kommt.

[244] Das Verfahrenstool des RTMKM ist online kostenfrei nutzbar https://rtmkm.de/home/kompass/ [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[245] *Sachs*, Anh. 6, 157 ff; *Mittländer*, Anh. 2, 108; *Ulusan*, Anh. 4, 134 ff.

chen gewinnen.[246] Zertifizierungen oder andere Qualitätsnachweise spielen für Betriebsräte bei der Beauftragung grundsätzlich keine entscheidende Rolle, während Mediationserfahrung bei innerbetrieblichen Konflikten sowie ein Verständnis für die Rolle und Arbeit des Betriebsrates vorausgesetzt werden.

In der betrieblichen Praxis tendieren Arbeitgebende dazu, die finanzielle Unterstützung von Mediationsverfahren für den Betriebsrat an die Qualität und Kompetenz der Mediator:innen zu knüpfen. Neben der Mediationserfahrung im Bereich von innerbetrieblichen Konflikten wird zudem auf die Zertifizierung der Mediator:innen abgestellt.[247]

Entscheidend für die Wahl einer bestimmten Person sind am Ende oft die Gesamtkosten, die sich aus dem Honorar für die externe Unterstützung, den Kosten für die externen Räumlichkeiten und den Reisekosten zusammensetzen. Die Gesamtkosten sind ein maßgeblicher Einflussfaktor bei der Bestimmung des bevorzugten Mediators durch den Betriebsrat.[248]

4.2.7. Timing außergerichtlicher Konfliktbearbeitung

Die Wahl des richtigen Zeitpunkts für eine außergerichtliche Konfliktbearbeitung stellt für Betriebsratsgremien häufig eine große Unsicherheit dar: Während laufender Verhandlungen mit der Geschäftsleitung ist ein geschlossenes Auftreten essenziell, um Einfluss auszuüben und Entscheidungen mitzugestalten.[249] Ein offizielles Bekenntnis des Betriebsrats zur Konflikthaftigkeit des eigenen Gremiums und dem Wunsch, eine verfahrene Situation durch eine Mediation, die ja einen Konflikt[250] voraussetzt, aufzubrechen, würde indes signalisieren, dass innerhalb des Gremiums Uneinigkeit herrscht und interne Schwierigkeiten bestehen. Dies könnte von der Geschäftsleitung wiederum strategisch genutzt werden, um einzelne Mitglieder für eigene Interessen zu gewinnen und den Betriebsrat weiter zu schwächen.[251] Gleichzeitig bleibt in entscheidenden Verhandlungsphasen oft keine Zeit, um bestehende Konflikte zu lösen, sodass sie ungelöst weiterbestehen und langfristig die

[246] *Houben,* Anh. 7, 170; *Metzger*, Anh. 8, 174 f.; *Troja*; Anh. 9, 185 ff.

[247] Hierzu *Mittländer*, Anh. 2, 112.

[248] *Metzger*, Anh. 8, 180; *Houben*, Anh. 7, 171 f.; *Mittländer*, Anh. 2, 112 f.

[249] Hierzu eing. *Siebert*, Anh.3, 120 ff.; *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 95 ff; *Mittländer*, Anh. 2, 105 ff.; *Ulusan*, Anh. 4, 133; *Wolf*, Anh. 5, 140.

[250] § 1 Abs. 1 MediationsG; zum engen Mediationsbegriff des MediationsG, das präventive Mediationsverfahren ausschließt siehe *Hagel*, in: *Kloweit/Gläßer* (Hrsg), § 1 MediationsG Rd. 18.

[251] *Siebert*, Anh.3, 126 f.; *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 95 f.; *Mittländer*, Anh. 2, 105 ff.; *Ulusan*, Anh. 4, 133 f.; *Wolf*, Anh. 5, 139 f.

Handlungsfähigkeit des Gremiums beeinträchtigen. Gerade Verhandlungssituationen, die Veränderungsprozesse oder die Umsetzung von Maßnahmen betreffen, sind oft von hohem Zeitdruck gekennzeichnet, in denen der Betriebsrat in der Lage sein muss, schnell zu reagieren.[252] Meist fehlt dann für eine Konfliktbearbeitung die Zeit. Gleichzeitig erfordert eine starke Verhandlungsposition Homogenität und geschlossenes Auftreten gegenüber der Geschäftsleitung, über die ein gespaltenes Gremium nicht verfügt. Ob der Betriebsrat offene und transparente Gespräche mit der Geschäftsleitung über die Notwendigkeit, Konflikte im Betriebsrat außergerichtlich professionell anzugehen, führen kann, wird daher maßgeblich von der jeweiligen Unternehmenskultur und dem Verhältnis zur Geschäftsleitung abhängen. Insgesamt besteht die Herausforderung für eine außergerichtliche Konfliktbearbeitung darin, den richtigen Zeitpunkt zu finden, ohne dabei die eigene Position zu gefährden.

Die zentralen Erkenntnisse aus den Interviews mit den Praktiker:innen lassen sich daher wie folgt zusammenfassen:

- Die Kosten für ein außergerichtliches Konfliktbearbeitungsverfahren stellen in der Praxis eine hohe Hürde für ein außergerichtliches Konfliktmanagement dar: Ist der Arbeitgeber nicht bereit, die Kosten zu tragen, scheitert ein Konfliktmanagement des Betriebsrats schon an den fehlenden finanziellen Rahmenbedingungen, die eine systematische und strategische Herangehensweise an interne Konflikte erfordert.[253]
- Die Unternehmenskultur spielt für die Frage, ob außergerichtliche Konfliktlösungsverfahren im Bewusstsein von Betriebsräten verankert sind, eine entscheidende Rolle. Eine offene und kooperative Unternehmenskultur, die Kommunikation und Partizipation fördert, die Mediation oder andere außergerichtliche Konfliktbearbeitungsverfahren als effektives Mittel zur innerbetrieblichen Konfliktlösung anerkennt und nutzt, fördert auch im Betriebsrat die Bereitschaft, darauf in eigenen Angelegenheiten zu setzen.[254]
- Maßgebend für die Arbeitgeberbereitschaft ist neben einer mediationsoffenen Unternehmenskultur häufig ein eigenes Interesse an der Bearbeitung gremienin-

[252] *Siebert*, Anh. 2, 121 f.

[253] *Chatziparaskewas*, Anh. 1, 99, von fehlender rechtlicher Durchsetzbarkleit sprechend; *Mittländer*, Anh. 2, 110 f.; *Ulusan*, Anh. 4, 132; *Wolf,* Anh. 5, 142; *Sachs*, Anh. 6, 164 f.

[254] *Houben*, Anh. 7, 170 ff; *Metzger*, Anh. 8, 175 ff.; *Troja*, Anh. 9, 186 f.

terner Konflikte[255]: Ist es für den Arbeitgebenden wichtig, einen zuverlässigen Verhandlungspartner zu haben, spielt dies für dessen Bereitschaft, die Kosten einer Mediation zu tragen, eine ausschlaggebende Rolle. Ist ein Eigeninteresse, wie z. B. die Verhinderung von Neuwahlen durch einen mehrheitlichen Rücktritt der Gremienmitglieder, gegeben, kommt der Impuls für ein Mediationsverfahren meist von Seiten der Geschäftsleitung. Hat die Geschäftsleitung hingegen kein eigenes Interesse an der Lösung der Konflikte im Betriebsrat, lehnt sie eine Kostenübernahme in der Regel ab.[256]

– Moderierte Klausurtagungen, Teamcoaching und Teamentwicklung werden von Arbeitgebenden leichter akzeptiert als Mediation, so dass diese Verfahren von Betriebsräten öfter genutzt werden als ein Mediationsverfahren.[257]
– Anwaltliche und gewerkschaftliche Berater:innen können Betriebsratsgremien, die ihre internen Konflikte außergerichtlich bearbeiten wollen, unterstützen, indem sie mit der Geschäftsleitung oder mit deren Vertreter:innen in Verhandlungen über die Übernahme der Kosten treten: Gelingt es, dem Arbeitgebenden eigene Vorteile für die gremieninterne Aufarbeitung der Konflikte aufzuzeigen, können Verhandlungen selbst bei anfänglicher Ablehnung erfolgreich verlaufen.[258]

4.3. Zwischenfazit

Die unterschiedlichen Blickwinkel aus anwaltlicher, gewerkschaftlicher und mediatorischer Praxis ermöglichten einen Perspektivwechsel und zeigten die Herausforderungen und Chancen einer effektiven außergerichtlichen Bearbeitung von Konflikten im Betriebsrat eindrücklich auf.

Die Beratungstätigkeit der anwaltlichen Sachverständigen und der Gewerkschaften wird in einem inhomogenen Betriebsratsgremium deutlich anspruchsvoller, da mit der Vielfalt an Meinungen, Interessen und Standpunkten die Komplexität der Beratung exponentiell steigt. Die Heterogenität führt zu mehr Zeit für

---

[255] *Ulusan*, Anh. 4, 134; *Wolf,* Anh. 5, 142; *Sachs*, Anh. 6, 158 f.; *Houben*, Anh. 7, 172 ff.; *Metzger*, Anh. 8, 175 ff.; *Troja*, Anh. 9, 186 f.

[256] *Ulusan*, Anh. 4, 132; *Mittländer*, Anh. 2, 113.

[257] *Mittländer*, Anh. 2, 111, die eine Klausurtagung als erweiterte Sitzung versteht; *Houben,* Anh. 7, 168, wonach der Begriff der Mediation von Betriebsräten häufig mit einer – für ihren Konflikt nicht indizierten – »Schwere« verbunden werde, was durch Bemerkungen wie: »Neee, so schlimm ist es bei uns noch nicht!« zum Ausdruck komme.

[258] *Sachs,* Anh. 6, 155, 158; *Mittländer,* Anh. 2; 108 ff; *Ulusan*, Anh. 4, 134 ff.

Abstimmungsprozesse und Schwierigkeiten bei der Konsensbildung. Langfristige Ziele sind schwierig zu erreichen, und Verhandlungen mit dem Arbeitgeber gestalten sich komplizierter. Das Risiko, dass die Interessen der Beschäftigten nicht effektiv vertreten werden können, steigt ebenfalls exponentiell. Berater:innen von Betriebsräten benötigen daher ein hohes Maß an Flexibilität, Empathie und Fachwissen, um trotz der Konflikte zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen.

Ein Konfliktmanagement für interne Konflikte ist im Bewusstsein von Betriebsräten selten verankert. Eigene Konflikte werden oft verdrängt oder als Sachkonflikte wahrgenommen und nicht angemessen behandelt. Mediationsverfahren im Betriebsrat sind nicht etabliert und meist mit negativen Assoziationen behaftet. Positive Beispiele für erfolgreiche Mediationen im Betriebsrat sind zwar vorhanden, in den Netzwerken von Betriebsräten aber noch nicht verbreitet. Andere, weniger konflikt- und lösungsorientierte Verfahren wie moderierte Klausurtagungen, Teamcoaching oder Teamentwicklung werden hingegen häufiger genutzt. Bei der Etablierung außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren können beratende Rechtsanwält:innen und Gewerkschaften eine wichtige Rolle spielen, indem sie Betriebsräte ermutigen, interne Konflikte außergerichtlich anzugehen und diese bei Kostenverhandlungen mit den Arbeitgebenden für die Hinzuziehung externer Dritte unterstützen.

Mediation ist als rechtlich anerkanntes, konflikt- und lösungsorientiertes Verfahren grundsätzlich am besten geeignet, um in komplexen Konfliktsituationen Blockaden aufzulösen und neue Wege der Zusammenarbeit zu erarbeiten. Mediation erfordert aber die Grundbereitschaft des Gremiums, sich auf den Mediationsprozess einzulassen. Daran kann es bei starken Vorbehalten einzelner Mitglieder gegen eine Mediation fehlen. In diesem Fall kann eine moderierte Klausurtagung oder ein anderes außergerichtliches Konfliktbearbeitungsverfahren das Mittel der Wahl sein, um alle Mitglieder an einen Tisch zu bekommen und Auswege aus einer schwierigen Situation zu suchen. Bei der Wahl eines bestimmten Konfliktbearbeitungsverfahren kann auch der Zeitpunkt eine wichtige Rolle spielen: Während laufender Verhandlungen mit der Geschäftsleitung über streitige mitbestimmungspflichtige Themen könnte ein offizielles Bekenntnis über Konflikte im eigenen Gremium die Verhandlungsposition des Betriebsrats schwächen, weil damit die Uneinigkeit im Gremium offenbart wird. Dies könnte, je nach Unternehmenskultur, einer Mediation entgegenstehen. In diesem Fall stellen Klausurtagungen, Teamcoaching und Teamentwicklung eine bessere Alternative für eine Konfliktbearbeitung im Gremium dar. Seminare nach § 37 Abs. 6 BetrVG können ebenfalls möglich und zulässig sein, soweit Schulungsinhalte und Schulungszeit ent-

sprechend der höchstrichterlichen Vorgaben ausgerichtet werden. Gleichwohl wird dieses Vorgehen für eine effektive Konfliktbearbeitung stets nur die zweitbeste Lösung sein können, da die Gefahr besteht, dass die Konflikte nur oberflächlich und nicht nachhaltig bearbeitet werden.

Die Kosten eines außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahrens stellen in der Praxis eine hohe faktische Hürde für Betriebsräte dar. Die fehlende Fähigkeit, die mit einer Konfliktaustragung verbundenen Kosten zu tragen, verringert die Verhandlungsmacht des Betriebsrats gegenüber dem Arbeitgebenden, ein Verhandeln auf Augenhöhe kann in diesem Fall nicht stattfinden. Die in der Praxis häufig ausschlaggebende Frage, ob die Geschäftsleitung ein eigenes Interesse an der Konfliktlösung hat, spielt hingegen für die rechtliche Beurteilung der Erforderlichkeit keine Rolle.

5. Eigene Vorschläge zur Stärkung der Konfliktmanagementkompetenz von Betriebsräten

Die beschriebene Rechtsunsicherheit, wann die für eine externe Vermittlungsperson anfallenden Kosten vom Arbeitgeber zu tragen sind, stellt in der Praxis eine erhebliche Hürde für eine effektive und nachhaltige Konfliktbewältigung innerhalb des Gremiums dar. Es ist daher notwendig, die Voraussetzungen für eine im Einzelfall *erforderliche* außergerichtliche Konfliktbearbeitung festzulegen.

5.1. Kriterien erforderlicher außergerichtlicher Konfliktlösungsverfahren

5.1.1. Beschränkung auf Ausnahmefälle

Die Frage der Erforderlichkeit eines außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahrens ist abhängig von den konkreten Schwierigkeiten, vor denen ein konfliktbelastetes Betriebsratsgremium im Einzelfall steht. Zu Recht hat das LAG Frankfurt[259] in seiner Entscheidung vom 11. Juni 2012 deutlich gemacht, dass es grundsätzlich zu den Aufgaben eines Betriebsratsvorsitzenden gehört, eine Betriebsratssitzung ohne Hilfe von außen zu leiten. Gleichzeitig hat es aber festgestellt, dass die Hinzuziehung externer Hilfe in Ausnahmefällen nötig sein kann. Ein Ausnahmefall bezeichnet eine Situation, die von der üblichen Norm, Regel oder Routine abweicht, in der also besondere Umstände oder Bedingungen auftreten, die eine Abweichung von der gewohnten Vorgehensweise erfordern.[260] Hiervon zu unterscheiden ist der Notfall, der erst in einer dringenden und kritischen Situation vorliegt, die eine sofortige Reaktion oder Intervention erfordert, um Schäden, Verluste oder negative Auswirkung zu minimieren oder zu verhindern.[261] Die Unterscheidung zwischen Regelfall, Ausnahmefall und Notfall soll verdeutlichen, dass Ausnahmefälle nicht erst im Fall drohender Handlungsunfähigkeit gegeben sind, sondern auch durch eine schwerwiegende Kommunikationsstörung im Gremium, die eine Zusammenarbeit im Gremium beeinträchtigt, begründet sein können. Weitere Abweichungen vom Regelfall können sich auch aus einem besonders großen Gremium, der hohen Anzahl der Listen, einer Fraktionsbildung, besonders konfliktträchtigen Themen

[259] LAG Frankfurt, Beschluss vom 11.06.2012, 16 TaBV 237/11, juris, https://t1p.de/wdcob [letzter Zugriff: 01.03.25].

[260] DWDS, https://t1p.de/b4del [letzter Zugriff: 01.03.25].

[261] DWDS, https://t1p.de/bkx41[letzter Zugriff: 01.03.25].

wie Veränderungsprozessen oder besonderen Herausforderungen wie z. B. einem bevorstehenden Generationenwechsel begründet sein.

Ob die vom Betriebsrat vorgetragenen Umstände die Hinzuziehung externer Hilfe erforderlich machen, ist stets eine Frage des Einzelfalls. Die besonderen Umstände hierfür hat der Betriebsrat im Rahmen der prozessualen Mitwirkungspflichten im gerichtlichen Beschlussverfahren im Einzelnen darzulegen (§ 83 Abs. 1a ArbGG).

Keine (rechtliche) Rolle bei der Beurteilung der Erforderlichkeit spielt hingegen ein eigenes Interesse des Arbeitgebenden an der Konfliktbearbeitung im Betriebsrat, auch wenn dies in der Praxis auf Seiten der Arbeitgebenden eine entscheidende Rolle zu spielen scheint.

5.1.2. Analyse der Konflikteskalationsdynamik sowie des Grads der Selbstheilungskräfte

Für die zuvor[262] beschriebene Frage, ob ein Ausnahmefall oder gar ein Notfall vorliegt, könnte eine konkrete Diagnose der Konflikteskalationsdynamik sowie des Grads der Schwächung der Selbstheilungskräfte des Gremiums hilfreich sein.

Konflikte verharren nicht in einem statischen Zustand, sondern sind von einer inhärenten Entwicklungs- und Veränderungsdynamik geprägt. Im Laufe der Zeit kann sich diese Dynamik in vielfältigen Weisen entfalten. Während einige Konflikte konstruktiv gelöst und bearbeitet werden können, besteht bei anderen das Risiko, dass sie sich intensivieren und eskalieren. In der Konfliktforschung wurde diese Entwicklungs- und Eskalationsdynamik detailliert untersucht. Den Eskalationsprozess bildet Glasl als eine Abwärtsbewegung in einem Stufenmodell ab: Hierin ist jede Stufe mit spezifischen Handlungen der Konfliktparteien verbunden. Das Modell beschreibt auf *neun* Stufen eine zunehmende Eskalation des Konflikts, die die Parteien schrittweise in eine Abwärtsspirale zieht und das Verhalten beider Seiten mit jedem Schritt weiter einschränkt.[263] Dabei müssen die Stufen nicht zwangsläufig alle durchlaufen werden. Ein Betriebsrat, der z. B. aufgrund interner Konflikte vollständig zurücktritt, wird also mehrere Eskalationsstufen durchlaufen haben, bevor eine solche Entscheidung getroffen wird.

[262] Hierzu 5.1.1.

[263] *Glasl* (2020), 213 ff.; zur ganzheitlichen Konfliktdiagnose und Drei Schritt-Diagnose vertiefend: *Glasl* (2017), 157–188.

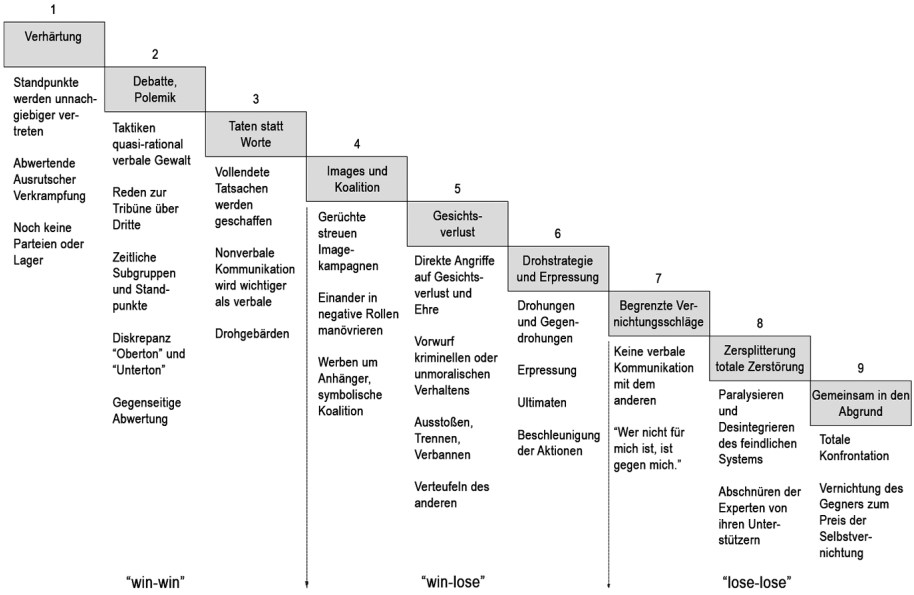


Abb. 6: Die neun Stufen der Konflikteskalation von Glasl: Stufen 1 bis 9, Darstellung nach Simon (2010) S. 87–89

Um einen Konflikt im Betriebsrat effektiv und schnell, d. h. kosten- und ressourcenschonend bearbeiten zu können, ist folglich eine frühzeitige Konfliktbearbeitung sinnvoll.

Wie die nachfolgende *Abb. 7* verdeutlichen soll, sind die Selbstheilungskräfte eines Betriebsrates im Konflikt in bestimmten Eskalationsstufen geschwächt oder können sogar verloren gegangen sein. Während die Selbstheilungskräfte bei Konflikten auf der *Eskalationsstufe 1 und 2* zwar gefordert, aber noch intakt sind, ist dies *ab Stufe 3* nur noch beschränkt der Fall, *ab Stufe 5* behindern und blockieren sich die Konfliktparteien so stark, dass sie völlig überfordert wären, wenn sie ausschließlich auf eigene Ressourcen angewiesen wären, um ihre Konflikte zu lösen.

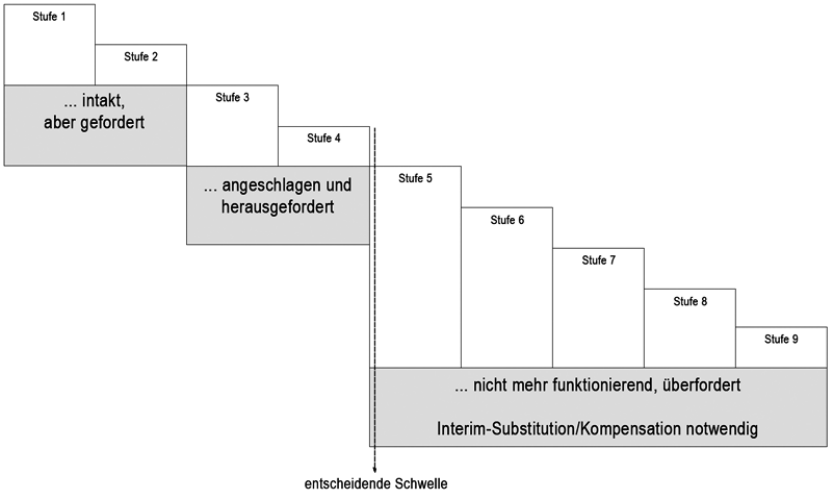


Abb. 7: Schwächung und Verlust der Selbstheilungskräfte im Zuge der Eskalation, Darstellung nach Glasl (2020), 423

Bezogen auf die bislang vom LAG Frankfurt entschiedenen Fälle bedeutet dies, dass ein Betriebsrat im Konflikt nicht zuwarten muss, bis der Eskalationsgrad der Konfliktstufe 5 erreicht ist. Verhältnismäßig ist die Inanspruchnahme externer Unterstützung vielmehr, sobald die Selbsthilfekräfte geschwächt sind, was regelmäßig ab Konfliktstufe 3 der Fall sein wird. Ein konfliktbelastetes Betriebsratsgremium muss daher nicht zuwarten, bis seine Selbstheilungskräfte nicht mehr funktionieren. Da eine Konfliktbearbeitung mit einem niedrigen Eskalationsgrad in der Regel weniger Zeit in Anspruch nimmt als eine Konfliktbearbeitung mit hohem Eskalationsgrad[264], wird mit einem frühzeitigen Einschreiten auch das berechtigte Kosteninteresse des Arbeitgebers angemessen berücksichtigt, so dass der Einsatz eines außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahrens jedenfalls ab Konfliktstufe 3 verhältnismäßig ist und der Betriebsrat ein solches in Anspruch nehmen kann.[265]

[264] *Glasl* (2020), 470.

[265] Zustimmend *Wolmerath*, jurisPR-ArbR 50/2012 Anm. 5, juris, https://t1p.de/w4hm7 [letzter Zugriff: 01.03.25].

Auch die Frage, *welche* Interventionen für eine Konfliktbearbeitung geeignet sind, hängt vom Eskalationsgrad eines Konflikts ab.

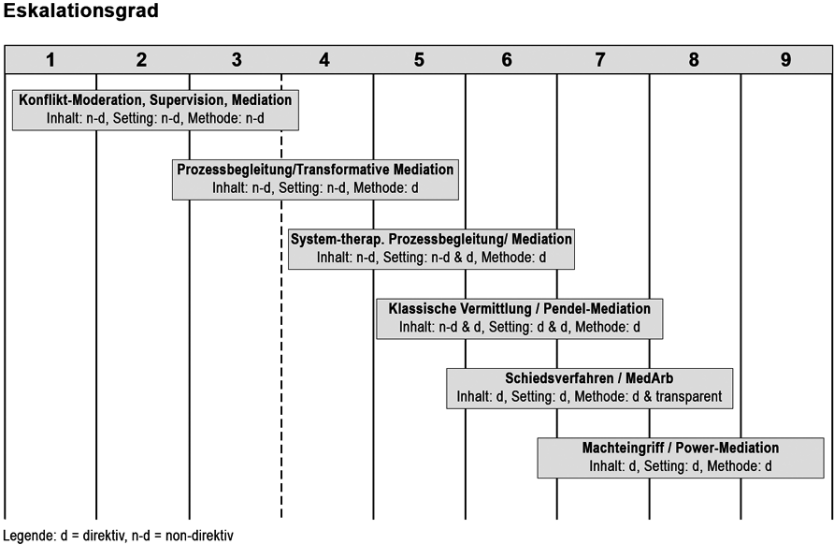


Abb. 8: Konfliktinterventionsformen in Abhängigkeit vom Eskalationsgrad, Darstellung nach Glasl, 2020, S. 474

Betriebsräten stehen diverse Ansätze zur Verfügung, um die Zusammenarbeit zu verbessern, diese reichen von Moderation, Teamcoaching oder Teamentwicklung bis hin zur Mediation. Während Mediation ein Verfahren ist, das explizit auf die Beilegung des Konfliktes ausgerichtet ist (§ 1 Abs. 1 MediationsG) ist dies bei Teammoderation, Teamcoaching und Teamentwicklung nicht der Fall. Für diese Verfahren »braucht« es keinen Konflikt: Wer ein Teamcoaching wählt, darf im Gegensatz zur Mediation nicht davon ausgehen, dass sich die Person des Coaches ausführlich mit dem Konfliktbegriff, dem Konfliktverhalten, der Konfliktdynamik und der Konfliktanalyse in Organisation befasst hat.[266] Bei einem Teamcoaching geht es eher darum, gemeinsame Ziele zu definieren, die Stärken und Schwächen des Teams und der einzelnen Mitglieder zu erkennen und Strategien zu entwickeln, um

[266] *Schroeter* (2021), https://t1p.de/9f0cn [letzter Zugriff: 01.03.25]; anders nur beim sog. Konfliktcoaching, vgl. hierzu *Schreyögg,* Konfliktdynamik 4/2017, S. 278–285.

als Team effektiver zu arbeiten, hier steht weniger die Konfliktlösung als der Lernprozess im Vordergrund.[267] In einem konfliktbelasteten Betriebsrat wird allerdings eine wissenvermittelnde, fachliche Beratung nur sehr eingeschränkt möglich sein, da Menschen im Konflikt häufig in ihrem rationalen Denkprozess eingeschränkt sind. Im Konflikt finden komplexe emotionale Reaktionen statt: Stress, kognitive Verzerrungen und sozialer Druck beeinträchtigen die rationale Denkfähigkeit, die emotionale Involviertheit begrenzt die Informationsverarbeitung, schwächt die Selbststeuerungsmöglichkeiten und führt zu impulsiven Entscheidungen.[268]

Welches außergerichtliche Konfliktlösungsverfahren für ein Betriebsratsgremium im Konflikt am besten geeignet ist, hängt maßgeblich vom Eskalationsgrad des Konfliktes ab, welcher nicht leicht zu bestimmen ist. Eine praxistaugliche Methode zur Selbstbewertung bietet die von Glasl formulierte Frage: »Haben Sie einen Konflikt oder hat der Konflikt Sie?«[269] Die Frage ermöglicht eine wissenschaftlich fundierte Selbsteinschätzung des Betriebsrats hinsichtlich seiner Fähigkeit, den Konflikt eigenständig bewältigen zu können oder eine externe professionelle Unterstützung hinzuzuziehen. Während auf den *Stufen 1 bis 3*[270] neben Mediation auch Verfahren wie Konflikt-Moderation, Teamcoaching und Teamentwicklung sinnvoll sein können, sind diese Verfahren *ab Stufe 4*[271] nur eingeschränkt erfolgversprechend, weil das soziale Umfeld mit dem Werben um Koalitionspartner:innen miteinbezogen wurde und die Komplexität der Themen und deren kausale Verflechtung sprunghaft zugenommen hat. *Ab Konfliktstufe 5*[272] sind die Konfliktparteien so tief verstrickt, dass herkömmliche Coaching-Ansätze nicht mehr greifen können und eine Mediation geboten ist. Zudem steigt auch der Zeitaufwand für Interventionen von Vermittler:innen mit jeder Konfliktstufe, der erst in legalistischen Verfahren, wie dem gerichtlichen Verfahren, wieder sinkt.[273]

---

[267] *Ten Hoedt*, 47, 51; *Houben*, Anh. 7, 169 f.

[268] *Glasl* (2020), 39–54; die neurobiologischen Aspekte beschreibt *Hüther* (2011) in seinem Vortag auf dem Symposium zum 20-jährigen Jubiläums der Waage Hannover, https://t1p.de/t9q0c [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[269] *Glasl* (2020), 213 ff.

[270] Stufe 1 = Verhärtung, Stufe 2 = Debatte, Polemik, Stufe 3 = Taten statt Worte.

[271] Stufe 4 = Sorge um Image und Koalitionen.

[272] Stufe 5 = Gesichtsverlust.

[273] *Glasl* (2020), 470.

5.1.3. Berücksichtigung eines Beurteilungsspielraums

Entsprechend dem Grundsatz, dass der Arbeitgeber nur die erforderlichen Kosten zu tragen hat, wird dem Betriebsrat zwar eine gewissenhafte Abwägung abverlangt, dabei ist er in seinen Bemühungen aber nicht auf ein unteres Niveau der aus seiner Sicht in Frage kommenden Maßnahmen zur Konfliktlösung festlegt.[274] Die Erstattung von Aufwendungen kann daher vom Arbeitgeber nur abgelehnt werden, wenn der Betriebsrat die Erforderlichkeit entweder leichtfertig bejaht hat oder wenn er sich über die Erforderlichkeit oder Angemessenheit der Kosten schuldhaft geirrt hat.[275] Eine schuldhafte Beurteilung ist jedenfalls dann zu verneinen, wenn die Unzulässigkeit eines Vorgehens angesichts fehlender höchstrichterlicher Rechtsprechung nicht eindeutig ist.[276] Dieser Entscheidungsmaßstab könnte nach derzeitigem Stand der Rechtsprechung für konfliktbelastete Betriebsräte hilfreich sein: Da die Hinzuziehung externer Hilfe in besonderen Konfliktsituationen von der Rechtsprechung als erforderlich erkannt wurde und diese Frage auch in der Literatur bislang nicht kontrovers diskutiert wird[277], steht die Entscheidung eines Betriebsrats, externe professionelle Hilfe in verfahrenen Situationen in Anspruch zu nehmen, im Einklang mit der derzeitigen Rechtsprechung und unterliegt keiner Beanstandung. Diese Auslegung zur Bemessung des Beurteilungsspielraumes entspricht im Übrigen auch den Kriterien, die die Rechtsprechung für die Erforderlichkeit der Hinzuziehung von Verfahrensbevollmächtigten bei der gerichtlichen Konfliktlösung festgelegt hat: Eine Erforderlichkeit ist nur dann zu verneinen, wenn das gerichtliche Verfahren mutwillig vor einem Einigungsversuch gegen den Arbeitgeber eingeleitet wurde[278] oder die Rechtsverfolgung offensichtlich aussichtslos ist.[279]

5.1.4. Einschätzungsprärogative bei der Verfahrensauswahl

Bei der Wahl des für seinen Konflikt geeigneten Konfliktbearbeitungsverfahrens hat der Betriebsrat eine Einschätzungsprärogative, die gerichtlich nur einge-

[274] *Fitting*, § 40 Rd. 10.

[275] *Wedde*, DKKW § 40, Rd. 7.

[276] LAG Hamburg, 05. 04. 20107. 2 TaBV 12/06, juris, https://t1p.de/cp2kk [letzter Zugriff: 01. 03. 2025].

[277] Vgl. *Markowski*, AiB, 2010, 681, der die Kosten eines Mediationsverfahrens im Konfliktfall für erforderlich erachtet; ebenso S*chwinkoswki/Neumaier*, AiB 2012, 39.

[278] BAG, 29. 07. 2009, 7 ABR 95/07, juris, https://t1p.de/3z7gs [letzter Zugriff: 01. 03. 2025].

[279] *Fitting*, § 40 Rn. 22.

schränkt überprüfbar ist. Für die Auswahl zwischen den in Frage kommenden Verfahren wird auch der Grad der Mitwirkungsbereitschaft der Betriebsratsmitglieder eine Rolle spielen: Wählt ein Betriebsrat die Mediation, entscheidet er sich für ein Konfliktlösungsverfahren, das die Freiwilligkeit der Teilnahme an einer Mediation gesetzlich garantiert[280], während die Freiwilligkeit in anderen Formaten wie der moderierten Klausurtagung und Teamcoaching nicht gesetzlich geregelt ist.[281] Haben in einem Betriebsratsgremium Mitglieder gegen eine Mediation derart starke Vorbehalte, dass sie auch die Teilnahme an einem ersten Informationsgespräch ablehnen, wird ein Betriebsrat zu Recht auf andere Konfliktbearbeitungsverfahren zurückgreifen, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Da die Teilnahme an einer Betriebsratssitzung zu den Amtspflichten eines Betriebsratsmitglieds gehört, könnte eine moderierte Klausurtagung, die eine erweiterte Betriebsratssitzung darstellt, sogar das Mittel der Wahl sein, um tatsächlich alle an einen Tisch zu bekommen.[282]

5.2. Gesetzliche Verankerung außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren in § 40 BetrVG

Konfliktbelastete Betriebsräte stehen unter einem hohem Begründungsdruck, wenn sie Auswege aus einer verfahrenen Situation im Gremium suchen und diese durch externe professionelle Vermittlung bearbeiten wollen. Die Ergänzung des § 40 BetrVG um die ausdrückliche Verpflichtung des Arbeitgebers zur Übernahme der Kosten für ein außergerichtliches Konfliktbearbeitungsverfahren ist eine notwendige Anpassung zur Stärkung der betrieblichen Mitbestimmung und zur Sicherstellung eines funktionsfähigen Betriebsrats. Konflikte im Betriebsrat sind ein *blinder Fleck* im BetrVG, denn die beschriebene Rechtsunsicherheit bei der Frage, ob die dafür anfallenden Kosten vom Arbeitgeber zu tragen sind, stellt in der Praxis eine erhebliche Hürde für eine effektive und nachhaltige Konfliktbewältigung innerhalb des Gremiums dar.[283] Dadurch entsteht ein strukturelles Defizit, das der demokratischen Funktionsweise des Betriebsrats zuwiderläuft und

[280] § 1 Abs. 1 MediationsG.

[281] *Schroeter* (2021), https://t1p.de/9f0cn [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

[282] Dem steht auch nicht das Gebot der Nichtöffentlichkeit der Betriebsratssitzung entgegen, da Sachverständige, Berater:innen, Auskunfts- oder Hilfspersonen jedenfalls bis zur Beschlussfassung anwesend sein können; hierzu *Fitting*, § 30 Rd. 16 ff.

[283] Von einer »Leerstelle« des BetrVG, die der gesetzlichen Implementierung von außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren in § 40 BetrVG wie Klausurtatungen bedarf: *Sachs,* Anh. 6, 164 f.; *Mittländer*, Anh. 2, 109.

langfristig dessen Handlungsfähigkeit sowie das Vertrauen in die betriebliche Mitbestimmung gefährden kann.

In einer pluralistischen Gesellschaft ist die Fähigkeit zur konstruktiven Konfliktlösung essenziell für die Stabilität demokratischer Prozesse. Der Betriebsrat als demokratisch legitimierte Interessenvertretung der Beschäftigten ist in besonderem Maße auf Mechanismen angewiesen, die eine produktive Konfliktbearbeitung ermöglichen. Interne Konflikte können, wenn sie ungelöst bleiben, nicht nur die Arbeitsfähigkeit des Gremiums beeinträchtigen, sondern auch die betriebliche Demokratie schwächen. Die derzeitige Gesetzeslage setzt Betriebsräte einem erheblichen strukturellen Nachteil aus, da sie oft nicht in der Lage sind, professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Dies verringert die Verhandlungsmacht des Betriebsrats gegenüber dem Arbeitgebenden bei der Ausübung der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsrechte.[284]

Eine ausdrückliche gesetzliche Verankerung der Kostenübernahme durch den Arbeitgeber würde die Handlungsfähigkeit des Betriebsrats nachhaltig stärken und eine effektive Konfliktbewältigung ermöglichen. Dies würde nicht nur zur Wahrung des Betriebsfriedens beitragen, sondern auch die demokratischen Entscheidungsprozesse innerhalb des Betriebsrats nachhaltig stabilisieren. Eine solche gesetzliche Klarstellung würde dem Betriebsverfassungsgesetz einen bislang fehlenden Mechanismus zur Konfliktbearbeitung hinzufügen und damit die betriebliche Mitbestimmung zukunftsfähig machen.

[284] Hierzu grds. *Wendenburg*, 122 f.

6. Fazit und Ausblick

Das Betriebsverfassungsgesetz ist in die Jahre gekommen, die Arbeitswelt hat sich weitergedreht. Während die außergerichtliche Konfliktbearbeitung im betrieblichen Alltag etabliert ist, weist das BetrVG eine regelungstechnische Lücke auf, da es keine spezifischen Instrumente zur effizienten Lösung gremieninterner Konflikte vorsieht. In der Praxis stehen Betriebsratsgremien oft vor verschlossenen Türen der Arbeitgebenden, wenn sie professionelle Unterstützung bei der Bewältigung eigener Konflikte benötigen. Meist sind Arbeitgeber nur dann bereit, die Kosten für externe Unterstützung zu übernehmen, wenn sie ein eigenes Interesse an einer schnellen Konfliktlösung haben. Selbst wenn eine Kostenübernahme rechtlich durchsetzbar wäre, scheuen viele Betriebsräte ein langwieriges Gerichtsverfahren, da der Anspruch als unsicher oder schwer durchsetzbar wahrgenommen wird.

Diese strukturelle Lücke im BetrVG führt dazu, dass Betriebsräte bei internen Konflikten finanziell und organisatorisch benachteiligt sind. Die fehlende Möglichkeit, Konflikte effizient zu lösen, schwächt ihre Verhandlungsposition gegenüber der Geschäftsleitung erheblich. In bestimmten Fällen kann dies sogar zur Handlungsunfähigkeit des Betriebsrats führen und die betriebliche Mitbestimmung faktisch lahmlegen.

Ein modernes BetrVG sollte daher nicht allein auf die kollektive Entscheidungsfindung durch Mehrheitsbeschlüsse setzen. Besonders problematisch ist, dass eine gerichtliche Lösung von innerbetrieblichen Konflikten im Betriebsrat in den meisten Fällen nicht vorgesehen ist und ohnehin keine nachhaltige Lösung bietet. Betriebsratsarbeit ist von komplexen Rollenkonflikten und hohen Belastungen geprägt – Herausforderungen, die durch den demografischen Wandel noch zunehmen werden. Die Gesetzgebung könnte die Rahmenbedingungen für dieses Ehrenamt erheblich verbessern, indem sie Betriebsräten die rechtliche Sicherheit bietet, interne Konflikte effizient zu bearbeiten. Dazu sollte eine gesetzliche Verankerung außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren in § 40 BetrVG erfolgen. Eine Beschränkung auf Eskalationsstufen ab Konfliktstufe 3 würde zudem das berechtigte Kosteninteresse der Geschäftsleitung angemessen berücksichtigen.

Ungeachtet einer möglichen gesetzlichen Neuregelung sollen die Erkenntnisse dieser Arbeit dazu beitragen, das Bewusstsein von Betriebsräten, Arbeitgebern, anwaltlichen Sachverständigen und Gewerkschaften für die Bedeutung der effizienten innergremialen Konfliktbearbeitung zu schärfen. Die Fähigkeit eines Betriebsrats, eigene Konflikte effizient zu bewältigen, ist ein wesentlicher Faktor für die

Wirksamkeit der Mitbestimmung. Daher sollten alle Beteiligten frühzeitig die notwendigen Schritte für eine zielführende und ressourcenschonende Konfliktlösung einleiten und unterstützen. Nur so kann der Betriebsrat die Arbeitswelt von heute und morgen auch in schwierigen Situationen auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung gestalten. Eine funktionierende Mitbestimmung, eine konstruktive Beziehung zwischen den Betriebsparteien und ein gutes Betriebsklima sind nicht nur für Betriebsräte von Bedeutung, sondern auch im langfristigen Interesse der Arbeitgebenden – insbesondere im Hinblick auf den sich verschärfenden Fachkräftemangel und den Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte.

Literaturverzeichnis

Vorbemerkungen

Den Quellenangaben sind Hyperlinks beigefügt; soweit es sich um Richtlinien ohne individualisierte Autorenschaft handelt; hier erfolgt der letzte Aufruf jeweils am 01. 03. 2025.

Behrens, Martin: Fluktuation in Betriebsratsgremien. In: WSI Mitteilungen, 74. Jg., 4/2021, 284–295.

Behrens, Martin/Heiner Dribbusch: Umkämpfte Mitbestimmung: Ergebnisse der dritten WSI Befragung zur Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen. In: WSI Mitteilungen, 73. Jg., 4/2020, 286–294.

Dahl, Holger/Göpfert, Burkhard/Rüdiger, Helm: Erfolg durch Mitbestimmung, Frankfurt am Main 2023.

Esser, Axel: Effektive Interessenvertretung, Frankfurt am Main, 6. Aufl. 2018.

EUV/PwC Studie 5, Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt (Oder) 2016, abrufbar unter https://t1p.de/1qwnk [letzter Zugriff: 01. 03. 2025].

Fitting, Karl/Engels, Gerhard/Schmidt, Ingrid/Trebinger, Yvonne/Linsenmaier, Wolfgang/Schelz, Hanna: Betriebsverfassungsgesetz, Kommentar, 31. Aufl., München 2022.

Fürstenberg, Friedrich (1958): Der Betriebsrat, Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 10, H. 3, S. 418–429.

Fürstenberg, Friedrich (2000): Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, abrufbar unter https://t1p.de/4yu10 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

Glasl, Friedrich (2020): Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt, freies Geistesleben.

Glasl, Friedrich (2017): Konfliktdiagnose. In: Trenczek/Berning/Lenz/Will (Hrsg.), Handbuch Mediation und Konfliktmanagement, 2. Aufl., Baden-Baden, S. 157–166.

Gottwald, Walther/Greger, Reinhard (2016): Alternative Konfliktbehandlung im Zivilprozess – Ausgangsidee, Umsetzung, Ergebnis und Ausblick, Zeitschrift für Konfliktmanagement 3/2016, S. 84–88.

Greger, Reinhard: Unter falscher Flagge. Zum Fehlgebrauch des Mediationsbegriffs und seinen Folgen. ZKM 2015, 172 ff.

Greger, Reinhard: Das Güterichterverfahren – Große Chancen, zu wenig genutzt. Empfehlungen für Geschäftsverteilung und Zuweisungspraxis, MDR 19/2017, 1107–1110.

Hocke, Simone/Noack, Katrin (2014): Laufbahngestaltung von Betriebsratsmitgliedern: Forum 3. Life-Balance: Betriebsrat, Beruf und Privatleben, abrufbar unter https://t1p.de/6eqxq [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

Hocke, Simone (2012): Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung: Gesamtauswertung Betriebsratswahlen 2022, abrufbar unter https://t1p.de/kmyb2 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

Jirjahn, Uwe/Thi Xuan Thu Le: Political Spillovers of Workplace Democracy in Germany, IZA Discussion Paper Nr. 15444, Juli 2022, abrufbar unter https://t1p.de/azg7j [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

Kestermann, Christian/Lesch, Hagen/Stettes, Oliver: In: IW-Trends 04/2022, Betriebsratswahlen 2022 – Ergebnisse der IW-Betriebsratswahlbefragung, abrufbar unter https://t1p.de/ps8o8 [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

Knapp, Peter: Wenn Geschäftsleitung und Betriebsräte miteinander verhandeln. Zur Rollen- und Konfliktdynamik zwischen den Sozialpartnern. Konfliktdynamik 03/2013, 200–210.

Kirchhoff, Susanne/Zenk, Kati: 20 Jahre Gerichtsmediation – Blick zurück nach vorn, ZKM 2023, 191–192.

Kotthoff, Hermann (2004): Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Arbeitspapier 79), abrufbar unter https://t1p.de/tiuwj [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

Kotthoff, Hermann (2003): Leistungsgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit. Konkurrierende Gerechtigkeitsempfindungen in Betriebsratsgremien. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 10 Heft 4, 2003, 491–511, abrufbar unter https://t1p.de/12lew [letzter Zugriff: 01. 03. 2025].

Kotthoff, Hermann (2008): Betriebsrat: ein Sammelbecken für Zukurzgekommene?. In: Industrielle Beziehungen Jg. 15 Heft 2, 2008, S. 178–184.

Keydel, Birgit: Phänomene der Macht in der Mediation. Was die Soziologie dazu zu sagen hat. In: Spektrum der Mediation 61/2016, S. 12–15.

Kummert, Nils/Abel, Klaus: Wahlleitfaden. Normales Wahlverfahren. Arbeitshilfe für Wahlvorstände. Herausgegeben von vereinte Dienstleistungsgewerkschaft. Berlin 2005.

Lembke, Mark: Mediation im Arbeitsrecht, Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg 2001.

Lewicki, Roy J./Barry, Bruce/Saunders, David M./Minton, John W. (2003): Essentials of Negotiation, New York, 4th. ed., S. 194.

Lukas, Roland/Dahl, Holger (Hrsg.): Konfliktlösung im Arbeitsleben – Leitfaden für die Praxis, Luchterhand Verlag, Köln 2013.

Malinowski, Jörg: Alternative Streitbeilegung in der Betriebsverfassung – Integrierte Mediation im Einigungsstellenverfahren. ZKM 2018, 22–23.

Mayer, Bernard: The Dynamics of Power in Mediation and Negotiation. Mediation Quarterly 16, 1987, 75 ff.

Markowski, Jürgen: Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte – Mediation als Chance zur Lösung betriebsratsinterner Konfliktlagen. AiB 2010, 677–681.

Metzger, Tilmann: Tiefes Misstrauen im Betriebsrat – oder: Tränen des Mediators. In: Konfliktdynamik 2014, 200–209.

Müller-Jentsch, Walther: Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München 1999.

Niedenhoff, Horst Udo/Olbrisch, Constantin: Betriebliche Mitbestimmung. Konstruktive Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat, Münster 2013.

Olbrisch, Constantin/Pilot, Tobias: Zusammenarbeit in der Betriebspartnerschaft. Konfliktdynamik 3/2013, 176–186.

Richardi, Reinhard (Hrsg.): Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung. Kommentar, 17. Aufl., München, 2022.

Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1993): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.). Konfliktpartnerschaft (S. 169–201). München u. a.: Rainer Hampp.

Schroeter, Kirsten (2021): »Wir sind auf der Suche nach einer Mediatorin, die uns coacht…«, Mediation in Organisationen im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren, Organisationsberatung, Supervision, Coaching, abrufbar unter https://t1p.de/9f0cn [letzter Zugriff: 01. 03. 25].

Schwinkowski, Clemens/Neumaier, Sophia: Mediation auf Initiative des Betriebsrates. In: AiB 2012, 36–39.

Stahl, Eberhard: Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. 4. Aufl., Weinheim 2017.

Ten Hoedt, Francine: Konfliktcoaching. Ein Praxisleitfaden, Göttingen 2021.

Tietel, Erhard (2012): Betriebsratsvorsitzende – Paradoxe Führungskräfte?, AiB 4/2012, 239–242.

Tietel, Erhard (2005): Betriebsratsarbeit: Schlaflose Nächte. In: Die Mitbestimmung 12/2005; abrufbar unter https://t1p.de/qan0u [letzter Zugriff: 01.03.25].

Tietel, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle, Berlin 2006.

Tietel, Erhard/Hocke, Simone (2014): Freigestellt – und was kommt danach? Mitbestimmung 03/2014, abrufbar unter https://t1p.de/dh6cr [letzter Zugriff: 01.03.25].

Tietel, Erhard/Hocke, Simone (2012): Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie, August 2012, abrufbar unter https://t1p.de/3wgkx [letzter Zugriff: 01.03.25].

Troja, Markus: Konfliktkosten in Unternehmen, ZKM 2006, 150–154.

Troja, Markus: »Egal was wir tun, wir sind immer die Bösen« – Umgang mit chronischem Misstrauen und Glaubenssätzen bei Konflikten zwischen den Betriebsparteien. In: Konfliktdynamik 1/2023, 54–60.

Weidmann, Daniel: Zur Wahlwerbung zur Betriebsratswahl, AiB Nr. 12, 24–26.

Wendenburg, Felix: Der Schutz der schwächeren Partei in der Mediation, Mohr Siebeck, Berlin 2013.

Wolmerath, Martin: jurisPR-ArbR 50/2012 Anm. 5, abrufbar unter https://t1p.de/w4hm7 [letzter Zugriff: 01.03.25].

Zöllner, Wolfgang: Zur Frage des Gewerkschaftsausschlusses wegen gewerkschaftsschädigender Kandidatur bei Betriebsratswahlen, Hauptvorstand ÖTV 1983, abrufbar unter https://t1p.de/kgpgv [letzter Zugriff: 01.03.25].

I. Interviews mit externen Berater:innen (Rechtsanwält:innen)

Anhang 1

Interviewprotokoll (telefonisch)
Interviewort: Gießen/Bielefeld
Interview mit: Herrn Rechtsanwalt Stefan Chatziparaskewas (C)
Interviewerin: Claudia Schymik (S)
Datum: 12. Mai 2023
Themenbereich: Konflikte im Betriebsrat

S: Herr Chatziparaskewas, möchten Sie sich für dieses Format kurz vorstellen?

C: Ja gerne. Ich bin Inhaber einer Rechtsanwaltskanzlei mit Büros in Minden, Bielefeld und Osnabrück. Unsere Kanzlei mit derzeit acht Anwälten berät und vertritt seit mehr als 20 Jahren Betriebs- und Personalräte, Mitarbeitervertretung und Arbeitnehmer in allen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts.

S: In welcher Funktion beraten Sie Betriebsräte?

C: Der Schwerpunkt unserer Tätigkeit als Berater von Betriebsräten ist die des Sachverständigen nach § 80 BetrVG. Natürlich werden wir auch als Verfahrensbevollmächtigte für Betriebsräte tätig und vertrete diese gerichtlich im Rahmen von Beschlussverfahren, der Schwerpunkt unserer Arbeit mit Betriebsräten liegt aber in der Beratungstätigkeit als Sachverständiger.

S: Woran erkennen sie, dass Konflikte im Betriebsrat bestehen?

C: Das ist unterschiedlich. Es kommt vor, dass ich das selbst direkt erfahre, wenn ich an den Betriebsratssitzungen beratend teilnehme. Es kommt auch vor, dass mir von meinen Ansprechpartnern, d. h. vom Vorsitzenden oder der Vertretung, mitgeteilt wird, dass interne Konflikte da sind. Es kommt aber auch vor, dass ich das gar nicht von denen, sondern der anderen Konfliktpartei erfahre, dass sich quasi die zweite Partei aus dem Betriebsrat an uns wendet, was besonders pikant ist für Berater wie uns. Manchmal erfahren wir es auch von den Gewerkschaftern oder anderen Beratern. Man ist ja manchmal mit mehreren Beratern in so einem Gremium und dann bekommt man auf einmal einen Anruf von einem anderen Berater, der einem mitteilt: »Du, da gibt's Probleme«.

Ja, und manchmal weiß man das auch schon so, dass es Konflikte gibt und geben wird, nämlich nach der Betriebsratswahl. Das ist inzwischen immer häufiger so. Deswegen ist das Thema Ihrer Arbeit auch gerade interessant in meinen Augen. Wir sehen immer häufiger, dass Betriebsratsmitglieder aus konkurrierenden Listen in den Betriebsratsgremien sitzen und dass auf den konkurrierenden Listen Kandidaten stehen, die von der Arbeitgeberseite geschickt werden, um Konflikte zu schüren. Ja, das wird immer mehr, das haben wir ja bei den letzten zwei Wahlen erlebt. Das ist ein Thema, was die Arbeitgeber für sich entdeckt haben, Menschen in die Betriebsräte einzuschleusen, um da die Konflikte zu treiben.

S: Habe ich Sie richtig verstanden, dass die Zeit nach der Betriebsratswahl eine besonders sensible Phase ist und es hier häufiger zu Konflikten kommt?

C: Ja genau, da werden die Konflikte größer in den Gremien. Und ja, dann rütteln sich die Gremien entweder ein, häufig verlassen dann die arbeitgebergeschickten Betriebsratsmitglieder die Gremien irgendwann wieder und es kehrt dann wieder mehr Ruhe ein. Also, das ist so. Die drei bis sechs Monate nach der Wahl sind deutlich konfliktträchtiger als danach. Kann aber auch sein, dass es auch danach weiter unruhig bleibt.

S: Vielleicht können Sie in diesem Zusammenhang mal schildern, wie ihre tägliche Arbeit als Berater so aussieht? Sie haben eben gesagt, Sie stellen manchmal schon in den Betriebsratssitzungen fest, dass es Konflikte gibt, richtig?

C: Genau ja, ich fahre zum Beispiel gerade zu einer Betriebsratssitzung, wo wir auch Konflikt haben. Ja, da treffe ich mich jetzt um 08:00 Uhr mit dem Betriebsrat. Und wir haben da zwei Themen und ein Thema davon ist sehr konfliktbehaftet, nämlich die Frage, wer wird freigestellt von den Betriebsräten. Da gab es eine Abstimmung, die ist sechs zu fünf ausgegangen, wenn ich mich recht entsinne. Also um eine Stimme knapp. Auch in diesem Gremium haben wir wieder die Zeit kurz nach den Wahlen, da werden die Posten verteilt und das ist natürlich immer konfliktträchtiger, weil es dann auch um persönliche Themen geht. Da geht's um die Frage, wer wird Vorsitzender, wer geht in den Betriebsausschuss und überhaupt die ganze Wahlsituation, die führt halt auch nochmal zu Auseinandersetzungen. Da geht's manchmal auch um die Sachebene, häufig aber auf der persönlichen Ebene, weil es dann eben um, ich sag jetzt mal gefühlt für die Betriebsräte um Macht geht, und das spielt natürlich auch eine Rolle.

S: Wenn Sie sich den Verlauf der Wahlperiode von vier Jahren mal anschauen, wo würden Sie denn sagen ist es am konfliktträchtigsten? Oder durchziehen sich die Konflikte über die ganze Zeit?

C: Nein, es ist schon tatsächlich die Zeit nach der Wahl, das ist so der Peak würde ich sagen und klar, bis zur nächsten Wahl hin, werden die Auseinandersetzung dann wieder größer, dann steuert man auf eine Listenwahl zu, dann wird es da wieder anstrengend unter den Parteien. Dann ist die Arbeitsfähigkeit der Gremien auch schwach. Das weiß man auch. Also wir wissen das als Berater, dass nach der Wahl und vor der Wahl die Arbeitsfähigkeit der Gremien maximal eingeschränkt ist.

S: Was sind die häufigsten Anzeichen, auf die Sie achten, wenn Sie erkennen wollen, ob es Konflikte im Gremium gibt?

C: Ja, am besten merkt man das natürlich in der Sitzung, finde ich. Man merkt schon, welches Gremium eng beieinander ist und wo es unterschiedliche Lager gibt. Man merkt das bei Abstimmung natürlich, das Abstimmungsverhalten ist ein Thema. Dann vor allem die Verhandlungsrunden, da merkt man das auch.

S: Welche Probleme können sich für Sie ergeben, wenn Sie ein Betriebsratsgremium, das miteinander streitet, beraten?

C: Ja, mehrere. Fangen wir mal damit an, dass ein Betriebsratsgremium, das zerstritten ist, einfach nicht so arbeitsfähig ist. Dadurch, dass die Streit miteinander haben, werden Entscheidungen immer sehr abgewogen von den unterschiedlichen Parteien. Weil die häufig dann eben gucken, was hat das für eine Außenwirkung? Die schauen nicht nur auf die Frage, wie können wir hier sachlich das beste Ergebnis für unsere Leute erreichen? Die schauen dann häufig auch auf die Frage, wie sieht das jetzt gegenüber der Belegschaft aus, wenn das und das passiert? Also wie sehe ich persönlich gegenüber der Belegschaft aus? Natürlich wird ein jedes Betriebsratsgremium daran gemessen, was es so leistet und wie es sich verhält. Aber wenn die Streit untereinander haben, dann guckt jeder einzelne oder jede einzelne Partei zumindest auch darauf, wie wirkt das jetzt in der Belegschaft, wenn ich mich so oder so bei der Abstimmung verhalte? Und wenn die Arbeitsfähigkeit im Gremium schwach ist, müssen wir uns mit anderen Beratern und Gewerkschaftern viel intensiver abstimmen, wie wir jetzt mit der Situation, die da besteht, umgehen.

S: Wenn ich Sie richtig verstanden habe, können Konflikte im Gremium dazu führen, dass die Interessen der Belegschaft als Ganzes nicht so gut vertreten werden, weil jeder mehr auf seine persönliche Außendarstellung schaut?

C: Ja genau, weil man dann natürlich die Sachebene verliert, und dann ist es schwerer, die Ziele zu erreichen, die man eigentlich als Betriebsrat haben sollte, dann ist man nicht mehr so fokussiert auf die Frage, wie komme ich zu den Zielen, die wir erreichen müssen? Stattdessen wird immer noch mal geguckt, wenn wir das jetzt machen, wozu führt das dann, was denkt denn die Belegschaft? Und dann passieren manche Vorgänge halt eben nicht und das ist häufig schlecht. Und es ist schwieriger, langfristige Ziele aufzubauen, weil die ja dann häufig widerstreitend sind. Bei einem Gremium, das zusammenhält, funktioniert das viel, viel besser.

S: Sie sprachen von mehreren Problemen für Sie als Berater. An welche denken Sie noch?

C: Ja, also, ein weiteres Problem ist, dass in solchen Konfliktsituationen natürlich einige Betriebsräte auch persönlich leiden. Und das sieht man dann auch. Es gibt Menschen, die halten das nicht gut aus. Und dann setzen sich häufig in den Gremien nicht die durch, die sachlich die beste Arbeit machen, sondern es bleiben die, die am meisten Machtbewusstsein haben und auch aushalten, das auszuspielen. Und es gehen dann die unter, die diesen internen Konflikt im Betriebsrat nicht aushalten. Ich fahre jetzt gerade zu einem Gremium, wo das so sein könnte. Die Situation haben wir häufig. Ich habe ganz viele Betriebsräte, die Konflikte haben, das hat zugenommen. Auch die Fälle der Mandatsniederlegungen haben in diesem Kontext massiv zugenommen, da fallen mir einige ein. Und das hatte man ja früher gar nicht, da hat man sich irgendwann zusammengesetzt, da war man sich nicht immer grün, aber irgendwie ging das schon. Klar, früher wurde das Gremium häufig auch anders geführt als heute, eher hierarchisch, die Vorsitzenden hatten gefühlt einfach mehr Macht, mehr Bedeutung. Das ist heute anders geworden und viele im Betriebsrat wollen einfach mehr mitreden. Und das führt natürlich dann wiederum zu unterschiedlichen Positionen und Meinungen, was ist ja eigentlich eine gute Entwicklung ist! Aber dadurch, dass an vielen Stellen durch die Arbeitgeber gesteuert wird und da immer zwei, drei in denen Gremien sind, die überhaupt nicht die Ziele der Belegschaft verfolgen, wird es halt total schwierig. Das macht es schwer und es wird bei der nächsten Wahl noch viel schlimmer werden. Denn die Arbeitgeber haben das Feld jetzt so vor fünf, sechs Jahren für sich entdeckt, durch

entsprechend getriggerte Kanzleien, die das angeschoben haben, und jetzt hat sich das durchgezogen. Jetzt haben wir in gut 80 Prozent der Gremien Menschen sitzen, die überhaupt nicht im Betriebsrat sitzen, um die Interessen der Belegschaft zu vertreten.

S: Ist das eine neue Entwicklung? Seit ungefähr fünf Jahren, sagen Sie?

C: Oder sogar sieben, ja. Bei der vorletzten Wahl hat das massiv zugenommen und bei der letzten Wahl war es schon ziemlich krass. Und bei Neuwahlen ist es extrem. Also, versuchen Sie mal, in einem Betrieb, in dem es noch keinen Betriebsrat gibt, einen Betriebsrat zu wählen. Jeder Arbeitgeber mischt sich da massiv ein und versucht, seine Leute nach vorne zu bringen. Jeder! Ziel der Arbeitgeber ist es entweder, das Gremium in die eigene Hand zu bekommen, also mit einer Mehrheit. Oder zumindest Unruhe und Zwietracht im Gremium zu schüren und Zuträger zu haben, um an Informationen zu kommen. Und das ist bei jeder Wahl so, ob Neuwahl oder turnusmäßige Wahl, es geht den Arbeitgebern darum, die Mehrheit im Gremium zu kriegen.

S: Können Sie beschreiben, woran Sie festmachen, dass in den Betriebsratsgremien jetzt häufiger Menschen sitzen, die vom Arbeitgeber »gesteuert« werden?

C: Das zeigt sich schon bei den Wahlen. Wenn sich zweite Listen bilden, dann gibt es Indikatoren. Also, wenn das Listen sind, die sich bekanntermaßen aus Menschen zusammensetzen, die früher immer auf Arbeitgeberseite unterwegs waren, Abteilungsleiter und Führungspositionen, die eigentlich schon immer gegen den Betriebsrat gewettert und gearbeitet haben, dann ist relativ schnell klar, dass die jetzt nicht die Interessen der Belegschaft im Auge haben, sondern die Interessen der Arbeitgeber. Das ist natürlich subjektives Empfinden, aber es gibt ja Erfahrung, Menschenkenntnis und man weiß, wie die sich vorher verhalten haben. Das ist ein Indikator. Ein anderer ist, wenn man in so ein Betriebsratsgremium kommt. Dann sieht man Menschen, die sind einem zugewandt oder die sind ein weniger zugewandt. Und gerade wenn man sich neu kennenlernt – und ich bin ja eigentlich ein freundlicher Mensch – und mir schlägt mir schlägt gleich die Kälte und Ablehnung entgegen, da weiß ich schon, dass die voreingenommen sind und eher versuchen, die Stimmung zu verschlechtern. Weil die ja wissen, der kommt jetzt, um die Interessen der Belegschaft zu vertreten und das wollen wir ja eigentlich gar nicht, wir wollen ja die Aufgaben des Arbeitgebers erledigen. Und dann bin ich für die

natürlich der Gegner. Und die sind da auch voreingestellt durch den Arbeitgeber, so nach dem Motto, jetzt kommt wieder der Anwalt, der will dem Gremium bestimmte Dinge beibringen oder der will nur Geld verdienen… Da gibt's ja die unterschiedlichsten Argumente, wie man versucht, uns Berater zu diskreditieren.

S: Fallen Ihnen noch weitere Probleme für Sie als Berater ein?

C: Ja, ein weiteres Problem für uns als Berater besteht darin, dass wir in diese Konflikte auch mit reingezogen werden können. Für uns ist es kein Problem, wenn der Konflikt darin besteht, dass eine Partei vom Arbeitgeber gesteuert ist. Da haben wir eine klare Lagerbildung, da weiß ich, die sieben Leute da, das sind jetzt die, die die Interessen der Belegschaft vertreten, die anderen beiden nicht. Da muss ich mich mit den anderen beiden gar nicht beschäftigen, weil die sich mit mir auch nicht beschäftigen, die sprechen mich ja nicht an, da kommt man in die Sitzung, dann sieht man die beiden und die finden mich doof. Da kann ich meine normale Arbeit mit den anderen sieben machen. Man muss bei Informationen halt aufpassen und bei strategischen Besprechungen muss man diese Menschen dann außen vorhalten, das macht es schwieriger. Aber es ist jetzt kein persönlicher Konflikt, den wir dann haben. Das ist ein sachliches Thema, dass man diese beiden Betriebsratsmitglieder dann einfach nicht so mit Informationen versorgt, wie sich das der Arbeitgeber dann wünschen würde. Man hält die dann auch aus Verhandlungskommissionen raus, das ist dann eben Demokratie, gelebte Demokratie, ein Gremium wählt sich eine Verhandlungskommission und da sind diese Menschen da eben nicht drin, weil sie mehrheitlich da nicht reingehören.

Aber, wir haben natürlich auch Situationen, wo eigentlich alle für die Belegschaft arbeiten wollen, also alle Parteien im Betriebsart, wollen eigentlich aus ihrem Gefühl heraus das Beste für die Belegschaft und haben den Konflikt an einer ganz anderen Stelle, nämlich entweder bei der Machtfrage oder bei der Frage, wie vertreten wir die Interessen der Belegschaft. Und dann wird auch persönlich anstrengend, weil, dann wird man möglicherweise von beiden Seiten angesprochen, und dann werden einem die Probleme immer geschildert, und man muss da versuchen, als Berater natürlich zum einen sauber zu bleiben und zum anderen auch rauszubleiben, solange man nicht offiziell beauftragt wird, einen solchen Konflikt zu bereinigen. Das ist dann schwierig, dass man das Betriebsratsgremium dazu bringt, offen mit dem Konflikt umzugehen und auch mit mir offen den Konflikt zu bearbeiten.

S: Wenn Sie sagen, Sie wollen dabei sauber bleiben, was meinen sie damit genau?

C: Dass man sich nicht von einer Partei vereinnahmen lässt. Es ist ja letztendlich so: Wenn alle die Interessen der Belegschaft vertreten wollen, dann ist es natürlich auch als Berater für mich nicht angezeigt, mich einer Partei zuzuwenden. Da muss ich moderieren.

S: Verstehe, weil jede Stimme für Sie als Berater gleich viel Gewicht hat?

C: Ja, und alles hat seine Berechtigung. Wo z. B. einer sagt, wir müssen jetzt härter einsteigen, wir müssen mehr Verfahren machen, wir müssen mehr Schwung hier reinbringen, und der andere sagt, lieber ein bisschen bedachter und lass uns nochmal überlegen. Das ist ja wichtig, dass Betriebsratsgremien aus so unterschiedlichen Meinungen bestehen. Anders funktioniert das Leben da gar nicht. Aber, das macht's dann halt mich persönlich schwieriger, weil ich da natürlich keine Präferenz habe, habe ich auch wirklich nicht, sondern ich will ja versuchen, mit dem Gremium eine mehrheitliche Position zu erarbeiten, darum geht es für uns als Berater ja eigentlich.

S: Können Sie noch weitere Probleme benennen, die für Sie als Berater in diesen Situationen auftreten?

C: Ja. In Verhandlungssituationen muss man natürlich aufpassen. Wenn es unterschiedliche Meinungen in der Sache gibt, dann gibt es häufig auch in Verhandlungssituationen Schwierigkeiten. Wenn die zwar das Gleiche wollen, also für die Belegschaft arbeiten – das ist immer so mein Gradmesser – aber unterschiedliche Herangehensweisen haben, dann äußern die sich da auch unterschiedlich. Das ist natürlich nicht gut, denn wir müssen ja einen geschlossenen Eindruck hinterlassen, sonst hat der Arbeitgeber Spaß daran, sich den einzelnen vorzunehmen und fragt dann z. B.: »Frau Meier, was sagen Sie denn dazu?« Das führt dann häufig dazu, dass es dann schwierig wird.

S: Und wie gehen Sie dann mit einer solchen Situation um?

C: Also, für solche Verhandlungssituationen wird man natürlich versuchen, die im Vorfeld einzufangen, indem man vorher klar bespricht, was die Absprachen sind. Welche Ziele wir verfolgen und welche Positionen wir nicht hergeben wollen. Damit niemand meint, er muss da eine eigene machen. Und wenn einer nicht will, in

der Verhandlungsrunde meine ich, dann braucht man da auch wieder ein Konfliktmanagement, um den wieder dazu zu bringen, sich so zu verhalten, wie man das abgesprochen hat.

S: Das heißt also für Sie mehr Vorbereitung?

C: Ja genau. Und allgemein, bedeuten Konflikte im Betriebsrat eine viel höhere Beratungsintensität, weil man diese ganzen persönlichen Themen dann mit berät, das machen wir ja auch. Wir haben die dann ja nicht nur auf der sachlichen Ebene, sondern die weinen sich ja bei uns auch aus. Das ist ja klar, man spricht über die Sache und dann kommt man nochmal auf die persönliche Ebene, und dann hat man natürlich auch Dinge zu betreuen, damit der Mensch da nicht unter die Räder gerät. Das ist ja im Grunde eine ganz schwierige Lage. Wir haben ja nicht das Interesse, aus mehreren Aspekten heraus, dass der einzelne oder die einzelne selber in Schwierigkeiten gerät, einmal, weil es einem natürlich einfach persönlich weh tut, wenn man es sieht. Also, ich finde, es gibt nichts Schlimmeres als Betriebsräte, die unter ihrer Arbeit leiden und die dann dadurch krank werden, schlimmstenfalls, das darf ja gerade auf gar keinen Fall passieren! Und die finden natürlich auch schwer Hilfestellungen. Also, die Gewerkschaften sind nicht mehr so greifbar an solchen Stellen. Es gibt es natürlich auch örtliche Gewerkschaften, wo das gut funktioniert, oder persönliche Kontakte, die die dann zu Gewerkschaftern haben, wo das sehr gut funktioniert. Aber die Gewerkschaften sind in der Fläche weniger vorhanden, man hat weniger Zeit, auch bei den Gewerkschaftern, da wurde ja auch abgebaut.

S: Hilfe ist also für Betriebsratsmitglieder, die unter einem Konflikt im Gremium leiden, kaum vorhanden?

C: Ja, genau! Und es gibt auch viel mehr Rücktritte in solchen Situationen.

S: Haben Sie in solchen Situationen schon mal dem Betriebsrat ein außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren empfohlen?

C: Ja, haben wir. Habe ich schön öfter.

S: Warum?

Weil man der Auffassung war, dass es Sinn bringen könnte, die internen Konflikte im Betriebsrat tatsächlich zu bereinigen. Das macht man natürlich nur in Situatio-

nen, wo man wirklich den Eindruck hat, eigentlich wollen wir hier das Gleiche, nämlich für die Belegschaft da sein und die Bedingungen da verbessern, aber wir haben halt persönliche Konflikte oder einfach unterschiedliche Herangehensweisen. Bei den Gremien, die offen im Streit sind, weil es eine Arbeitgeberliste gibt, kann man das komplett vergessen, da muss man da anders mit umgehen in meinen Augen und Demokratie walten lassen.

S: Hat Sie umgekehrt ein Betriebsrat schon mal um Ihren Rat gefragt oder ihre Empfehlung zu einem außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren?

C: Ja, das gab es auch.

S: Bedurfte es gegenüber dem Arbeitgeber einer Begründung dafür, dass die Vermittlung durch einen externen oder eine externe Dritte erforderlich ist?

Ja, klar. Also wenn man das tatsächlich so machen wollte, dann müsste man ja darstellen, dazu gibt es ja auch Rechtsprechung, zumindest ansatzweise, wenn der Betriebsrat eine Klausurtagung oder so braucht, so nennt man das vielleicht, um seine internen Konflikte zu lösen. Dann müsste man ja begründen, dass es die gibt und dass das Gremium ohne eine solche Konfliktlösung mit externer Beratung nicht handlungsfähig ist. Dann könnte man versuchen, darüber auch eine Vereinbarung mit dem Arbeitgeber zu bekommen, aber das haben wir noch nie gemacht.

S: Verstehe ich das richtig, Sie haben dem Betriebsrat zwar eine außergerichtliche Konfliktlösung empfohlen, dazu kam es dann aber nicht?

C: Nein. Ich meine, man geht im Grunde so gar nicht mehr an das Thema ran. Also, das gab es noch vor vielen Jahren, ich sag mal, vor fünf bis zehn Jahren, da gab es noch tatsächlich Arbeitgeber, die solche Klausurtagungen mit externer Mediation bezahlt haben, damit sich ein Gremium aufstellen kann. Das gibt es eigentlich gar nicht mehr, das hat die letzten Jahre komplett nachgelassen. Die Arbeitgeber sind nicht mehr bereit, solche Dinge zu bezahlen und deswegen braucht man den Versuch auch gar nicht mehr zu unternehmen, das machen die eh nicht. Die freuen sich ja über den Konflikt, der Arbeitgeber hat ja heutzutage kein Interesse daran, ein arbeitsfähiges Gremium zu haben. Das war früher anders. Da haben die akzeptiert, dass es jemand gibt, der die Interessen der Arbeitnehmer vertritt und sie haben auch akzeptiert, dass das Gremium auch aufgestellt sein muss. Das ist jetzt nicht mehr so. Im Grunde freuen sich alle Arbeitgeber, wenn es da Konflikte gibt, und

sind einfach nicht bereit, die Kosten für sowas zu übernehmen. Und dann hat man eben einen Konflikt, der das Gremium weniger handlungsfähig macht, was die Arbeitgeber heutzutage als einen guten Weg empfinden.

S: Okay, wenn Sie sagen, Sie gehen heute so nicht mehr an das Thema ran, wie dann?

Also, entweder gehen wir dann einfach in die Gremien. Ich biete dann zum Beispiel an, dass wir uns mal zwei, drei Stunden Zeit nehmen und versuchen mal die Konflikte zu besprechen, da bekomme ich aber keine Vergütung für. Und wenn das einen größeren Umfang kriegt, dann haben wir früher zum Beispiel Konfliktberater bei Arbeit und Leben oder so vorgeschlagen, Mediatoren haben wir nie im Fokus gehabt. Da gibt's Menschen, die sich mit Coaching etc. auskennen und die gehen dann in solche Gremien rein und versuchen irgendwie im Wege einer Moderation, Mediation oder Coaching, diese Konflikte voranzubringen. Ich würde das bei größeren Sachen nicht machen, weil ich dafür ja auch keine Ausbildung habe, sondern habe lediglich den Kontakt zu den Organisationen vermittelt. Die dritte Variante ist, das anders zu verpacken: Wenn wir merken, da ist so ein Gremium nicht gut aufgestellt, da gibt es ein paar Konflikte über die Frage, wie machen wir Betriebsratsarbeit, dann setzen wir ein Seminar auf nach § 37 Abs. 6 BetrVG, häufig dann der Typus Ausschussarbeit oder so, in dem wir dann die Konfliktthemen mitbearbeiten.

S: Heißt das, Sie empfehlen dem Gremium zwar ein Konfliktlösungsverfahren mit Konfliktberatern die coachen, mediieren oder moderieren, raten aber dazu, dies gegenüber dem Arbeitgeber nicht so zu benennen. Habe ich das richtig verstanden?

C: Ja, genau. Das wird häufig nicht offen gespielt.

S: Und der eigentliche Grund dafür ist?

C: Weil es gefühlt aussichtslos ist. Man kennt ja den Arbeitgeber, bei ganz vielen braucht man es nicht zu probieren. Da kriegt man eben eine Absage und dann ist es besser, man setzt einfach so ein Seminar auf.

S: Für Ihre Empfehlung, wie man den Konflikt bearbeitet, spielt also eine Rolle, wie das Konfliktlösungsverfahren heißt, richtig?

C: Ja, genau.

S: Weil es sonst wegen der Kosten schwierig werden kann?

C: Ja. Es gibt da keine rechtliche Durchsetzbarkeit. Also, man stellt sich jetzt mal vor, sie wollen so etwas. Das würde ja bedeuten, man muss eine Mediation machen, sagen wir mal zwei Tage. Dann würde man das im Zweifel nicht so gerne im Betrieb machen, dann hat man da Kosten von 6000 €. So, jetzt hat man diese Kosten und geht damit zum Arbeitgeber und sagt: »Wir haben einen Konflikt im Betriebsrat, wir hätten gern 6000 €, damit wir den Konflikt bereinigen können.« Ja, ich sag mal so, da müsste Weihnachten und Ostern auf einen Tag fallen, dass ein Arbeitgeber sagt, das übernehme ich mal, das finde ich gut, dass ihr Konflikte bereinigen möchtet, damit ihr arbeitsfähiger seid!

S: Sie schlagen in diesen Fällen stattdessen eine Schulung für das Gremium vor, richtig?

C: Ja, genau, da kriegt man das ganze Gremium zusammen, wenn man eine Grundlagenschulung macht. Für was anderes haben wir im Grunde ja keine rechtliche Durchsetzbarkeit. Spielen sie das offen – man könnte dazu ja auch ein Beschlussverfahren führen – na ja, ich kenn ja die Arbeitsrichter auch ein bisschen, das dauert circa 15 Monate. Das kann man sich auch sparen.

S: Wie schätzen Sie allgemein die Möglichkeit einer gerichtlichen Konfliktlösung ein?

C: Sie meinen das gerichtliche Mediationsverfahren? Das mache ich sehr gerne, dazu rate ich bei Konflikten oft.

S: Ist das auch bei Konflikten im Betriebsratsgremium für Sie eine Option? Ich frage, weil das Güterichterverfahren ja ein anhängiges gerichtliches Verfahren voraussetzt?

C: Nein, da haben Sie Recht, es würde mir kein Weg einfallen. Das Güterichterverfahren kommt ja nur in Konflikten mit dem Arbeitgeber in Frage, leider nur dann. Rechtliche Möglichkeiten, einen solchen Konflikt innerhalb des Gremiums gerichtlich zu lösen, sehe ich nicht.

Gießen, den 12. Mai 2023
gez. Claudia Schymik

Anhang 2

Interviewprotokoll (telefonisch)
Interviewort: Gießen/Frankfurt
Interview mit: Frau Rechtsanwältin Mittländer (M)
Interviewerin: Claudia Schymik (S)
Datum: 5. Juni 2023
Themenbereich: Konflikte im Betriebsrat

S: Frau Mittländer, möchten Sie sich für dieses Format kurz vorstellen?

M: Ja, gerne. Mein Name ist Silvia Mittländer. Ich bin seit mehr als 25 Jahren Rechtsanwältin und seit 20 Jahren Fachanwältin für Arbeitsrecht. Ich und unser ganzes Büro ist ausschließlich in der Arbeitnehmervertretung tätig, das heißt wir vertreten ausschließlich Arbeitnehmer:innen.

S: Wie hoch ist der Anteil der Vertretung von Betriebsräten?

M: Bei mir sind es derzeit bestimmt 85 Prozent Betriebsratsmandate, also kollektives Arbeitsrecht und dabei gibt ja auch noch andere Gremien wie Mitarbeitervertretungen und Personalräte, aber 85 Prozent bestimmt.

S: In welcher Funktion beraten Sie Betriebsräte?

M: Häufig sind wir als Sachverständige tätig, manchmal auch als Berater im Sinne des § 111 BetrVG, das ist ja so eine neuere Möglichkeit. Meistens sind wir aber als Sachverständige unterwegs und werden durch die Mehrheit des Betriebsrates beauftragt, was ja trotz großer Meinungsverschiedenheiten und Differenzen im Gremium geschieht, wenn ein Gremium die Einsicht hat, dass es gut ist, in einem bestimmten Konflikt oder zu einem bestimmten Thema mit einem Rechtsanwalts-Büro zu arbeiten, dann mit uns oder mit mir. Ich habe aber auch sogenannte Beratungsmandate, wo der Arbeitgeber dem Betriebsrat pro Monat ein bestimmtes Beratungskontingent zur Verfügung stellt, dass sie abrufen können, ohne dass man da besondere Beschlüsse braucht, die das laufende Geschäft bedingen. In diesen Fällen vertraut einfach der Arbeitgeber, dass ich keine individualrechtliche Beratung mache, sondern tatsächlich solche Dinge, die mit der Betriebsratsarbeit in Verbindung stehen. Und natürlich vertreten wir Betriebsräte auch in gerichtlichen Verfahren.

S: Woran erkennen Sie, dass Konflikte im Betriebsratsgremium bestehen?

M: Das ist manchmal ganz offensichtlich, wenn man in Betriebsratssitzungen sitzt oder in Beratungen, wo man einfach merkt, dass Spannungen untereinander da sind. Das kriegt man da manchmal ganz unmittelbar mit. Und manchmal kriegt man es auch mittelbar mit, indem man zum selben Thema von unterschiedlichen Leuten aus dem gleichen Gremium dieselbe Frage gestellt bekommt und dann aber gesagt bekommt, man möchte nur dort antworten und nicht in einen größeren Kreis. Das ist auch so eine Variante. Und manchmal kriegt man es ganz direkt über das Wahlergebnis mit. Wir haben im Moment einen großen Betriebsrat am Flughafen, groß, weil es 23 Mitglieder sind, und da sind mehrere, ich glaube acht Listen drin. Dann kann man sich schon mal vorstellen, was da so passiert.

S: Das heißt, wenn Sie hören, das ist ein großes Gremium mit vielen Listen, dann ist das schon ein Anzeichen dafür, dass da Konflikte drinstecken, ohne dass Sie etwas Konkretes wissen?

M: Genau. Und manchmal weiß man es auch schon, wenn man den Vorgängerbetriebsrat vertreten hat, wenn zum Beispiel nach der Wahl eine Liste stärker geworden ist. Dann weiß man schon, dann kann das nur in die oder in die andere Richtung innerhalb des Gremiums gehen. Also, wenn man Betriebsräte auch über mehrere Amtsperioden betreut, dann kann man manches auch zuordnen.

S: Anzeichen für Konflikte können Sie also auch aus der Wahlhistorie heraus ersehen?

M: Genau, zumindest bei Betriebsräten, die man schon kennt.

S: Woran erkennen Sie noch, dass Konflikte im Betriebsrat bestehen?

Gelegentlich bekomme ich davon auch mal als Referentin in Inhouse-Schulungen mit. Das habe ich also auch schon gehabt, dass ich als Referentin zur Inhouse-Schulung gebucht worden bin und dann stehe ich vor einem Gremium, das mir entweder bekannt oder unbekannt ist. Bei bekannten kann ich das schon eher abschätzen, wenn dann die Frage aus dieser oder jener Ecke kommt, dann merke ich wieder: Aha, da haben die Listen doch ein größeres Problem miteinander, also über das inhaltliche hinaus. Aber auch wenn ich vor unbekannten Gremien sitze, kann man manche Dinge dank langjähriger Erfahrung recht schnell zuordnen: Wenn ich da

zum Beispiel Sachen darstelle, wie sie halt so juristisch sind und wie man damit aber taktisch umgehen kann, und auf einmal entbrennt eine Riesendiskussion, die eigentlich mit dem Thema nichts zu tun hat! Da heißt es dann: » Ja. Aber du…!« und: »Siehst du, ich habe schon immer gesagt, du musst das ins Protokoll aufnehmen!«. Solche Sachen brechen dann auf, dass innerhalb eines solchen Tages ein Input, den ich gebe, sozusagen genutzt wird, um irgendwas aufzubrechen, was schiefläuft in dem Gremium, was eigentlich mit dem, was ich als Input gegeben habe, inhaltlich gar nichts zu tun hat, sondern nur der Anlass ist.

S: Streitthemen in Betriebsratsgremien bekommen Sie in diesem Falle also in einer anderen Rolle, nämlich als Referentin einer Inhouse Schulung, mit. Und falls daraus ein Beratungsauftrag folgt, sind schon gut über Schwierigkeiten im Bilde.

M: Ja. das kommt manchmal auch vor.

S: Nehmen Sie häufig an Betriebsratssitzungen teil?

M: Eher selten. Meistens gehe ich nur zu bestimmten Tagesordnungspunkten als juristische Sachverständige in die Betriebsratssitzungen. Oder wenn ich ein Beratungskontingent zu einem bestimmten Thema habe und mich die Verhandlungsgruppe des Betriebsrates bittet, in die Sitzung zu kommen, um den Stand auch mal aus juristischer Sicht darzustellen, damit die ein bisschen den Rücken gestärkt bekommen, dass sie jetzt nicht nur ihre eigene Sicht darstellen. In solchen Fällen bin ich dann auch in Betriebsratssitzungen.

S: Da Sie bei der Verhandlungsgruppe gerade den Begriff verwendet haben »den Rücken gestärkt«: Ist das für Sie ein neutrales Zeichen oder eher ein Anzeichen für interne Konflikte?

M: Das kommt ein bisschen auf das Thema an. Themen wie betriebliche Altersversorgung, da sind viele Betriebsratsmitglieder froh, wenn jemand dabei ist und dieses hochkomplexe juristische Thema einfach aufdröselt. Weil vieles sehr schwer zu verstehen ist für jemanden, der das juristisch nicht durchdrungen hat. Und dann auch noch rüberzubringen zu müssen, wie jetzt gerade der Stand ist, warum man jetzt die ablösende Betriebsvereinbarung, auch wenn sie verschlechternd ist, trotzdem abschließen sollte, dafür bin ich dann da.

S: Es ist ja auch für Jurist:innen nicht so einfach.

M: Genau. Das ist auch für Jurist:innen nicht so einfach. Aber in diesen Situationen hat das weniger damit zu tun, dass man sich im Verhandlungsgremium möglicherweise uneinig ist. Bei anderen Themen, ein klassisches Beispiel ist da die Arbeitszeit, da streitet man ja nicht nur mit dem Arbeitgeber um das beste Modell, sondern hat ja unheimlich auch oft auch unterschiedliche Beschäftigtengruppen mit unterschiedlichen Vorstellungen, wie Arbeitszeit geregelt werden sollte. Und das sind dann auch so Themen, wo man sich als Betriebsrat ganz oft uneinig ist. Zu solchen Themen werde ich dann öfter mal gebeten: »Komm doch mal bitte in die Betriebsratssitzung und schildere, warum wir als Verhandlungsgruppe jetzt an dem Punkt sind, wo wir sind und was wir jetzt eigentlich entscheiden müssen.« Und was ich dann auch vorschlagen würde. Ich bin ja nicht die Entscheiderin und ich sage auch immer, ich bin nicht an der Beschlussfassung beteiligt, aber ich habe zu allem, was ich verhandle, auch eine Meinung. Und der Betriebsrat muss dann entscheiden, ob er dieser Meinung folgt oder nicht.

S: Das heißt ja, dass Sie schon an bestimmten Themen einschätzen können, ob das konfliktträchtig ist oder nicht, wenn z. B. die Sichtweisen aus den unterschiedlichen betrieblichen Bereichen vermutlich sehr unterschiedlich sind, richtig?

M: Ja, genau. Da gibt es Menschen, die vormittags lieber arbeiten, und Menschen, die lieber nachmittags arbeiten, und Leute, die kein Ende finden, und Leute, die wenig arbeiten wollen, gerade bei Arbeitszeit gibts ja 100.000 Meinungen.

S: Okay, zusammengefasst erkennen Sie Konflikte an der Stimmung im Gremium, an gleichen Fragestellungen von unterschiedlichen Leuten aus dem Gremium, wenn Sie als Referentin merken, dass da irgendwas explodiert, was eigentlich mit der Sache gar nichts zu tun hat…

M: Genau. Ich habe auch ganz oft überraschende Situationen. Man sitzt mit der Verhandlungsgruppe in der Vorbereitung zu einer nächsten Verhandlungsrunde mit dem Arbeitgeber. Und diese Verhandlungsgruppen sind ja ganz oft so besetzt, dass die verschiedenen Strömungen des Betriebsrates da drin sind. Und dann sitzt man da an einem Thema, und auf einmal kriegt man die Vorbereitung zu einem Thema nicht mehr eingefangen, weil alle dann was sagen und so Fragen stellen wie: »Kann man das nicht auch so machen?«… »Ne«…, »Aber«… Und dann fangen die auf einmal an zu diskutieren über Dinge, wo wir eigentlich schon verabredet haben, dass das unsere Forderung gegenüber dem Arbeitgeber ist. Und dann wird

das Thema auf einmal wieder neu aufgemacht, und zwar so, dass sie untereinander diskutieren, das aber verstecken in Frageform an mich: »Kann man das nicht auch so oder so machen?« oder: »Ist das nicht viel besser, wenn man das so und so macht?« Also, ganz oft ist zwar die Frageform an mich gerichtet, es ist aber eigentlich gar keine Frage, sondern es wird transportiert: »Wir sehen das aber anders als die anderen.«

S: Der Wunsch, von dem Vorbesprochenen abzuweichen, wird also auf Sie – in Frageform verpackt – delegiert?

M: Ja, genau.

S: Was sind denn die häufigsten Anzeichen, auf die Sie achten, wenn sie feststellen wollen, ob es Konflikte im Gremium gibt?

M: Wenn Betriebsräte nicht zu einer Beschlussfassung kommen und es ewig dauert. Als Sachverständige kann man ja immer Ratschläge geben: »Wir können das jetzt so machen: Das hat den Vorteil, das und das… Und wir können das andersrum machen: Das hat den Vorteil, das und das…« Ich verbinde das meistens noch mit einer Empfehlung, die ich auch begründe. Und dann bitte ich darum, bis zum Zeitpunkt x eine Rückmeldung zu geben, damit wir gut vorbereitet in die nächste Runde gehen können. Und dann kommt und kommt und kommt nichts, und man fragt nochmal nach, und es kommt nichts. Faire Betriebsräte sagen dann einfach: »Wir haben noch keine Meinung gebildet, wir sind noch nicht zu einem Beschluss gekommen.« Andere lassen es halt, dann ist es offensichtlich, die kommen nicht zueinander. Manche sagen einfach gar nichts und tauchen einfach ab. Dann merkt man auch schon, da ist was im Busch. Und was das Häufigste ist, wenn aus dieser Verhandlungsgruppe oder aus dem Betriebsrat einzelne Leute an mich herantreten, um ihre Meinung dazu sagen, und sich dann immer hinter dem Betriebsrat verstecken: »Der Betriebsrat sollte das und das tun«, und dann kommt Müller Meier: »Und der Betriebsrat sollte das und das tun«, und dann kommt Schmid-Rodriges…

S: Heißt das, normalerweise haben Sie offizielle Ansprechpartner, bei Konflikten kommen aber oft einzelne Betriebsratsmitglieder?

M: Ja, genau!

S: Welche Probleme können sich für Sie ergeben, wenn Sie ein Betriebsratsgremium, das miteinander streitet, beraten?

M: Da gibt es zwei ganz große Probleme: Das eine ist, man kommt überhaupt nicht zu einer eigenen Meinung als Betriebsrat, um sich überhaupt mit dem Arbeitgeber auseinanderzusetzen. Und in irgendeine Richtung muss man ja gehen. Das ist die eine ganz große Schwierigkeit, dass man keine einheitliche Meinung und damit gar keine Forderung oder keine Verhandlungsposition aufbauen kann. Oder, was auch dramatisch ist, dass man dem Arbeitgeber diese Meinungsverschiedenheit, die man als Gremium hat, offenbart und man sich vor dem Arbeitgeber mitten in der Verhandlung über genau diese Dinge streitet. Und dieses »vor der Gegenseite streiten« offenbart einfach, dass man keine gefestigte Verhandlungsposition hat. Und da kann natürlich der Arbeitgeber wunderbar reingrätschen, indem er dann versucht, die Schwäche des Gremiums auszunutzen, um seine eigene Position durchzusetzen. Denn »keine Position bilden« ist in diesem Fall ja tatsächlich eine Schwäche. Und er kann den Streit anfachen. Dabei kommt es auch immer darauf an, ob der Arbeitgeber etwas möchte oder ob der Betriebsrat in der Position ist, was zu verändern, was zu wollen.

S: Wie sich der Arbeitgeber dann verhält, hängt also davon ab, ob er abwehrt oder ob er selber was will?

M: Genau. Wenn das eine Sache ist, die der Betriebsrat initiiert hat, dann steht er auf und sagt: »Werdet euch erstmal einig, dann sagt uns Bescheid, wenn ihr soweit seid.« Dann wird es weitergeschoben. Und will er hingegen was machen, wird er versuchen, rauszugucken, wer die Stärksten sind und wird die versuchen zu beeinflussen und sagen: »Hier jetzt, nein!«

S: In Verhandlungen mit dem Arbeitgeber ist Uneinigkeit also ein echtes Problem für Sie als Beraterin…

M: Ja, und je wichtiger das Thema ist, umso schlimmer ist es. Wenn Sie zum Beispiel eine Betriebsänderung verhandeln und es geht darum, machen Sie eine Namensliste oder nicht? Also, das sind ja schon Auswirkungen, die heftig sind. Oder jetzt beim Mobilen Arbeiten, da waren manche Arbeitgeber während Corona wegen der Verordnungslage ja sehr großzügig. Und jetzt fangen sie wieder an, gerade japanische oder amerikanische Mütter, und wollen alle ihre Leute wieder zurück-

holen. Da hat der Arbeitgeber ein leichtes Spiel, wenn er sagt: »Dann kündigen wir die Betriebsvereinbarung und lassen euch am langen Arm verhungern, ihr schafft es ja ohnehin nicht, eine Gegenwehr aufzubauen.«

S: Wie gehen Sie mit solchen Schwierigkeiten um?

M: Das ist oft eine ganz, ganz schwierige Sache. Ich bin jemand, der sehr offen ist. Es hat mich auch schon mehr als einmal ein Mandat gekostet, aber ich versuche, das anzusprechen. Wenn ich mit einem Betriebsrat konfrontiert bin, den ich schon länger kenne und weiß, wie die einzelnen Handelnden »ticken«, versuche ich natürlich ganz gezielt, die Leute anzusprechen und zu sagen: »Leute, das ist jetzt ein Problem. Wir müssen jetzt eine einheitliche Meinung finden.« Ich versuche dann, das Für und Wider der einzelnen Positionen über die Inhalte abzuwägen. Wenn wir in einer konkreten betrieblichen Situation im Thema sind, es um eine betriebliche Regelung geht, versuche ich es über die Inhalte zu machen. Und wenn ich merke, dass sie sich untereinander so »zerfleischen«, dass sie gar nichts hinkriegen, weil sie sich immer gegenseitig blockieren und nie Beschlüsse hinkriegen, versuche ich es über eine allgemeine betriebspolitische Ansprache und sage sowas wie: »Irgendwie scheint ihr hier aneinander zu rauschen. Lasst uns doch mal gucken, ob es Möglichkeiten gibt, wie wir das ausräumen können.« Ich versuche dann manchmal anzuregen, dass man mal versucht eine Klausurtagung durchzuführen und auch versucht, den Arbeitgeber davon zu überzeugen, dass man bei dieser Klausurtagung Externe braucht, um sich inhaltlich zu finden.

S: Wenn Sie feststellen, das ist ein Konflikt, der sich nicht nur um ein Sachthema dreht, sondern viel tiefer sitzt und das Gremium so blockiert, dass sie nichts mehr hinkriegen, geben Sie den Impuls einer Klausurtagung?

M: Ja, das versuche ich. Und da braucht man ja jemanden, der moderiert und versucht, ein bisschen tiefer zu gehen. Ich kann das nicht, ich bin ja eigentlich nur die »dumme« Juristin. Da braucht man jemanden, der versiert ist in Gesprächsführung, Organisationmanagement und solchen Dingen, der sich da auskennt. Aber da ist man natürlich wieder angewiesen auf den Arbeitgeber, wäre er bereit, die Kosten zu tragen? Also, die Kosten der Betriebsratsarbeit, entweder über § 40 oder über § 80 Abs. 3 oder manchmal auch über § 37Abs. 6 BetrVG, je nachdem, wie man sowas aufbauen kann.

S: Sie sprachen vorhin von dem Problem, dass Sie manchmal von unterschiedlichen Betriebsratsmitgliedern zu den gleichen Themen angesprochen und um ihre Meinung gebeten werden. Wie gehen Sie damit um?

M: Es kommt immer ein bisschen drauf an. Wenn man langjährig mit einem Betriebsrat zusammenarbeitet, dann weiß man ja auch, wer einem in der Mandatsbeziehung die Stange hält und wer nicht. Ich bin dann mit den Leuten, von denen ich weiß, dass sie mir die Stange halten, immer sehr, sehr offen und sage: »Leute, ich kann das nicht mehr hören, dass mich hier immer drei Leute fragen, ich mache jetzt mal den Vorschlag, dass ich einen E-Mail-Verteiler nehme, in dem alle Leute drauf sind, die meinungsstark im Betriebsrat sind, so dass alle immer meine Antwort auf eure Fragen kriegen.«

S: Sie versuchen das also wieder zurück ins Gremium zu geben?

M: Genau. Eine andere Chance habe ich ja nicht. Wenn ich von dem Gremium beauftragt werde, kann ich mich zwar auf die Position stellen, ich rede nur mit meinen Ansprechpartnern. Dann weiß ich aber, wenn ich nur mit denen spreche, werden die anderen »gegen mich feuern«. Oder ich versuche, sie so einzubinden, dass alle wissen, wie ich alle Fragen beantwortet habe. Also so, dass die einen wissen, da ist eine Frage von denen gekommen und die ist so und so beantwortet worden und umgekehrt.

S: Die Klausurtagung, von der Sie gesprochen haben, um die Blockaden aufzulösen und hinzubekommen, dass man wieder an einem Strang ziehen kann: Würden Sie die Klausurtagung als außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren bezeichnen?

M: Also, wenn man jetzt jenseits von ArbGG und ZPO gehen würde, ja. Das ist natürlich ein Konfliktlösungsinstrument, das nicht in dem gegeneinander der Betriebsparteien, die sich auseinandersetzen, eingesetzt wird, sondern tatsächlich in dem Gremium. Und das ist natürlich auch tatsächlich ein Wesensunterschied, den man nun mal auf Betriebsratsseite hat. Der Betriebsrat wird mehrheitlich gewählt, aus der Mitte der Belegschaft, und da kann es nun mal wie bei jedem Parlament sein, dass man unterschiedliche Fraktionen hat, die möglicherweise nicht nur inhaltlich vollkommen unterschiedlich sind, sondern die auch nicht miteinander können. Auf der Arbeitgeberseite gibt es da ganz einfache hierarchische Lösungsmodelle. Die haben wir aber auf unserer Seite nicht. Und deshalb ist es auch häu-

figer angebracht, mit anderen Instrumenten zu arbeiten, wie zum Beispiel einer Mediation. Ich weiß ehrlich gesagt nicht, ob es immer so hoch aufgehängt die Mediation sein muss oder ob nicht manchmal auch ein kleineres Element reicht, wo man einfach sagt: »Hier, ihr seid gar nicht so weit auseinander, ihr müsst euch vielleicht einfach nur mal klar werden.« Das hilft ja manchmal auch schon. Aber ich würde das schon in diese Richtung bringen, dass das ein außergerichtliches Konfliktlösungsmöglichkeit in einer solchen Situation ist, ja.

S: Haben Sie dem Betriebsrat bei internen Konflikten schon mal ein anderes außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren als die Klausurtagung empfohlen, z. B. eine Mediation?

M: Die hatten wir tatsächlich sogar schon einmal mit Zustimmung des Arbeitgebers, weil der Betriebsrat da so war, dass er, je nachdem wie er besetzt war, die Beschlüsse, die er in der Vorwoche getroffen hat, später wieder umgehauen hat und der Arbeitgeber überhaupt keinen Ansprechpartner in diesem Gremium hatte, weil es nicht verlässlich war. Und da haben wir tatsächlich mit Zustimmung des Betriebsrats, also aller Betriebsratsmitglieder, eine Mediation durchgeführt. Da haben wir auch darauf bestanden, dass wirklich alle Betriebsratsmitglieder damit einverstanden sind. Man kann ja schlecht eine Mediation gegen eine bestimmte Gruppe im Betriebsrat machen, das wäre ja ein bisschen komisch. Der Arbeitgeber hat dann auch den Kostenrahmen vorgegeben, also ein bestimmtes Kontingent, und dem Betriebsrat auch ein Vorschlagsrecht für den Mediator eingeräumt und sich nur ein Vetorecht für den Fall vorbehalten, wenn er mit dem gar nicht kann, weil er nicht will, dass der in den Betrieb oder in das Unternehmen geht.

S: Der Arbeitgeber hat sich ein Vetorecht vorbehalten?

M: Genau. Ein Vetorecht für die Person des Mediators oder der Mediatorin, hat sich dann aber auch gar nicht eingemischt. Nachdem dann die Mediatorin klar war, hat er sich nicht mehr eingemischt und das ist auch in dem Rahmen des Kontingents geblieben. Und dann wurde es auch tatsächlich besser, muss man sagen. Für beide, also sowohl für den Betriebsrat, der das dann für sich, alle drei Fraktionen, als gut empfunden haben. Und die Arbeit war für den Arbeitgeber auch verlässlicher. Der Arbeitgeber war dann am Ende des Tages, so ein dreiviertel Jahr nach dieser Mediation, sogar sehr überrascht, dass er auf einmal einen Betriebsrat hatte, der

eine einheitliche Meinung in Fragen der Arbeitszeit – die sollte nämlich geändert werden – vor sich hatte, der dann auch immer in die gleiche Richtung gegangen ist.

S: Es gab also ein Interesse des Arbeitgebers an der Mediation zur Beilegung des Konflikts im Betriebsrat?

M: Ja, der wollte nicht vor der Situation stehen, immer mit wechselnden Mehrheiten konfrontiert zu sein.

S: Kam der Impuls zur Mediation vom Arbeitgeber, vom Betriebsrat selbst oder von Ihnen?

M: Der Impuls kam tatsächlich von mir. Weil ich gesagt habe: »Ihr kommt so nicht zueinander, wir brauchen irgendjemanden. Und mittlerweile bin ich auch Teil des Problems, weil niemand mehr von euch mir traut, weil mir jeder unterstellt, ich würde die jeweils anderen sozusagen puschen. Deshalb bin ich nicht geeignet für diese Situation. Deshalb müssen wir das irgendwie auflösen.« Von dem Arbeitgeber wusste ich auch, dass er mit der Situation der Betriebsratsarbeit nicht klar kam und den Betriebsrat als Blockierer empfunden hat, weil man nie produktiv mit ihm arbeiten konnte und der hat dann das Thema von mir aufgenommen. Ich glaube zwar, der wusste zu dem Zeitpunkt noch gar nicht, was Mediation ist, hat sich aber informiert und dann ein bestimmtes Kontingent zur Verfügung gestellt. Dann waren zwei Mediator:innen im Vorschlag, und der Betriebsrat hat ein Ranking gemacht zwischen den beiden und hat das dem Arbeitgeber vorgeschlagen, und der Arbeitgeber hatte das gleiche Ranking. Das war jetzt wirklich Zufall. Aber ich hatte auch schon Situationen, wo der Arbeitgeber gesagt hat: »Mediation steht nicht im Betriebsverfassungsgesetz. Sieh zu, wie du klarkommst.« Das hatte ich auch schon.

S: Sie waren also die Impulsgeberin und der Betriebsrat hat sich sogar einstimmig bereit erklärt, da mitzumachen. Dann sind Sie auf den Arbeitgeber zugegangen, haben sich für eine Mediation stark gemacht, und dann ist das Ganze auch in Gang gekommen und hat auch funktioniert.

M: Genau.

S: In welchen Fällen würden Sie einem konfliktbelasteten Betriebsrat eine Mediation vorschlagen und in welchen eher eine Klausurtagung?

M: Also, ich glaube, die Klausurtagung ist so ein Anpieksen. Manchmal sind ja die Meinungsverschiedenheiten gar nicht so tiefgehend, manchmal verhakt man sich einfach und braucht nur jemanden, der einen nochmal sagt: »So und jetzt. Ihr habt doch eigentlich eine große Schnittmenge, jetzt versucht es doch mal in dieser oder jener Variante.«

S: Das klingt nach einem leichten Anschub?

M: Genau. Das ist eigentlich eher so ein Auftakt. Man bekommt auch meistens besser die Zustimmung des Arbeitgebers für ein solches Format als für eine Mediation. Bei Mediation haben die Arbeitgeber oft Sorge, das dauert so lange, es kostet so viel Geld, und was dabei rauskommt, weiß man nicht. Es ist häufiger so, dass eine Klausurtagung, gerade in Gremien, die viele Themen haben, wo man als Betriebsrat auch überrannt wird, wo man weiß, man muss mal Schwerpunkte setzen und welche sind das überhaupt, dass die leichter durchzusetzen ist als eine Mediation. Gerade, wenn die Mediation dazu dienen soll, das Gremium arbeitsfähig zu machen, denn viele Arbeitgeber wollen ja gar keinen arbeitsfähigen Betriebsrat.

S: Die Zustimmung für eine Klausurtagung vom Arbeitgeber zu bekommen ist also einfacher als für eine Mediation. Wie ist das mit der Zustimmung des Betriebsrats, ist die auch einfacher zu bekommen, wie schätzen Sie das ein?

M: Naja, also, es kommt immer ein bisschen auf die Gremien an. Wie beim Wort »Mobbing«, da muss man aufpassen, wie man es einsetzt. Für manche Betriebsräte, also für manche Menschen, ist Mediation so was wie: »Ich muss jetzt zum Psychiater.« Weil einfach viele noch gar nicht so genau wissen, was das ist. Ja, das hört sich eher so an wie…

S: …als wäre irgendwas nicht in Ordnung?

M: Genau so. Und meine Erfahrung ist auch, das ist wieder ganz klassisch, dass Frauen eher geneigt sind, was zu tun als Männer, weil sie ihre eigene Kommunikation, glaube ich, einfach stärker hinterfragen. Das kommt immer ein bisschen darauf an, in welcher Situation man ist. Ich glaube, ein Grund ist tatsächlich auch,

weil es in der Betriebsverfassung nicht als Instrument vorgesehen ist, und deshalb tut man sich da dann schwer.

S: Wie ist das bei der Klausurtagung, die steht ja auch nicht ausdrücklich im Betriebsverfassungsgesetz drin?

M: Nein. Aber man kann die als erweiterte Sitzung ansehen, als eine Betriebsratssitzung, die halt mal nicht nur ein paar Stunden, sondern den ganzen Tag oder vielleicht auch anderthalb Tage dauert, wo man sich eine Perspektive für die eigene Arbeit gibt.

S: Das ist so der Zeitrahmen, ein bis anderthalb Tage?

M: Genau.

S: Sie hatten davon gesprochen, dass diese von jemandem Externen geleitet werden sollte. Das ginge ja über die Betriebsratssitzung hinaus…

M: Genau. Das ist dann über die Sitzungen hinaus. Manche Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre haben ein Händchen dafür, wenn man ein Gremium hat, das dazu bereit ist. Ansonsten braucht man natürlich wieder die Zustimmung des Arbeitgebers. Die kriegt man auch nicht immer, aber man muss versuchen, gute Argumente zu finden.

S: Hat Sie umgekehrt ein betroffener Betriebsrat schon mal um Ihren Rat oder um eine Empfehlung für ein außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren gebeten?

M: Einzelne Betriebsratsmitglieder schon, aber nicht das Gremium als solches.

S: Bedurfte es in dem von Ihnen beschriebenen Fall der betriebsratsinternen Mediation einer Begründung dafür, dass die Vermittlung durch eine/einen Mediator:in erforderlich ist?

M: Sagen wir jetzt mal so, die Leute aus dem Unternehmen, die haben das nicht so stark in Frage gestellt. Aber der Bevollmächtigte aus dem Arbeitgeberverband, der von Seiten des Arbeitgebers um Rat gefragt wurde, der hat die Erforderlichkeit erstmal bestritten. Nachdem ich mit ihm ein Gespräch geführt habe, in dem ich ein bisschen was dazu gesagt habe – natürlich nicht, wo und wie die Risse laufen, das

habe ich natürlich nicht offenbart – aber in dem ich ihm einfach die Auswirkung für den Arbeitgeber aufgezeigt habe, hat der gesagt: »Okay, ich gebe die Entscheidung zurück an das Unternehmen.« Und das Unternehmen hat dann ja zugestimmt. Und ich habe dann auch mein bzw. das Demokratie-Argument genannt, dass wir auf der einen Seite ein demokratisch legitimiertes Gremium haben, wo man manchmal einfach in der Situation ist, dass man »ein Haufen« von Menschen ist, der gewählt ist, eine Aufgabe hat, der aber nicht miteinander klarkommt und trotzdem irgendwie Mehrheiten zusammensuchen muss. Und dass das dann eben auch zum Nachteil des Arbeitgebers sein kann. Dass man sich das als Arbeitgeber nicht unbedingt vorstellen kann, ist mir vollkommen klar, weil natürlich die Entscheidungsfindung auf Arbeitgeberseite viel hierarchischer ist, da trifft der Geschäftsführer im Zweifel die Entscheidung.

S: Hat bei dem Mediationsverfahren eine Rolle gespielt, welche Qualifikation und/oder Erfahrung der/die Mediator:in hat?

M: Also, die wollten erstens, dass die Person eine Mediationsausbildung hat und sie wollten zertifizierte Mediator:innen. Und dann war es aus Sicht des Arbeitgebers auch wichtig – was ich allerdings auch finde – dass man Mediation auch tatsächlich schon im Arbeitsleben gemacht hat. Es muss nicht unbedingt kollektives Arbeitsrecht sein, aber zu mindestens, dass Mediationserfahrung im Arbeitsumfeld da ist, weil das was anderes ist, als wenn ich eine Gruppe von Erzieherinnen oder so in ihrem pädagogischen Miteinander habe.

S: Wenn ich Sie richtig verstanden habe, hat der Betriebsrat selber jemanden vorgeschlagen. Welche Kriterien waren bei der Auswahl der Mediatorin oder des Mediators für den Betriebsrat ausschlaggebend?

M: Es handelte sich um einen Betrieb in Bayern. Da habe ich dann Leute gefragt, die ich aus Bayern kenne, also einmal Anwälte, die ich kenne, mit der ich auf unserer Ebene lange zusammenarbeite und die betreuende Gewerkschaft.

S: Sie haben das also in die Hand genommen und dann wurden Ihnen Namen genannt?

M: Genau. Mir wurden Namen genannt und ich habe mir dann die Homepage angeguckt, wenn ich die Person nicht selber kannte. Und mit der, die es dann geworden ist, habe ich auch vorher telefoniert. Ich bin selber zwar keine Mediatorin, aber

ich wollte einfach hören, wie guckt sie auf sowas drauf? Weil es ja ein Unterschied ist, ob ich eine Mediation im Bereich von Mobbing mache oder ich mir klar bin, dass ich da ein gewähltes Gremium vor mir habe, wo alle die gleiche Berechtigung haben, da drin was zu sagen.

S: Für Sie war wichtig, ob die Mediatorin ein Rollenverständnis hat?

M: Genau. Darum ging es mir, ob sie auch weiß, was ein Betriebsrat ist und mit was für einem Gremium sie da zu tun haben wird und wie das zustande kommt.

S: Wie lange hat die Mediation gedauert?

M: Die ging bestimmt über drei Monate, aber da war ich ja fast gar nicht beteiligt. Ich war froh, dass ich die Mediation einleiten konnte und wir hatten verabredet, dass es, ich glaube im vier oder sechs Wochen Rhythmus, immer so ein Brainstorming gibt zwischen mir, dem großen Gremium, und dem Gewerkschaftssekretär. In der eigentlichen Mediation war ich gar nicht beteiligt.

S: Dieses eigene Interesse des Arbeitgebers an der Konfliktlösung innerhalb des Gremiums, von dem Sie sprachen: Ist das aus ihrer Sicht ausschlaggebend für die Kostenübernahme?

M: Immer, eigentlich ist das immer so. Wenn der Arbeitgeber selbst keinen Vorteil in diesem Verfahren gesehen hätte, und zwar egal, ob Klausurtagung oder Mediation, bei Mediation vielleicht noch ein bisschen mehr, weil das als das intensivere Verfahren wahrgenommen wird, wenn sie kein eigenes Interesse gehabt haben, dann haben sie abgelehnt.

S: Wie schätzen Sie allgemein die Möglichkeit einer gerichtlichen Konfliktlösung ein?

M: Innerhalb des Gremiums? Dazu müssen Sie ja erst mal einen Rechtsstreit haben, wo ein Betriebsratsmitglied sich in seinen eigenen Rechten betroffen fühlt und diese dann einfordert, erst dann kommen Sie ja überhaupt da rein. Und meine Erfahrung ist, dass dann die meisten Vorsitzenden Richter nur diesen singulären Streit sehen und nicht etwas Größeres. Also die wenigsten fragen danach. Ehrlich gesagt, ich kenne nur eine Richterin, die mich das bisher gefragt hat, hier in Frankfurt. Sonst bin ich noch nie von Richtern oder Richterinnen in solchen Situationen

gefragt worden. Und es kommt ja auch nicht so oft vor, dass ein Betriebsrat oder mehrere Betriebsratsmitglieder den Betriebsrat verklagen oder die sich untereinander verklagen.

S: Wie ist Ihre Einschätzung, würde ein gerichtliches Verfahren den internen Konflikt lösen können, wenn das Gericht ihn entscheiden würde?

M: Meinen Sie jetzt das normale Beschlussverfahren oder meinen Sie das Mediationsverfahren?

S: Ich meine jetzt erst mal nur das gerichtliche Verfahren.

M: Im gerichtlichen Verfahren, da komme ich ja fast nie an das eigentliche Kernproblem dran, dass man zum Beispiel als Minderheitenliste nie zum Zuge kommt. Da komme ich ja über so ein gerichtliches Verfahren nicht dran, es sei denn, die Mehrheitsliste würde bei den Ladungen zum Beispiel immer irgendwelche Fehler machen. Aber selbst dann komme ich ja noch nicht zu einem fairen Miteinander. Von daher ist das gerichtliche Beschlussverfahren, also das klassische Verfahren, in den meisten Fällen nicht geeignet, den Grundkonflikt zu klären oder mindestens mal zu benennen und zu sagen: »Das und das müsste man machen.«

S: Wie schätzen Sie die Möglichkeiten eines Güterichterverfahrens ein? Ich glaube, das hatten Sie zuvor mit dem gerichtlichen Mediationsverfahren gemeint, oder?

M: Ja. Beim Güterichterverfahren brauche ich ja auch erstmal ein gerichtliches Verfahren und das ist ja selten. Und dann bräuchte ich ja zu mindestens auch mal irgendjemand, der danach fragt. Und da muss ich ganz ehrlich sagen, dass ich in solchen Verfahren, wo Betriebsräte sich untereinander streiten, bisher – wenn auch zufällig – immer die Vertretung des Betriebsrates, also der Mehrheit hatte.

S: Sie waren dann auf der anderen Seite?

M: Genau, auf der Mehrheitsseite sozusagen, die alles von der Minderheit »niederstimmen« konnte.

S: Und da haben Sie sich dann auch nicht aktiv für das Güterichterverfahren eingebracht, richtig?

M: Da habe ich mich dann nicht aktiv für das Güterichterverfahren eingesetzt. Das liegt aber auch daran, dass wir im Güterichterverfahren, das muss ich Ihnen ganz offen sagen, keine Vergütungsregeln haben. Und solange wir keine Vergütungsregeln finden, werden wir auch keine Arbeitnehmervertreter finden, die das machen. Das ist aus meiner Sicht einfach ein Fehler im Gesetz.

Gießen, den 5. Juni 2023
gez. Claudia Schymik

Anhang 3

Interviewprotokoll (telefonisch)
Interviewort: Gießen/Hannover
Interview mit: Herrn Rechtsanwalt Jens Siebert (S)
Interviewerin: Claudia Schymik (Sch)
Datum: 19. Mai 2023
Themenbereich: Konflikte im Betriebsrat

Sch: Herr Siebert, möchten Sie sich für dieses Format kurz vorstellen?

S: Ja gerne. Mein Name ist Jens Siebert, ich bin Rechtsanwalt und von Anbeginn meiner Tätigkeit als solcher ausschließlich im Arbeitsrecht tätig, deshalb bezeichne ich mich auch ganz gerne als Arbeitsrechtsnerd. Ich bin seit 1998 Anwalt, seit 2001 Fachanwalt für Arbeitsrecht, dann seit 2009 auch Lehrbeauftragter für Arbeitsrecht und jetzt seit 2021 im Studiengang »Mediation und Konfliktmanagement«, und da auch für mich mit dem persönlichen Schwerpunkt auf arbeitsrechtlichen Konflikten. Ich vertrete im Rahmen einer sogenannten »Boutique« gemeinsam mit weiteren Partnern ausschließlich Fälle im Arbeitsrecht, da aber nicht eingeengt auf die Vertretung der einen oder der anderen Seite, wir vertreten also sowohl Arbeitnehmer und Betriebsräte als auch Arbeitgeber, allerdings mit dem schon merklich stärkeren Schwerpunkt auf der Arbeitgeberseite, sind aber nicht auf die eine oder andere Seite festgelegt.

Sch: Was Sie gerade als »Boutique« bezeichnet haben, bedeutet, Sie sind nicht festgelegt auf die Vertretung nur einer Seite, auch wenn Ihr Schwerpunkt mehr auf der Vertretung von Arbeitgebern liegt?

S: Ja, genau, aber nicht haltungsbezogen oder aus einer inneren Überzeugung heraus, sondern einfach aus den Umständen der Inanspruchnahme heraus, dass wir da sehr stark in Anspruch genommen werden und man nur ein bestimmtes Portfolio an Möglichkeiten hat, Dinge zu bearbeiten. Deshalb sind es mehr Arbeitgeber als Arbeitnehmer oder Betriebs- und Personalvertretung.

Sch: Das heißt, Sie kennen beide Seiten?

S: Genau. Wichtiger Punkt.

Sch: In welcher Funktion beraten Sie Betriebsräte?

S: Also, ich berate Betriebsräte strategisch. Im außergerichtlichen strategisch, und natürlich sowieso rechtlich, also, wenn es um irgendwelche Rechtsfragen geht. Betriebsräte kommen ja häufiger mal mit Fragen, die sie selber nicht lösen können, und die besprechen wir dann auf der rechtlichen Ebene. Aber das ist fast immer verbunden mit einem strategischen Anteil an Beratung, es geht ganz selten nur um eine rechtliche Frage, weil ja immer ein Lebenssachverhalt dahintersteht.

Sch: Wieviel Erfahrung haben Sie mit der Beratung von Betriebsräten?

S: Zu Beginn meiner anwaltlichen Tätigkeit war ich mehr in der Arbeitnehmervertretung tätig, was aus der Sozietät heraus geprägt war, in der ich war. Das hat sich dann mit dem Sozietätswechsel gewandelt in die genau andere Richtung, dass es jetzt eher die Arbeitgebervertretung ist. Den Anteil der Betriebsräte kann ich jetzt nicht prozentual nennen, der ist aber gleichgeblieben. Es sind über die Jahre hinweg Betriebsräte, die wir dauerhaft vertreten, ich sage jetzt wir, weil wir das ja gemeinsam machen in der Sozietät, und es kommt immer mal der eine oder andere dazu. Also, ich würde sagen, es ist unterhalb von einem Fünftel der Gesamttätigkeit.

Sch: Sie haben also mit einer anderen Gewichtung angefangen, die wegen der Ausrichtung der Kanzlei in die andere Richtung verändert hat. Nicht begründet aus einer inneren Haltung, sondern wegen der Ausrichtung der Kanzlei, richtig?

S: Also, um da vielleicht mal anzuknüpfen: Ich finde es wichtig, beide Seiten zu kennen, vielleicht kommen wir da auch später bei den weiteren Fragen noch hin, aber das halte ich auf der Beraterebene tatsächlich für wichtig. Und deshalb möchte ich auch, dass das so bleibt. Wir behalten uns da Räume vor, die dann auch einfach für die Arbeitnehmervertretung da sind und das ist dann insoweit auch haltungsbezogen, aber nur aus der Haltung bezogen, dass man beide Seiten kennen sollte und auch die Probleme, die auf beiden Seiten bestehen.

Sch: Woran erkennen Sie, dass Konflikte im Betriebsrat bestehen?

S: Jetzt könnte ich ein bisschen provokativ sagen: Daran, dass ich es mit einem Betriebsrat zu tun habe! Weil es tatsächlich so ist, dass ich noch keinen kennengelernt habe, der konfliktlos war, und damit meine ich jetzt auch durchaus einen nennens-

werten Anteil von Konflikten, weil ich Betriebsräte als außerordentlich heterogen kennengelernt habe. Und dann ganz konkret, um das jetzt mal von diesem allgemeinen Platz so ein bisschen wegzubringen, kann man es auch daran festmachen, dass man spürt, wie die Zusammenarbeit ist. Das vielleicht erst ein kleines Gremium zu mir kommt, dass dann aber Absprachen, die ich im kleinen Gremium getroffen habe, noch mal von dem großen Gremium wiedergegeben werden müssen, dass die Fragen, die mir in der Kleingruppe gestellt werden, deutlich abweichend sind von den Fragen, die mir in der großen Gruppe gestellt werden. Und manchmal erkennt man das schlicht einfach daran, dass es »beef« gibt, also dass man wirklich vor Ort spürt, dass es Auseinandersetzungen gibt, die dann, wenn man etwas vertrauter mit dem Gremium ist, durchaus auch mal offener ausgetragen werden. Also, je ernsthafter die Fragestellung wird, um die es geht, desto schneller liegen da auch mal die Emotionen blank und die individuellen Betroffenheiten sind unterschiedlich, das spürt man.

Sch: Das heißt, eigentlich ist es ganz normal, dass in einem Betriebsrat Konflikte bestehen? Weil da Menschen aufeinandertreffen, die ganz unterschiedlich sind?

S: Ja. Unterschiedlich sind von ihren Temperamenten, unterschiedlich sind von den Tätigkeiten, die sie ausüben und auch unterschiedlich sind vielleicht von der Kultur, wenn man das so sagen will, aus der sie kommen, ich meine dabei nicht örtlich herkunftsbezogen, sondern einfach sozial.

Sch: Und Sie erkennen Konflikte im Betriebsrat auch daran, dass es eine Divergenz an Schwerpunkten in der kleinen und großen Gruppe gibt oder »beef« gibt, also emotional wird. Richtig?

S: Genau. Wenn regelrecht gestritten wird und das auch noch hoch her geht, dann wird es auch mal laut.

Sch: Können Sie in dem Zusammenhang den Rahmen Ihrer Arbeit mit den Betriebsräten kurz beschreiben? Wie läuft so eine Beratung ab, gehen Sie mit in die Sitzung oder haben Sie eher mit einzelnen Ansprechpartnern zu tun?

S: Das kann ich nicht verallgemeinern, weil es wirklich so unterschiedlich ist wie die Sachverhalte, die ich bearbeite. Also in der Standardbearbeitung, in der ich auch gar nicht vor Ort im Gespräch bin, da kommt einfach mal einen Anruf, da gibt’s vielleicht nur eine rechtliche Frage, das ist dann so face to face. Aber

wenn es um die Themen geht, wo es aus meiner Sicht spannend wird, also wenn Betriebsänderungen oder kontroverse Betriebsvereinbarungen verhandelt werden, da wo mehr Druck auf dem Kessel ist, um es mal so auszudrücken, da findet meist ein persönliches Gespräch statt. Zuletzt durchaus auch Online, aber gleichwohl nach wie vor noch stärker persönlich geprägt, und da hängt es dann von der Situation ab. Also am Anfang kommt meist eine Art Gesandtschaft, also in der Regel der Betriebsratsvorsitzende, vielleicht noch mit ein oder zwei weiteren Personen im Onboarding, wenn man das so nennen will. Und in den weiteren Gesprächen ist es dann so, das hängt dann einfach vom Gremium ab, auch davon ab, wie stark die Betriebsratsvorsitzenden sind. Manche sind sehr dominant, die führen dann nach wie vor die Gespräche im kleinen Kreis und da werden die Gremien nur herangezogen, wenn es dann wirklich mal den O-Ton braucht, von mir jetzt, meist läuft das dann eher hinter verschlossenen Türen ab. Und bei anderen Gremien, insbesondere da, wo es weniger dominante Vorsitzende gibt, wo es basisdemokratischer ist, wie es ja eigentlich das Betriebsverfassungsrecht auch ist, da sitzt man teilweise mit dem ganzen Gremium zusammen. Und dann wird das unter allen mehr oder weniger ausgehandelt, und jeder, nach Typ, aber jeder kann zu Wort kommen, und viele machen davon auch Gebrauch.

Sch: Was sind die häufigsten Anzeichen, auf die Sie achten, wenn Sie erkennen wollen, ob es Konflikte im Gremium gibt?

S: Schwierig, das so an einzelnen Merkmalen festzumachen. Mir fällt gerade nicht so recht eins ein. Man spürt es einfach. Das klingt jetzt ein bisschen esoterisch, aber es ist tatsächlich so, dass man in so einem Raum schon spürt, ob da eine gelöste Stimmung ist und ob auch ungeschützt gesprochen wird, ob da ein offenes Gespräch stattfindet. Und ich spüre natürlich auch, wie sicher jemand ist, wenn mir jetzt nur einzelne gegenübersitzen, wie sicher die Aussagen sind? Also, sitzt da jemand, von dem man eigentlich relativ genau weiß, dass das Gremium gekannt ist oder wo nicht so eine Rückversicherung dabei ist. Wo gesagt wird: Also, das müssen wir noch mal mit ins Gremium nehmen… da muss man noch mal schauen… oder können Sie das nochmal selber erklären? Also, man merkt es auch an so Gegenfragen. Bei vielen ist es so, dass die einfach sagen: Ja, das machen wir so! Und dann weiß ich, da hat jemand sein Gremium hinter sich.

Sch: Rückversicherungen können also Anzeichen für Konflikte im Gremium sein?

S: Ja, das schon. Da muss man aber auch gleich ein bisschen differenzieren. Also, wenn ich jetzt einen starken Vorsitzenden, eine starke Vorsitzende habe und da eine Rücklaufschleife nicht erforderlich ist, kann es ja sein, dass da trotzdem Konflikte in geringem Maße herrschen, aber vielleicht ist jemand so stark und hält die niedrig. Also, das muss man da auch nochmal sehen, so nah komme ich ja gar nicht unbedingt ran. Also, das gibt es ja gar nicht so selten, dass es so dominante Vorsitzende gibt. Da würde ich es dann nicht unbedingt bemerken. Aber umgekehrt merke ich sehr genau, wenn der/die Vorsitzende nicht in der Lage ist, mit mir ganz klare Absprachen zu treffen, dann hat das zwar auch noch nicht unbedingt was zu sagen, aber es ist meistens ein Indiz dafür, dass die Rücksprache nicht nur eine Rücksprache ist, die man so hält, weil es sich so geziemt, sondern weil man nicht sicher sein kann, dass das Gremium das mitträgt.

Sch: Sie haben von dem Vorsitzenden gesprochen. Wie würden Sie diese Rolle in Bezug auf Konflikte, die es im Gremium gibt, beschreiben? Ist die wichtig?

S: Ja, superzentral. Und auch eines der größten Probleme, die ich in der Praxis habe, wenn ich keinen starken Vorsitzenden, keine starke Vorsitzende habe. Wenn es darum geht, Dinge umzusetzen, dann führt das häufig auch im Weiteren zu Konflikten, weil das von der Arbeitgeberseite, die in der Regel hierarchisch strukturiert ist, das ist ja ein Unternehmen, oft nicht verstanden wird, dass die Reaktion des Betriebsrats auf sich warten lässt.

Sch: Welche Probleme können sich für Sie ergeben, wenn Sie ein Betriebsratsgremium, das miteinander streitet, beraten?

S: Das größte Problem ist, dass wir keine homogene Entscheidung hinbekommen. Das sind ja alles konfliktbeladene und komplexe Themen, dabei sind Abwägungen zu treffen, Kompromisse einzugehen, das ist ja so das Wesen in den Verhandlungen als Betriebsrat. Und wenn die Kompromisse nicht vom Gremium getragen sind, sondern wenn immer wieder Themen neu aufgemacht werden, immer von einer anderen Seite.

Sch: Können Sie das Problem an einem Beispiel beschreiben?

S: Wenn ich eine Betriebsänderung verhandle, wenn ich eine Betriebsvereinbarung

verhandele, dann sitze ich mit am Tisch und dann sollten ja möglichst nicht so viele Stimmen reden, sondern man versucht ja, mit einem einheitlichen Verhandlungsgremium zu sprechen, insbesondere deshalb, damit eben eine Vielstimmigkeit nicht zu stark nach außen dringt. Sonst gibt es zu viele Ansatzpunkte und Hebel für die andere Seite dazwischen zu gehen. Wenn aber schon gar keine Einigkeit zu erzielen ist im Gremium, und dann ist die nächste Sitzung da, und man geht da rein, geht in die Verhandlung von Betriebsvereinbarungen, der Betriebsänderung, und eigentlich weiß man: Wir haben das Thema noch nicht zu Ende ausdiskutiert, also, wir sind noch gar nicht aufgestellt, um jetzt eine Entscheidung zu treffen, die von uns aber auf der anderen Seite erwartet wird. Das ist dann schlecht. Das klingt jetzt unprofessionell, das ist es auch, ist aber manchmal in engen Zeitkontexten nicht zu vermeiden, nach meiner Erfahrung mit Betriebsräten. Das habe ich auf der anderen Seite, auf der Arbeitgeberseite, praktisch nie.

Sch: Homogene Entscheidungen sind nicht möglich und Zeitdruck ist ein verstärkender Faktor?

S: Der ist praktisch immer da. Also es ist selten, dass wir keinen Zeitdruck haben. Ich will ja ein Ergebnis zu verhandeln, das ist ja meine Aufgabe, es ist ja nicht so, dass ich da sitze und mediatorisch für Ausgleich innerhalb des Gremiums sorge, sondern ich bin immer mit einem konkreten Auftrag da, den ich umsetzen soll. Und mein Auftraggeber sollte mir natürlich klare Vorgaben machen, was ich gemeinsam mit dem Gremium verhandeln soll. Und wenn er das nicht kann, dann ist das halt einfach eine ganz miese Voraussetzung für Verhandlungen. Also, es ist bisweilen so, dass Arbeitgeber daran verzweifeln und das als Taktik ansehen, was aber gar keine ist.

Sch: Als Berater eines Betriebsrats, der interne Konflikte hat, können Sie also nicht so umsetzungsstark sein, wie Sie es sonst sein könnten, richtig?

S: Genau.

Sch: Können Sie noch weitere Probleme benennen?

S: Damit ganz eng verknüpft ist, dass auch Themen, die man einmal miteinander behandelt hat, wieder aufgemacht werden, weil man keine Einigkeit hat, sondern im Grunde genommen nur Dinge niedergehalten werden oder nicht endgültig geklärt sind. Im schlimmsten Fall kommen sie in der exakt selben Situation wieder

auf. Dann wird da deutlich, da ist also Einigkeit gar nicht dagewesen, obwohl das anders verlautbart ist. Ganz regelmäßig kommen sie auf, wenn ich ein kontroverses Gremium habe, wenn eine neue Situation eintritt. Und die tritt ja ständig ein, es ist ja immer die Dynamik in der Verhandlung da, und mit jeder neuen Situation wird das Thema wieder aufgemacht, wird gefragt, ob man da nicht doch noch mal neu drüber nachdenken müsste. Was auch zeigt, dass das Thema damit nicht beseitigt war und jemand nur auf die Gelegenheit wartet, damit wieder um die Ecke zu kommen. Und wenn dann sogar Zusagen wieder einkassiert werden müssen, ist das für mich als Berater ganz schlimm.

Sch: Das hört sich schwierig an.

S: Ja, unter diesem Blickwickel betrachtet ist es schwierig. Also, es gibt ja viele juristische Fragen, die die Arbeitnehmervertretung als eher angenehmer oder leichter erscheinen lassen, aber an dieser Stelle ist sie ungleich komplexer und schwerer.

Sch: An welche Probleme denken Sie noch?

S: An Eigeninteressen beispielsweise. Die werden immer gern vorgeworfen von der Arbeitgeberseite und auch wahrscheinlich nicht immer zu Unrecht. Was aber auch total erwartbar ist, weil ich ja als Betriebsrat immer auch eine individuelle Rolle habe, und dann bin ich möglicherweise durch das, was ich im qua Amt verhandle, auch persönlich infolge einer Maßnahme betroffen. Und da sind natürlich die Betriebsräte, wenn sie aus unterschiedlichen Unternehmensteilen kommen, unter Umständen unterschiedlich betroffen und auch in unterschiedlichen Lebenssituationen. Ich hatte kürzlich eine Verhandlung, wo wir einen Personalabbau verhandelt haben. Bei dem Personalabbau haben wir über ein Freiwilligenprogramm gesprochen, wir haben neben dem Freiwilligenprogramm über eine Beschäftigungssicherung gesprochen, und wir haben neben der Beschäftigungssicherung über eine Abfindung gesprochen und wir haben neben der Abfindung über eine Turboklausel gesprochen, also dass für früheres Ausscheiden eine Prämie gezahlt werden soll. Und es war unheimlich kontrovers, das hinzubekommen, weil man merkte, dass im Gremium die Schwerpunkte unterschiedlich gesetzt wurden. Manche fanden das Freiwilligenprogramm sehr attraktiv, andere sagten, eine Prämie ist unattraktiv, lieber eine hohe Abfindung, andere haben gesagt, lieber eine hohe Prämie, die ist ja für jeden in gleicher Höhe da… Und die Abfindung ist ja abhängig von bestimmten Faktoren, und das haben wir immer weiter in der Vorverhandlung

austariert. Es war aber ganz schwierig, da einen Konsens zu finden, weil immer wieder so verschiedene Einwände kamen, die auch alle nicht von der Hand zu weisen waren. Und erst im Nachhinein hat sich mir aufgedröselt, als wir dann ins Konkrete gegangen sind, wie die Betroffenheit war, dass da individuelle Interessen von betroffenen Betriebsräten da waren: Manche wollten auf jeden Fall im Unternehmen bleiben, denen war an der Beschäftigungssicherung gelegen. Andere hatten das Interesse, auszuscheiden aus dem Unternehmen, aber noch nicht gleich, und deshalb möglichst einen Rahmen-Sozialplan, der etwas länger dauert, zu vereinbaren. Andere hatten Sorgen am Arbeitsmarkt und wollten auf jeden Fall gegen die Kündigung klagen, die hatten deshalb an der Prämie kein Interesse. Und im Nachhinein, das ist erst ganz spät bei mir gekommen, habe ich erkannt, dass die Argumente, die da vorgebracht wurden, ganz, ganz stark von den individuellen Blickwinkeln, verständlicherweise, von den eigenen Interessen der Betriebsräte getriggert waren. Das ist mir während der Verhandlung, weil das auch so vielschichtig war, gar nicht so deutlich geworden. Das ist ein Riesenproblem, weil das eben dazu geführt hat, dass wir uns auf bestimmte Dinge nicht verständigen konnten und nicht mit einer Stimme gegenüber dem Arbeitgeber sprechen konnten.

Sch: Meinungsverschiedenheiten im Gremium sehen erstmal wie ein Sachkonflikt aus, dahinter können aber auch persönlichen Interessen stehen?

S: Ja, ich glaube, das wird immer mal der Fall sein, vielleicht nicht so extrem wie in dem Fall, den ich gerade geschildert habe. Aber es wird fast immer einzelne Betroffene geben, die, was menschlich sehr verständlich ist, dann mindestens mal aus ihrem Fenster in denselben Raum reinblicken und deshalb eine andere Haltung zu bestimmten Fragen entwickeln und dann nicht immer auf das große Ganze ab-strahieren, also, was ist jetzt für alle gut, sondern das aus dem eigenen Blickwinkel betrachten.

Sch: Weil sie als Betriebsräte immer auch Arbeitnehmer sind, also eine Doppelrolle haben?

S: Genau.

Sch: Wie gehen Sie mit den Problemen, die Sie eben beschrieben haben, um?

S: Unterschiedlich, das hängt ein bisschen davon ab, wie das Gremium situiert ist. In der Regel ist mein Ansprechpartner der Vorsitzende, in der Regel bespreche ich

es erst mal auf dieser Ebene, wenn ich Dinge merke. Auf der Metaebene spreche ich dann an, wo ich Probleme sehe. Vielleicht spreche ich auch einfach an, was für Schwierigkeiten ich habe und gebe dann der anderen Seite die Gelegenheit zu sagen, was sie glaubt, woher die rühren oder mir die zu erläutern. Wenn ich schon in der Verhandlung drin bin und das Gremium schon kennengelernt habe, spreche ich es auch im Gremium ganz konkret an oder mit der Frage nach den Motivlagen für bestimmte Dinge, gehe im Grunde genommen erst mal auf der Sachebene auf die Fragen ein und versuche dann dabei rauszuarbeiten, dass das vielleicht ein Partikularinteresse ist, was da jetzt in Vordergrund steht. Und wenn es so recht eilig wird und man kurz vor einer Sitzung ist und man weiß, da kommt jetzt auch Druck von der anderen Seite, dann werde ich auch mal relativ deutlich. Und setze, das klingt jetzt ein bisschen hart, so es ist natürlich auch von der Art, aber dann setze ich das Gremium auch schon mal auf den Pott und sage klar: Wir haben jetzt noch eine halbe Stunde Zeit, und innerhalb dieser halben Stunde brauche ich jetzt eine Antwort auf diese Frage, und das sollte möglichst eine sein und nicht drei.

Sch: Das heißt, Sie erinnern das Gremium dann wieder an Ihren Auftrag, hier auch was umsetzen, dass Sie dafür eine Entscheidung brauchen?

S: Ja, genau.

Sch: Klappt das dann?

S: Meistens ja. Also die Zeit, das ist wie bei allen Verhandlungen eigentlich. Irgendwann ist so ein Druckpunkt erreicht, und ich meine, wir sind ja nicht im luftleeren Raum. Wenn der Druck höher wird, dann kommen in der Regel auch Entscheidungen zusammen. Und es ist selten so, also bei den komplexeren Sachen, dass es ohne Druck funktioniert.

Sch: Herr Siebert, Sie vertreten ja auch Arbeitgeber und sind dann ja auf der anderen Seite. Wie berücksichtigen Sie dabei Ihre Erfahrungen als Berater von Betriebsratsgremien? Gibt es eine typische strategische Herangehensweise für Sie als Berater von Arbeitgebern, wenn Sie mit einem Betriebsratsgremium verhandeln?

S: Ja. Informiertheit, vorbereitet sein, Klarheit, Verlässlichkeit, das sind im Grunde so die die vier Punkte, mit denen ich versuche, in jede Verhandlung zu gehen. Wenn wir was sagen, halten wir es ein. Wenn wir Termine benennen, halten wir sie ein. Wenn wir Zusagen getroffen haben, weichen wir von denen nicht mehr

ab. Wenn wir Dinge nicht für richtig halten, sprechen wir klar an, dass wir das nicht wollen. Ob das dann am Ende vielleicht trotzdem dabei herauskommt, ist noch eine andere Frage. Aber das ist für mich wichtig, vertrauensbildende Faktoren zu schaffen, also schon mit professioneller Distanz, aber dass man weiß, man hat da einen seriösen Verhandlungspartner auf der Gegenseite, der eigene Interessen vertritt, die nicht korrespondieren mit denen des Betriebsrates. Und möglichst eine gute Beziehungsebene aufzubauen. Dass man merkt, dass man den anderen in seiner Rolle anerkennt. Dass man nicht das Gefühl hat, was oft so konnotiert wird, »die da oben« und »die da unten«, sondern man wirklich auf Augenhöhe miteinander verhandelt, das ist ein wichtiger Punkt. Aber natürlich bin ich nicht frei davon, wenn ich in komplexen, schwierigen und vielleicht auch eskalierten Verhandlungen mit einem inhomogenen Gremium Verhandlungsspielräume sehe, die dann auch für mich zu nutzen. Aber das ist in der Regel eher ein kurzfristiger Nutzen. Es gibt Arbeitgeber, die das immer ausnutzen und vor denen ich mich, wenn ich Betriebsräte vertrete, versuche zu schützen. Ich versuche selber, nicht so als Arbeitgebervertreter aufzutreten, sondern versuche im Gegenteil eine Basis dafür zu schaffen, dass die andere Seite nicht immer das Gefühl hat, wenn ich irgendeinen Fehler mache, dann wird er gleich ausgenutzt, sondern dass man gemeinsam an einem Ergebnis interessiert ist, was für beide Seiten trägt, allerdings mit unterschiedlichen Perspektiven und unterschiedlichen Schwerpunkten. Also natürlich sind wir uns nicht darüber einig, was wir da machen, nicht in allen Punkten, aber die Art und Weise, wie wir es miteinander verhandeln, das schon. Also keine Tricksereien, keine Täuschungsmanöver. Dass man dann trotzdem auch mal in Grenzbereiche reinkommt, wo man nicht alles, was man sich vornimmt, so einhalten kann und dass dazu auch immer zwei gehören, ist natürlich auch klar.

Sch: Okay, die Schwäche eines Gremiums auszunutzen, ist in Ihren Augen nur von kurzem Nutzen, Sie setzen eher auf Vertrauen, um zu guten Ergebnissen zu kommen?

S: Genau. Und wenn mir das begegnet, was andere vielleicht auch erkennen und dann glauben, für sich ausnutzen zu können, dann spreche ich eigentlich eher offen an. Weil das ja auch zu Irritationen führt, wenn plötzlich was anderes gesagt wird als vorher, wenn plötzlich Dinge besonders lange Zeit dauern. Dann eben möglichst nicht dem Impuls zu folgen, die Vorwürfe zu äußern, was auch passiert, das lässt sich ja gar nicht vermeiden, außerdem bin ich ja auch nicht alleine, es gibt ja auch andere Leute, die in der Verhandlung sitzen und die da einfach mal unter dem

Druck was sagen. Besser ist es, die Probleme zu kommunizieren und offen anzusprechen: »Für uns unverständlich, dass das so lange dauert. In der Vergangenheit sind solche Sachen schneller beantwortet worden. Was ist die Ursache dafür?« Es gibt aber natürlich auch Betriebsratsgremien, wo Vertrauen nicht hergestellt werden kann, wo die Leute anders drauf sind. Was Arbeitgeber tun können, was wir gerade gesagt haben, das können Betriebsräte auf der anderen Seite auch. Also, Machtspielchen gibt es auf beiden Seiten.

Sch: Wenn wir jetzt nochmal auf schwierige Situationen für Sie als Berater von Betriebsräten zurückkommen, die interne Konflikte haben. Haben Sie in solchen Situationen dem Betriebsrat schon mal ein außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren empfohlen?

S: Das habe ich sogar schon mal gemacht, allerdings ist es nicht dazu gekommen.

Sch: Was war der Anlass für Ihre Empfehlung?

S: Genauer gesagt, ich habe es mal empfohlen im Verhältnis zum Arbeitgeber. Ich habe es nicht empfohlen für das Gremium selbst.

Sch: Können Sie begründen, warum Sie einem Gremium, das interne Konflikte hat, bislang noch kein außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren empfohlen haben?

S: Weil es mir in der Regel gelungen ist, für die Zwecke der Verhandlung, die im Gange war, das einzufangen. Das heißt, es ist uns gemeinsam gelungen, diese Probleme dann auszuhandeln und tragfähige Lösungen zu finden, hinter denen dann auch das Gremium, nicht jeder im Gremium, aber das Gremium mit der überwiegenden Mehrheit gestanden haben.

Das heißt, Sie haben vielleicht einen Punkt, der mich hindern könnte. Ein Punkt, der dagegensprechen könnte, der mir jetzt einfällt, wenn so darüber nachdenke, wo ich merke, dass es enger geworden ist, das wäre der Zeitfaktor gewesen. Haben wir die Zeit, dass wir uns jetzt innerhalb dieser Verhandlung nochmal rausnehmen und intern sowas machen, und kriegen wir das auch hin, ohne dass es für den Arbeitgeber sichtbar wird? Ich hätte auch Vorbehalte, dass der Arbeitgeber das wissen würde, das habe ich zwar noch nicht zu Ende gedacht, aber ich frage mich, ob ich das gut finde, wenn der Arbeitgeber wissen würde, dass wir eine interne Mediation machen, weil damit macht man sich ja auch verwundbar, wenn das sichtbar wird.

Sch: Was meinen Sie damit, man macht sich damit verwundbar, wenn das sichtbar wird?

S: Ja, der sieht halt einfach, die sind sich nicht mal so einig, dass sie zu gemeinsamen Lösungen kommen, sondern sie brauchen einen Dritten, der überhaupt dazu führt, dass sich das Gremium, also unser Gegner, einig wird. Wenn der Eindruck aufkommt, dass man da nicht einig ist, dann kann man ja all die Dinge tun, die ich angesprochen habe: Kann man einzelne ansprechen, kann unterschiedliche Vorschläge an unterschiedliche Gruppen machen, in der Erwartung, dass man sagt: Naja, also, da würden wir das machen, aber mit denen können wir leider nicht mitgehen, und dann können der Arbeitgeber es dem Betriebsrat schwerer machen.

Sch: Sie würden also sagen, während laufender Verhandlungen mit dem Arbeitgeber wäre eine interne Mediation, von der der Arbeitgeber weiß, ein Eingeständnis von Schwäche und würde Angriffsfläche bieten?

S: Ja. Und laufende Verhandlungen sind ja die Regelsituation, vor der ich als Berater von Betriebsräten stehe. Wenn ich nur allgemein berate, was dann einen höheren rechtlichen und einen etwas geringeren strategischen Ansatz hat, und der Betriebsrat einfach nur Support im Hintergrund braucht, dann komme ich nicht so stark selber in das Gremium rein. Mein Anteil ist auch geringer an der Ausgestaltung der Entscheidung, die am Ende dann herauskommt, und dann habe ich auch weniger mit Konflikten zu tun oder sie werden mir weniger sichtbar. Und wenn ich in der Verhandlung drin bin, in der Regel größere, komplexere und wichtige Sachen mit großem Impact, dann ist in der Regel keine Zeit da.

Sch: Hat Sie umgekehrt ein Betriebsrat schon mal um Ihren Rat gefragt oder ihre Empfehlung zu einem außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren gebeten?

S: Nein.

Sch: Wie schätzen Sie allgemein die Möglichkeit einer gerichtlichen Konfliktlösung ein?

S: Da sehe ich keine. Natürlich kann man Mitglieder des Betriebsrats unter bestimmten Voraussetzungen aus dem Gremium entfernen, da gibt es ja Regelungen, die nur in seltenen Fällen zur Anwendung kommen. Aber die wären ja auf einzelne

Personen bezogen. Einen gesetzlichen Konfliktlösungsmechanismus für Betriebsräte bei Konflikten innerhalb des Gremiums kenne ich nicht.

S: Wie schätzen Sie die Möglichkeit eines Güterichterverfahrens ein?

Das Güterichterverfahren ist ja im weiteren Sinne so was wie eine Mediation. Also warum sollte das vom Grunde her nicht möglich sei? Allerdings: Ich habe ja zu dem Zeitpunkt noch gar keinen Rechtsstreit anhängig. Also, das Güterichterverfahren kommt für mich ja nur in Betracht, wenn ich schon im Rahmen eines Rechtsstreits unterwegs bin. Sehe ich hier auch nicht, ist also keine Option.

Sch: Gibt es irgendwelche Aspekte oder Vorgehensweisen, die Sie als Berater zukünftig ändern würden, wenn Konflikte im Betriebsrat bestehen?

S: Dazu kann ich, sozusagen in Reflexion auf das Interview, sagen, dass ich mich aufgrund meines Studiengangs, den ich zurzeit absolviere, ja selber intensiv mit Mediation beschäftige. Und dass ich dafür jetzt offener bin und mir auch eher vorstellen könnte, einem Gremium das mal anzuempfehlen. Allerdings muss man auch sehen, dass so ein Gremium nicht auf Ewigkeiten zusammen ist. Das würde schon davon abhängen, ob das ein Gremium ist, von dem ich glaube, dass sie nachhaltig in einer bestimmten Konstellation zusammengesetzt sein werden. Wenn da jetzt nur noch ein Jahr auf der Uhr ist und das ein Gremium ist, was sich bei jeder Wahl immer mal so durchtauscht, bin ich mir gar nicht ganz sicher, ob ich da dann die Mediation empfehlen würde. Ich glaube, da würde ich die Energie anderweitig einsetzen. Und ein bisschen bilde ich mir auch ein, dass man auch als Berater eine integrative Funktion haben kann. Ich kann jetzt nicht das Gremium selber in diesem Sinne mediieren, das finde ich schwierig. Aber dass man durch die Art und Weise, wie man die Verhandlungen begleitet, auch mehr rausarbeiten kann als nur, dass unterschiedliche Positionen vertreten werden von unterschiedlichen Mitgliedern, sondern, dass man das mediative damit einbinden kann. Das glaube ich, ist auch ein Ansatz, warum ich mich darum kümmere, dass das möglich ist. Und das mache ich natürlich jetzt quasi qua Profession, dass ich mich jetzt mit der Mediation mehr beschäftige, als ich das vorher gemacht habe. Das merke ich bei meiner gesamten Arbeit.

Gießen, den 19. Mai 2023
gez. Claudia Schymik

Anhang 4

Interviewprotokoll (telefonisch)
Interviewort: Gießen/München
Interview mit: Frau Rechtsanwältin Nihal Ulusan (U)
Interviewerin: Claudia Schymik (S)
Datum: 25. Mai 2023
Themenbereich: Konflikte im Betriebsrat

S: Frau Ulusan, möchten Sie sich für dieses Format kurz vorstellen?

U: Gerne. Mein Name ist Nihal Ulusan. Ich bin Rechtsanwältin, seit 2004 zugelassen, Fachanwältin für Arbeitsrecht und vertrete seitdem ausschließlich Arbeitnehmer:innen und Betriebsräte. Ich bin mit meiner Kanzlei in München, dort habe ich auch studiert. Während meines Referendariats habe ich bei der IG Metall in der Geschäftsstelle in München gearbeitet und dort das Interesse für die Vertretung der Arbeitnehmerseite entwickelt.

S: In welcher Funktion beraten Sie Betriebsräte?

In der Regel bin ich als Sachverständige tätig, also wenn es um Abschlüsse von Betriebsvereinbarungen oder Betriebsänderung oder ähnliches geht. Daneben vertrete ich Betriebsräte auch gerichtlich im Beschlussverfahren oder werde außergerichtlich in der allgemeinen Beratung tätig.

S: Woran erkennen Sie, dass Konflikte im Betriebsrat bestehen?

U: Gar keine einfache Frage… Meistens erkennt man das erst, wenn man im gesamten Gremium die Beratungsleistung erbringt und da feststellt, dass es sehr emotional wird. Also, ich kann es tatsächlich erst feststellen, wenn ich im gesamten Gremium in der Beratung bin. Wenn ich die Gespräche, was öfter der Fall ist, allein mit dem Betriebsratsvorsitzenden oder der Stellvertretung führe, merke ich es nicht sofort. Und ich merke es auch an sehr knappen mehrheitlichen Entscheidungen des Gremiums.

S: Haben Sie denn häufig die Gelegenheit, an einer Betriebsratssitzung teilzunehmen?

U: Das ist eher selten der Fall. Meistens werde ich von einem neuen Gremium eingeladen, um mich da vorzustellen oder wenn ich erstmals die Beratungsleistung übernehme, also der Betriebsrat für mich neu ist. Es kommt auch vor, dass ich eingeladen werde, wenn die Mehrheit im Betriebsrat feststellt, dass sie ein bisschen Überzeugungsarbeit für das Gremium brauchen, das wissen soll, welche Rechte man hier vor Ort hat und um in der Sitzung die entsprechenden Fragen an mich als Rechtsanwältin stellen zu können, damit tatsächlich Willensbildung im Gremium stattfindet.

S: Was sind die häufigsten Anzeichen, auf die Sie achten, wenn Sie erkennen wollen, ob es Konflikte im Gremium gibt?

U: Das ist gar nicht so einfach zu beschreiben. Manchmal merkt man es an den verschiedenen Fragestellungen oder an diesen Grüppchenbildungen, die man auch schon an der Sitzordnung sehen kann.

S: An welcher Art von Fragen machen Sie das fest?

U: An der Skepsis. Wenn da zum Beispiel eine bestimmte Fraktion eine andere Auffassung vertritt und von vorneherein skeptisch war, dann werden Fragen immer wieder in die gleiche Richtung gestellt und es wird versucht, meine Auskunft in Zweifel zu stellen oder diese so zu lenken, dass die eigene Sichtweise bestätigt wird. Die sind dann auch vorbereitet, haben schon was dazu gelesen, sich kundig gemacht oder von jemand anderem beraten lassen. Wenn ich das Gremium schon länger berate und ich einen ganz guten Draht zum Vorsitzenden oder zur Vorsitzenden oder dem jeweils zuständigen Ausschuss habe, dann habe ich manchmal auch schon im Vorfeld eine Vorwarnung erhalten, dass da eine gewisse Skepsis besteht und weiß, okay, die Frage kommt jetzt deshalb, weil er oder sie das Gesagte jetzt in eine andere Richtung lenken möchte. Wenn es sich aber um ein neues Gremium handelt oder ich das Gremium noch nicht so richtig kenne, dann bekomme ich es erst in der Sitzung mit. Aber auch bei den Gremien, die ich schon länger kenne, dauert es etwas, bis mir meine Ansprechpartner von Konflikten berichten. Die versuchen meistens erstmal selbst, das intern irgendwie zu lösen und dann kriegt man es tatsächlich erst mit, wenn es entweder schon verstärkt ist oder ein Verfahren eingeleitet werden soll oder eine Verhandlung ansteht, wo die Mehrheiten nicht so einfach gebildet werden können.

S: Sie erfahren also als Beraterin oft erst von Konflikten im Gremium, wenn sich diese verstärkt haben. Würden Sie von einer Scheu Ihrer Ansprechpartner sprechen, mit Ihnen offen über Konflikte im Gremium zu sprechen?

U: Ja, ich denke, dass sie entweder versuchen, das zu verdrängen oder tatsächlich resignieren. Manchmal habe ich das Gefühl, dass sie es sich selbst nicht richtig zugeben, dass es einen Konflikt gibt. Meist outet man sich erst, wenn es eskaliert, also eine hohe Eskalationsstufe erreicht ist. Das ist ja auch ein gar nicht so ein einfacher Wahrnehmungsprozess, zu erkennen, welche Konflikte sind normal und welche nicht.

S: Welche Probleme können sich für Sie ergeben, wenn Sie ein Betriebsratsgremium, das miteinander streitet, beraten?

U: Da tut man sich tatsächlich als Beraterin sehr schwer, insbesondere, wenn keine festen Ansprechpartner von Seiten des Gremiums genannt werden. Da kann es passieren, dass man von einzelnen Mitgliedern angesprochen wird. Und dann hat man natürlich eine gewisse Hemmung direkt zu antworten, weil man nicht weiß, ist es jetzt wirklich das Gremium, das die Frage stellt oder ist es jetzt ein Fraktions- oder Gruppeninteresse? Also, das ist tatsächlich ein gewisses Dilemma, wie kann ich jetzt so beraten, dass es jetzt nicht noch zu mehr Konflikten im Gremium führt.

S: Sie müssen also darauf achten, sich nicht auf ein Seite ziehen zu lassen und die Interessen des Gremiums auszuloten?

U: Genau. Das ist für mich als Beraterin die schwierigste Konstellation. Wenn ich Anfragen von unterschiedlichen Personen bekomme, ohne dass mir diese Person vom Gremium als Ansprechpartner genannt wird, wo ich also nicht von vornherein weiß, ist da auch das Gremium involviert und ist das jetzt wirklich im Interesse des Gremiums gefragt oder ist das jetzt mehr zur Beeinflussung innerhalb des Gremiums durch bestimmte Gruppen gedacht.

S: Wie gehen Sie mit solchen Situationen um?

U: Ich versuche das dann immer sehr oberflächlich zu halten, also keine wirklich konkrete Auskunft zu geben. Und ich schlage immer vor, dass wir uns über die gestellte Frage – vielleicht auch im Rahmen einer Videokonferenz – innerhalb des Gremiums kurzschließen sollten, weil ich z. B. die Fragestellung noch nicht richtig

verstanden habe oder jetzt nicht genau weiß, worum es genau geht. Und dann sage ich z. B.: »Lass uns das doch bitte mal im Gesamten besprechen, dann könnt ihr mich auch mehr darüber informieren, dann kann ich das besser beurteilen.« Also, ich versuche dann immer über Umwege, das ins Gremium reinzubringen.

S: Können Sie noch weitere Probleme benennen, wenn Sie ein Betriebsratsgremium, das miteinander streitet, beraten?

U: Schwierig wird es natürlich für mich als Beraterin, wenn ich es mit einer Konfliktsituation zu tun habe, wo die miteinander gar nicht mehr reden. Ich hatte das mal bei einem Betriebsrat, den ich tatsächlich schon seit 2007 kenne. Da war es in der letzten Amtsperiode so, dass die sich komplett neu gebildet haben, es gab sehr viele neue Betriebsratsmitglieder und innerhalb der alten Betriebsratsmitglieder so große Verwerfungen, dass die miteinander nicht mehr geredet haben. Einem Betriebsratsmitglied wurde vorgeworfen, er hätte verursacht, dass die ehemalige Betriebsratsvorsitzende kurz vor der Wahl zurückgetreten sei und sich dann auch nicht mehr zur Kandidatur aufgestellt habe, also nicht mehr bereit war, gewählt zu werden. Das hat man ihm schon sehr, sehr stark angelastet, mit der Folge, dass die versucht haben, ihn immer komplett außen vor zu lassen, die Sitzungen wurden dann teilweise so gelenkt, dass er sich da kaum mehr einbringen konnte. Also, es war wirklich eine sehr, sehr schwierige Situation, wo eigentlich eine neutrale Person hätte vermitteln müssen. Wenn man dem Gremium in dieser Situation aber eine Mediation vorschlagen würde, hat man leider immer das Problem mit den Kosten. Und meistens will man sich ja auch gegenüber dem Arbeitgeber nicht outen.

S: Die Kosten einer Mediation und das Outen gegenüber dem Arbeitgeber, machen es also schwierig für Sie, externe Vermittlungshilfe vorzuschlagen?

U: Ja, dann müsste man den Arbeitgeber ja auch um finanzielle Unterstützung für die Hinzuziehung einer externen Mediation bitten. Das ist schwierig. Wir haben das bei dem Betrieb, den ich genannt habe, dann auch tatsächlich anders gemacht und den Betreuungssekretär der Gewerkschaft hinzugezogen. Wir – ich war dann auch dabei – haben dann alle gemeinsam an den Tisch gebracht, um die Vorwürfe, die im Raum waren, auszusprechen und zu bearbeiten.

S: Haben Sie die Zeit, die Sie sich dafür genommen haben, bezahlt bekommen?

U: Nein, bezahlt wurde ich dafür tatsächlich nicht. Ich habe mir die Zeit ge-

nommen, weil ich den Betriebsrat schon lange kenne und mir die Situation so leid tat im Gremium, die standen sich alle irgendwie gegenseitig im Weg.

S: Können Sie einschätzen, wie das Gremium auf Ihren Vorschlag, eine Mediation einzuleiten, reagiert hätte, wenn es hierfür einen zweifelsfreien Anspruch gegenüber dem Arbeitgeber geben würde?

U: Ich denke, in diesem Fall wären sie den Weg dann auch gegangen und hätten eine Mediation auch in Anspruch genommen, das hätte es schon um einiges erleichtert.

S: An welche Probleme denken Sie noch, wenn Sie ein Betriebsratsgremium, das miteinander streitet, beraten?

U: Natürlich sind auch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber schwieriger. Manchmal habe ich das Gefühl, dass es den Arbeitgebern genauso schwerfällt, mit dem Gremium zu sprechen wie mir, dass sie vielleicht sogar dasselbe Problem haben wie ich und bei einer bestimmten Fragestellung eines Betriebsratsmitglieds nicht einschätzen können, ob die jetzt tatsächlich vom gesamten Gremium kommt oder nicht. Ja, und manchmal wird die Situation, werden also die internen Konflikte des Gremiums, auch von der Arbeitgeberseite ausgenutzt.

S: Wie ausgenutzt?

U: Dann sucht man sich da, wo man meint, das gewünschte Ergebnis erreichen zu können, genau diese Betriebsratsmitglieder als Ansprechpartner raus und die werden dann so informiert, dass im Gremium die entsprechenden Mehrheiten gefunden werden können. Manchmal merkt man auch, wie versucht wird, einzelne Betriebsratsmitglieder gegeneinander auszuspielen.

S: Wie gehen Sie mit solchen Situationen um?

U: Also, wenn ich das direkt merke, dann versuche ich immer, das ins Gremium zurückzuspielen. Dann führe ich die Gespräche mit dem Gremium eben noch mal und stelle dann dort meine Wahrnehmung dar. Oder ich spreche direkt mit der Person, von der ich den Eindruck habe, dass hier gerade ausgespielt wird, im Vertrauen. Aber das hängt davon ab, wie gut ich diese Person kenne. Ansonsten versuche ich immer, meinen Eindruck ein bisschen objektiver ins Gremium reinzubringen. Und

wenn ich während der Gespräche mit dem Arbeitgeber merke, dass die Situation entweder eskaliert oder ich ein gewisses Potenzial an Konflikten sehe, dann versuche ich, rechtzeitig kurz zu unterbrechen und mich mit dem Betriebsrat zu beraten. Insgesamt ist es in Verhandlungen deutlich schwieriger, das umzusetzen, was man sich vorgenommen hat und die dauern natürlich auch länger.

S: Fallen Ihnen weitere Probleme ein?

U: Ja. Die ganze Beratungssituation, die ich eben beschrieben habe, wenn es Konflikte im Gremium gibt, das ist schon sehr dünnes Eis, auf dem wir uns da bewegen. Da besteht auch die Gefahr, dass man das Vertrauen des Gremiums verliert, das kann tatsächlich passieren. Weil man z. B. nicht rechtzeitig merkt, dass man eine von einem Betriebsratsmitglied gestellte Frage, die gestellt wurde, weil es schon Konflikte innerhalb des Betriebsrats gegeben hat, von denen man aber nicht wusste, dass man diese Frage schon mal beantwortet hat und die man dann aber vor dem Gremium zurechtrücken muss, weil man zu der Zeit vielleicht nur ein Viertel der Informationen hatte. Das kann schon eine Situation sein, in der das Gremium das Vertrauen verliert.

S: Haben Sie dem Betriebsrat bei internen Konflikten schon mal ein außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren empfohlen?

U: Ja, das haben wir tatsächlich zweimal gemacht. Da war die Ausgangslage aber ein bisschen einfacher als in dem Fall, den ich zuvor schon beschrieben habe. Da hatte nämlich auch der Arbeitgeber ein Interesse daran, dass die internen Konflikte gelöst werden, weil er ein funktionierendes Gremium brauchte, mit denen er reden kann und weil die Konfliktsituation innerhalb des Gremiums die Kommunikation und Verhandlungen mit dem Arbeitgeber sehr erschwert haben. Der Impuls kam in diesen beiden Fällen von der Arbeitgeberseite, die haben gefragt, wollt ihr es nicht mal mit einer Mediation versuchen, was ich dann auch unterstützt habe.

S: Kam es in diesen beiden Fällen zu einer Mediation?

U: Ja. in beiden Fällen kam es dann tatsächlich zu einer Mediation. Und die ging dann auch über mehrere Wochen oder Monate. Soweit ich mich erinnere, wurden in mehreren Etappen Ziele vereinbart, die umzusetzen waren. Das lief dann auch ganz gut, es gab zwar nicht sofort eine »Heillösung«, aber man hat schon gemerkt, dass dadurch viel erreicht werden konnte.

S: Bedurfte es in diesen Fällen einer Begründung dafür, dass die Vermittlung durch eine/einen Mediator:in erforderlich ist?

U: Nein, der Impuls kam ja in beiden Fällen von der Arbeitgeberseite. In einem den beiden Fällen war es auch schon so weit eskaliert, dass die Mehrheit der Betriebsratsmitglieder überlegt hatte, geschlossen zurückzutreten, um Neuwahlen zu erzeugen. Und da hat dann auch der Arbeitgeber gesagt: »Bevor ihr so einen Schritt macht, versucht es mal mit so einer Mediation.« Das hat dann auch funktioniert, zum Rücktritt kam es nicht.

S: Hat eine Rolle gespielt, welche Qualifikation und/oder Erfahrung der/die Mediator:in hat?

Soweit ich mich erinnern kann, hatte der Arbeitgeber dem Betriebsrat zwei Personen für die Mediation vorgeschlagen, die vom Betriebsrat beide zu Vorstellungsgesprächen eingeladen wurden. Der Betriebsrat hat sich dann für eine Mediatorin entschieden. Einen eigenen Vorschlag hat der Betriebsrat nicht unterbreitet, mir war zu der Zeit, ehrlich gesagt, auch niemand bekannt, den ich hätte also vorschlagen können.

S: Wurde das Konfliktlösungsverfahren in den beiden Fällen als Mediation bezeichnet oder wurde es anders genannt?

U: Nein, es war in beiden Fällen eine Mediation.

S: Gab es Ihres Wissens nach Diskussionen oder Schwierigkeiten in Bezug auf die Kosten der Mediation?

U: In den beiden Fällen tatsächlich nicht, weil die Mediation ja auf Vorschlag des Arbeitgebers zustande kam und er die Kosten der Mediation übernommen hat.

S: Was glauben Sie, war das Interesse des Arbeitgebers ausschlaggebend für die Kostenübernahme?

U: Ja, das war definitiv ausschlagend für die Kostenübernahme. In dem einen Fall brauchte er ein handlungsfähiges Gremium, mit dem er reden konnte. In dem anderen Fall wollte man nicht noch mal Neuwahlen haben, was ja die betrieblichen Abläufe gestört und Kosten verursacht hätte.

S: Wie schätzen Sie allgemein die Möglichkeit einer gerichtlichen Konfliktlösung ein?

U: Sehe ich nicht. Im Gegenteil: Wenn man sich dazu entschließt, das gerichtlich zu lösen, dann ist meistens keine Rettung mehr da. Ich denke da zum Beispiel an Verfahren, wo einzelne Betriebsratsmitglieder Zugangs- oder Zugriffsrechte geltend machen oder wenn es ganz schlimm wird, geht es um Ausschlussverfahren. Dann ist es meistens schon zu spät. Der gerichtliche Weg ist auch keine Konfliktlösung, denn selbst wenn das Gericht dem einzelnen Betriebsratsmitglied Recht gibt und Zugangs- oder Zugriffsrechte gewährt, endet damit der Konflikt innerhalb des Gremiums ja nicht. Und meistens gibt es ja auch einen Grund dafür, dass man einem bestimmten Mitglied nicht so viel Informationen zuteillassen will. Und der wird ja bei Gericht nicht geklärt.

S: Wie schätzen Sie die Möglichkeiten eines Güterichterverfahrens ein?

U: Da wäre an sich eher eine Konfliktlösung möglich, weil man die Situation da freier und im geschützten Kreis schildern könnte. Aber eine echte Option ist das nicht, weil es dann schon so eskaliert ist… Außerdem hat man den geschützten Kreis des Güterichterverfahrens ja bei Antragstellung erstmal noch nicht.

Gießen, den 25. Mai 2023
gez. Claudia Schymik

Anhang 5

Interviewprotokoll (telefonisch)
Interviewort: Gießen/Wetzlar
Interview mit: Frau Rechtsanwältin Lieselotte Wolf (W)
Interviewerin: Claudia Schymik (S)
Datum: 19. Mai 2023
Themenbereich: Konflikte im Betriebsrat

S: Frau Wolf, möchten Sie sich für dieses Format kurz vorstellen?

W: Gerne. Mein Name ist Lieselotte Wolf, ich bin Fachanwältin für Arbeitsrecht und Mitinhaberin einer Kanzlei in Wetzlar. Gemeinsam mit meinen Kolleg:innen, derzeit sind wir im Bereich des Arbeitsrechts zu fünft, berate und vertrete ich seit 25 Jahren Betriebs- und Personalräte in der Regel gemeinsam mit den jeweils zuständigen Gewerkschaften in allen Fragen der betrieblichen Mitwirkung und Mitbestimmung. Daneben vertreten wir natürlich auch Arbeitnehmer:innen. Ich bin selbst gewerkschaftlich orientiert und komme auch aus gewerkschaftlichen Zusammenhängen.

S: In welcher Funktion beraten Sie Betriebsräte?

W: Meistens als Sachverständige nach § 80 BetrVG, natürlich übernehmen wir auch deren Vertretung vor Gericht. Man beauftragt mich, wenn es um Sachthemen geht, die im Betriebsrat nicht gelöst werden können, in der Regel, um diese auf eine rechtliche Ebene zu bringen, oder auch, um beraten zu werden.

S: Woran erkennen sie, dass Konflikte im Betriebsrat bestehen?

W: Woran erkennt man das? Ich muss selbst mal überlegen. Also, manchmal schon in der Betriebsratssitzung, ich bin ja teilweise bei den Betriebsratssitzungen dabei. Da sehe und höre ich, wie sich die einzelnen Betriebsräte positionieren, stelle fest, dass verschiedene Meinungen aufeinanderprallen, was ja erstmal gut ist, stelle aber dann auch im Fortgang fest, dass man diese verschiedenen Meinungen nicht bündeln und nicht zusammenführen, also in eine Richtung bringen kann und Schwierigkeiten bereiten, auch im weiteren Umgang mit dem Thema. Oft erfahre ich es direkt vom Vorsitzenden selbst, der mir dann im Vorfeld schon die Problemlage und manchmal auch die verschiedenen Facetten dieser Problemlage im Gremium

schildert. Teilweise habe ich es auch nicht mit dem ganzen Gremium zu tun, sondern nur mit einem kleinen Kreis des Betriebsratsgremiums, den Freigestellten, und dann kriege ich es von denen geschildert.

S: Sie haben eben gesagt, sie erkennen Konflikte im Betriebsrat daran, dass es dort unterschiedliche Meinungen gibt?

W: Ja, das ist das eine. Das andere ist die Zusammensetzung eines Gremiums, da kann sich ein sehr gemischtes Bild ergeben. Da gibt es z. B. ängstliche und weniger ängstlichere oder arbeitgeberfreundliche und weniger arbeitgeberfreundliche Menschen. Und dann ist die Frage: »Kann der Vorsitzende das Gremium steuern?« Wenn das nicht gelingt, bleibt das Thema aus diesen Gründen dann eben entweder unbearbeitet oder schwierig bearbeiten.

S: Ob das Gremium jemanden hat, der führen kann, spielt bei Konflikten also eine Rolle?

W: Ja, auch wenn formal betrachtet ein Vorsitzender nicht mehr Stimmrecht und keine größere Macht hat als die anderen Betriebsratsmitglieder. Es gibt aber Betriebsratsmitglieder, die sich gerne an dem Vorsitzenden orientieren. Ich höre immer wieder Stimmen von einfachen Betriebsratsmitgliedern, die sagen, ich denke zwar anders, aber wenn mein Vorsitzender das so sagt, werde ich mich dem nicht entgegenstellen. Insbesondere wenn der Vorsitzende freigestellt ist, ist die Position des Vorsitzenden meistens mächtiger, als das Gesetz das eigentlich vorsieht. Konflikte entstehen bzw. können nicht gebündelt werden, wenn ein Vorsitzender nicht genug Führungsqualitäten bzw. nicht die Möglichkeiten hat, sich Führungsqualitäten anzueignen. Also, ich denke, der Vorsitzende hat eine große Rolle, und ja, es steht und fällt auch mit dem Vorsitzenden, wie gut ein Gremium arbeitet.

S: Was sind die häufigsten Anzeichen, auf die Sie achten, wenn Sie erkennen wollen, ob es Konflikte im Gremium gibt?

W: Gerade bei schwierigeren Themen, wo man vielleicht auch mal einen nicht unbedingt ganz geraden Weg gehen kann oder eine Konfrontation mit dem Arbeitgeber ansteht, da merke ich schon, dass es sehr verhaltene Stimmen im Betriebsrat gibt, die das dann nicht so wollen und der Konflikt für sie persönlich eine Herausforderung darstellt. Die Stärke, einen Konflikt auszuhalten, ist eine wichtige Eigenschaft, die jemand haben sollte. Ist das nicht so, kann es dazu kommen, dass

streitige Themen gar nicht bearbeitet werden, weil man den Konflikt scheut. Wie positioniert sich das Gremium, wenn es mit einer anderen Meinung des Arbeitgebers konfrontiert ist? Es erfordert sehr viel Fingerspitzengefühl, alles unter einen Hut zu bringen, nicht nur vom Vorsitzenden, sondern von jedem einzelnen. Demokratische Prozesse zu leben und umzusetzen in der Betriebsratsarbeit ist eine Herausforderung, aber natürlich eine wichtige Grundlage, um Betriebsratsarbeit zu gestalten und seine Beteiligungsrechte, z. B. wichtige wirtschaftliche, personelle oder sonstige Themen, wahrzunehmen. Also das ist schon eine Herausforderung für viele!

S: Eine neue und schwierige Aufgabe vor der man jetzt steht, wenn man gewählt wird, die man nicht unbedingt gelernt hat?

W: Ja, genau. Da sind Schulungen wichtig, in denen das Betriebsratsmitglied sich die Grundlagen für seine Arbeit im Betriebsrat aneignet Und dann muss man im Gremium aber auch dann noch seine Position finden, in der man etwas bewegen kann und die einem selbst guttut, und die im Kontext der Teamarbeit steht. Ja, das ist herausfordernd!

S: Welche Probleme können sich für Sie ergeben, wenn Sie ein Betriebsratsgremium, das miteinander streitet, beraten?

W: Also, erstmal wird meine Arbeit mit dem Gremium dann schwieriger und auch der sachliche Erfolg meiner Arbeit ist gefährdet, wenn der Betriebsrat viel mit sich selbst zu tun hat und sich verhakt. Und für den Erfolg der Betriebsratsarbeit ist es wichtig, dass das Gremium an einem Strang zieht und das auch nach außen zeigt. Ist das nicht gewährleistet ist, dann ist die Arbeit des Gremiums nicht gewährleistet. Bei Interessensausgleich- und Sozialplanverhandlungen zum Beispiel, wenn das Gremium gespalten ist, kann man sich nicht so durchsetzungsstark gegenüber dem Arbeitgeber zeigen, dann werden deshalb in der Regel nicht so gute Erfolge bei einem Sozialplan erzielt werden, als wenn das anders wäre. Das Gremium bietet Angriffsflächen, die der Arbeitgeber dann auch gerne nutzt: Wenn er sieht, ein Gremium ist gespalten, dann kommt es nicht selten vor, dass er an einzelne Betriebsratsmitglieder herantritt, von denen er meint, dass sie ihm freundlich gesonnen sind, und versucht, sie in seinem Sinne zu motivieren. Und das gelingt dann auch oft. Und dann verstärken sich natürlich dadurch auch die Spaltungsprozesse im Gremium. Wenn ein Gremium hingegen homogen ist und die Prozesse gut ge-

stalten kann, wenn die Willensbildung dann von allen mitgetragen wird, dann wird er erfolgreicher sein. Deutlich tritt das auch zutage, indem in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber darauf hingewiesen wird, dass seine Beschlüsse einstimmig sind. Das sind ja Signale, die er sendet, um zu zeigen: »Ich bin stark.« Und Stärke ist eben nicht da, wenn keine Homogenität da ist.

S: Ein Problem für Sie als Beraterin ist also bei Konflikten im Betriebsrat, dass Angriffsfläche für den Arbeitgeber da ist?

W: Ja. Hat der Arbeitgeber ein geschlossenes Gremium vor sich, das nach außen auch so auftritt, dann wird er sich schwertun, da einzelne Mitglieder herauszulösen, weil er weiß, er hat dann das komplette Gremium gegen sich und da wird auch einer für den anderen einstehen.

S: Können Sie noch weitere Probleme benennen, wenn Sie ein Betriebsratsgremium, das miteinander streitet, beraten?

W: Schwierig werden dann auch die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber an sich. Verhandlungen sind gut vorzubereiten. Das ist natürlich noch wichtiger, je schwieriger das Gremium ist. Denn ich muss dem Arbeitgeber gegenüber ja trotzdem einen homogenen Eindruck vermitteln und signalisieren, dass das die Meinung des Gremiums ist. Und das fällt natürlich schwer, wenn es verschiedene Meinungen gibt, die gar nicht so deutlich zusammenzuführen sind. Deshalb ist es auch immer besser, dass diese Verhandlungen nicht mit dem ganzen Betriebsrat, sondern nur mit einzelnen Mitgliedern geführt werden, wo Meinungen gebündelt werden können. Denn wenn ein Gremium nicht homogen ist, dann kann das einen Kollaps für so eine Verhandlung bedeuten, dass dann an verschiedenen Stellen genickt wird, und an anderen Stellen wird der Kopf geschüttelt. Also, das ist tödlich für die Betriebsratsarbeit. Aber das passiert einem aber leider immer wieder, auch in kleinerem Kreis, ganz ausschließen kann man das nicht, zumal dann ja ins Gremium rückgekoppelt wird. Und wenn das Gremium dann nicht mitmacht, dann wird es auch schwieriger werden.

S: Wie gehen Sie dann damit um, wenn Sie feststellen, das Gremium ist nicht homogen und nach außen geschlossen? Sie sprachen ja zuvor davon, dass in diesem Fall auch der Erfolg ihrer Arbeit dann gefährdet ist…

W: Zunächst versuche ich dann, Bewusstsein zu schaffen für die Konflikte und die Prozesse und durch Einbindung möglichst aller zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen, damit man am Ende auch sieht, wir haben doch was erreicht. Aber natürlich bin ich selbst nicht in der Lage, bestehende Konflikte im Gremium komplett aufzuarbeiten. Das sind innerbetriebliche Strukturen, die ich nicht steuern kann. Da spielen ja oft auch zwischenmenschliche Konflikte eine Rolle, unabhängig davon, ob jemand mehr arbeitgeberfreundlich oder mehr arbeitnehmerfreundlich ist. Manchmal handelt es sich um gewachsene Konflikte, die dann irgendwann tiefgreifender werden, so dass ich jetzt mit meinen Mitteln da nicht rankomme.

S: Weil?

W: Weil ich persönlich da gar nicht die Mittel zur Verfügung habe. Das Betriebsverfassungsgesetz stellt m. E. auch nicht die Mittel zur Verfügung. Ich bin Sachverständige für Themen, an denen der Betriebsrat arbeitet. Insbesondere bei der Erstellung von Betriebsvereinbarungen habe ich gemeinsam mit dem Betriebsrat gestalterische Möglichkeiten. Auf der anderen Seite übernehme ich die Vertretung des Gremiums in einer außergerichtlichen oder gerichtlichen Angelegenheit. Aber das Thema »Konflikte im Betriebsrat« ist m. E. nicht vom Betriebsverfassungsgesetz abgedeckt. Der Gesetzgeber hat vorausgesetzt, dass das Gremium gut funktioniert.

S: Diese Grundannahme des Betriebsverfassungsgesetzes von einem gut funktionierenden Gremium, woran machen Sie die fest?

W: Weil im Betriebsverfassungsgesetz aus meiner Sicht explizite Regeln über den Umgang mit Konflikten im Betriebsratsgremium fehlen. Also, es gibt Regelungen über die Konfliktlösung von Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, Regelungen über vertrauensvolle Zusammenarbeit, Monatsgespräche und sowas, es gibt die Sitzungen natürlich, es gibt die Leitung des Gremiums durch den Vorsitzenden. Aber bei der Arbeitsweise des Gremiums, in dem ja Meinungsbildung betrieben wird, um für die Interessen der Arbeitnehmer zu arbeiten, da gibt's keine Hilfestellungen, wenn Konflikte da sind und auch keine lösungsorientierten Möglichkeiten, außer vielleicht § 23 BetrVG, der den Ausschluss von einzelnen Betriebsratsmitgliedern vorsieht. Diese Norm hat eher wieder Sachthemen im Blick, Pflichtverstöße einzelner Betriebsratsmitglieder. Ansätze zur Lösung von Konflikten des gesamten Gremiums fehlen meines Erachtens nach.

S: Haben Sie in solchen Situationen dem Betriebsrat schon mal ein außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren empfohlen?

W: Nein, habe ich so noch nicht. Also ich weiß, dass es Betriebsräte gibt, die sich dieser Mittel bedient haben. Also, ich habe jetzt auch einen Fall von einem Betriebsrat im Kopf, der sich vor kurzer Zeit Hilfe geholt hat. Das hat der Arbeitgeber auch finanziert, um diese Teambildung voranzutreiben und um die Schwierigkeiten im Gremium aufzulösen, um arbeitsfähig zu sein. Zu diesem Weg kam es aber nicht, weil ich das Gremium beraten habe, das wurde mir im Nachhinein eher geschildert.

S: Warum haben Sie einem Betriebsrat in solchen schwierigen Situationen bislang noch kein außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren empfohlen?

W: Ein Grund ist sicherlich eine fehlende Möglichkeit im BetrVG. Ein anderer Grund geht vielleicht auch vom Betriebsrat selbst aus, der seinen eigenen Weg sucht. Bislang war es auch nicht so, dass mir gesagt wurde: »Du, wir verstehen uns nicht, könntest du mal…«, oder »Was hast du/kennst du für Möglichkeiten?« Und dann gibt es ja meistens auch das Kräfteverhältnisse in Betriebsratsgremien. I. d. R. finden sich ja immer wieder Mehrheiten, so dass die Arbeit läuft. Dass es besser laufen könnte, wenn alle zusammen an einem Strang ziehen, wird nicht gesehen. Konflikte werden als »normal« hingenommen, so dass für mich der Wunsch nach einem Aufbrechen des Konflikts nicht an mich herangetragen wird. Es kann also auch der Fall sein, dass man sich ganz gut eingerichtet hat mit so einer Mehrheit.

S: Neben der fehlenden Verankerung einer außergerichtlichen Konfliktlösung im BetrVG ist ein weiterer Grund für Sie, ein solches nicht zu empfehlen, dass Betriebsräte ihren eigenen Weg suchen wollen?

W: Ja, und vielleicht ist man sich ja auch dessen gar nicht so bewusst, was da im Gremium und mit den Einzelnen passiert. Die Betriebsräte stehen ja oft sehr unter Druck. Die haben i. d. R. keine Zeit, weil sie Arbeit und Betriebsratstätigkeit unter einen Hut bringen wollen. Sie versuchen daher einfach nur, bestmöglich die Arbeit zu machen und die haben auch gar nicht die Möglichkeit zu reflektieren und sich anzusehen, wie sie selbst in ihrer Rolle wirken und wo es Konflikte gibt. Und deshalb wird das Thema an mich gar nicht so herangetragen. Ich sehe Missstände, sehe es aber auch nicht als meine Aufgabe an, diese zu thematisieren, wenn sie nicht vom Gremium an mich herangetragen werden.

S: Zeitdruck und das fehlende Bewusstsein dafür, auf sich selbst zu gucken und sich externe Hilfe zu suchen, sind also ein weiterer Grund?

W: Ja, und auch wenn die Konflikte auf der Hand liegen, werden sie oft als normal angesehen, so wie im normalen Leben auch. Da gibt es das ja auch, der eine sucht sich Hilfe, der andere weniger, und manche denken, wenn man sich Hilfe suchen muss, dann hat man es nicht geschafft. Also, das sind ja auch noch so Prozesse oder auch Einstellungen. Und gerade wenn es ums Zwischenmenschliche geht, dann kommen da ja vielleicht Dinge zutage, die man auch gar nicht sehen will! Also, ich denke, es ist a) nicht so verankert und b) deshalb auch nicht so selbstverständlich, dass man außerhalb der eigenen vier Wände mal guckt, was helfen könnte. Bei dieser Sichtbarmachung müsste ich auch mit sehr viel Fingerspitzengefühl vorgehen und das erstmal mit meinen Ansprechpartnern, meistens dem Vorsitzenden und den weiteren Freigestellten, besprechen. Die Frage müsste dann gestellt werden: »ihr habt doch Probleme, habt ihr da schon mal ein Gedanke daran verschwendet, euch externe Hilfe zu holen? Wäre das nicht was für euch, mal genauer zu gucken, wie es im Gremium aussieht, wie man das besser aufstellt?«

S: Das könnte heikel sein, richtig?

W: Ja, weil sich dann vielleicht der Vorsitzende auf die Füße getreten fühlt, weil er denkt: Oh Gott, ich habe das nicht im Griff, ich kann nicht gut führen! Ohne dass er das ja eigentlich können muss. In der Regel ist es ein »ganz normaler Mitarbeiter«, ohne Führungsposition. Also, wenn man das anspricht, könnte man auf Widerstand stoßen, weil der Weg, sich hier Hilfe zu holen, einfach nicht etabliert ist.

S: Hat Sie umgekehrt ein Betriebsrat schon mal um Ihren Rat gefragt oder um Ihre Empfehlung zu einem außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren gebeten?

W: Nein, so noch nicht. Es ist aber nicht so, dass den Betriebsräten das Thema Mediation gänzlich fremd ist. Aber sie beziehen es nicht auf die innerbetriebsrätlichen Konflikte, meiner Wahrnehmung nach.

S: Wie schätzen Sie allgemein die Möglichkeit einer gerichtlichen Konfliktlösung ein, dazu hatten Sie ja schon zuvor kurz ausgeführt?

W: Wie gesagt, ein gerichtliches Konfliktlösungsmittel gibt es nicht, da gibt es ja nur den Ausschluss eines Betriebsratsmitglieds oder die Auflösung des gesamten

Gremiums. Das ist von der Praxis, von den Realitäten so weit weg! Und es ist ja aus meiner Sicht auch keine Konfliktlösung, sondern ein Ausschluss. Der Konflikt bleibt ja.

S: Wie schätzen Sie die Möglichkeiten eines Güterichterverfahrens ein?

W: Also, damit habe ich gute Erfahrungen gemacht. Wenn man sich Zeit nimmt und einen Konflikt näher betrachtet, sich alle Seiten ansieht und versucht, da eine Lösung zu finden, wird man dem Problem eher gerecht, als wenn man das nicht macht. Und das ist natürlich im Güterichterverfahren der Fall. Dort geht man auf die Probleme ausführlich ein, die manchmal ganz andere sind als sich das im Verfahren darstellt. Das ist eine positive Möglichkeit zur Konfliktlösung. Diese Möglichkeit auch für Probleme im Gremium zu haben, wäre eine sehr gute Variante als Beitrag zur Stabilität von Betriebsratsgremien und würde zur Verbesserung der Interessenvertretung beitragen!

S: Ist das auch bei Konflikten im Betriebsratsgremium für Sie eine Option? Ich frage, weil das Güterichterverfahren ja ein anhängiges gerichtliches Verfahren voraussetzt?

W: Ja, richtig, da das BetrVG keine Optionen für die Lösung von Konflikten im Gremium bietet, wäre das Güterichterverfahren natürlich eine Option. Es müsste dann anders gestaltet werden. Im Moment geht es nicht, da ja ein gerichtlich anhängiges Verfahren dafür notwendig ist.

S: Gibt es irgendwelche Aspekte oder Vorgehensweisen, die Sie als Beraterin zukünftig ändern würden, wenn Konflikte im Betriebsrat bestehen?

W: Also ja, es ist richtig, dass man sich Konflikte betrachten muss und das können Betriebsräte i. d. R. nicht alleine. Jeder Konflikt muss betrachtet werden. Geschieht dies nicht, verhärtet das Problem und es leiden die Sachthemen. Eigentlich müsste man sich das Betriebsverfassungsgesetz in Bezug auf die schwierige Rolle und Aufgaben von Betriebsräten noch mal genau angucken. Man müsste schauen, von wo aus Betriebsräte starten, was sie mitbringen für ihr Amt. Es gibt eine Wahl und danach sind die auf einmal Betriebsratsmitglieder, in einer Gruppe und müssen irgendwie agieren und die Interessen der Arbeitnehmer vertreten; überspitzt gesagt, gegen die Interessen der Arbeitgeber. Das ist ja auch eine ganz besondere Schwierigkeit für jeden Einzelnen aber auch in der Zusammenarbeit im Gremium.

Das hat keiner gelernt, da konnte keiner richtig reinwachsen. Betriebsratsarbeit bringt von Haus aus Konflikte mit sich, das liegt eigentlich auf der Hand. Dem müsste das Betriebsverfassungsgesetz gerecht werden. Bislang habe ich mir darüber noch keine vertieften Gedanken gemacht, aber wenn wir jetzt so drüber reden, bin ich der Ansicht, dass das Betriebsverfassungsgesetz Betriebsräte nach der Wahl besser auf ihre Arbeit vorbereiten und unterstützen müsste.

S: Aus Ihrer Sicht ist also der Gesetzgeber gefordert, um gewählte Betriebsräte zu stärken?

W: Ja, genau.

Gießen, den 19. Mai 2023
gez. Claudia Schymik

II. Interview mit dem Ersten Bevollmächtigten der IG Metall Mittelhessen

Anhang 6

Interviewprotokoll
Interviewort: Verwaltungsstelle IG Metall Mittelhessen
Interview mit Herrn Stefan Sachs (S)
Interviewerin: Claudia Schymik (Sch)
Datum: 25. Mai 2023
Themenbereich Konflikte im Betriebsrat

Sch: Herr Sachs, möchten Sie sich für dieses Format kurz vorstellen?

S: Ja, gerne. Ich bin Stefan Sachs, ich bin seit 2012 erster Bevollmächtigter und Geschäftsführer der IG Metall Mittelhessen. Für die IG Metall arbeite ich seit nunmehr 20 Jahren, vorher war ich 20 Jahre in einem Frankfurter Großbetrieb beschäftigt und die allermeiste Zeit davon als Belegschaftsvertreter, vom Jugendvertreter bis hin zum Betriebsratsvorsitzenden, tätig.

Sch: In welcher Funktion beraten Sie Betriebsräte?

S: Wir beraten als Gewerkschaftssekretäre in erster Linie die Betriebsratsgremien, in denen wir die Mehrheit der Betriebsräte auf unserer Seite haben, also die bei uns Mitglieder sind. Diese Gremien beraten wir in allen arbeitsrechtlichen Fragen, wenn es um die Kommunikation mit dem Arbeitgeber oder untereinander geht, Betriebsvereinbarung verhandelt werden und natürlich beraten wir auch die einzelnen Betriebsratsmitglieder, die ja auch Arbeitnehmer sind und unsere Mitglieder in den Betrieben. Also, unser Feld ist recht groß, wenn man so will vom Berufseinstieg bis hin zur Bahre, wenn es um die Rente geht, dann kümmern wir uns ja auch drum. Ich sage immer, wir als Gewerkschaftssekretäre, wir haben von allem ein bisschen Ahnung, wir haben gewissermaßen die Generalisten-Nummer und kümmern uns darum, dass die Antwort irgendwo herkommt. Manchmal weiß man die selber, manchmal kommt sie auch von anderen, wie dem Vorstand, der Bezirksleitung oder Externen. Wir sind ja viel mit Arbeitsrechten unterwegs oder mit betriebswirtschaftlicher Begutachtung. Und immer wichtiger wird aus meiner Sicht die Frage der Kommunikation in den Gremien, weil alle sensibler werden im

Umgang, was ja prinzipiell eigentlich auch gut ist. Mehr Sensibilität erfordert aber andererseits dann auch eine größere Sensitivität untereinander, ansonsten sind die Konflikte praktisch schon vorprogrammiert.

Sch: Würden Sie sagen, der Schwerpunkt Ihrer Beratungstätigkeit hat sich in all den Jahren verändert, Kommunikation ist ein immer wichtigerer Teil Ihrer Arbeit?

S: Ja, weil das, was wir erstreiten, z. B. einen Tarifvertrag, den kann ja ein normaler Mensch nicht verstehen! Ich sage immer, das gewerkschaftschinesisch muss man in wirklich taugliche Sprache übersetzen. Wir sind ja für Menschen unterwegs, damit sie ein besseres Einkommen zum Auskommen haben oder Arbeitsbedingungen, die auch bis zur Rente gesund reichen. Und das müssen wir für alle im Betrieb gut übersetzen, das braucht viel Kommunikation, viel Erklärung. Dazu kommt, dass die tariflichen Regelungen immer komplexer werden. Sie müssen sich nur überlegen, in der Metall- und Elektroindustrie haben wir seit ca. 2018 nicht nur zusätzliches Urlaubsgeld und das Weihnachtsgeld sondern jetzt auch das tarifliche Zusatzgeld, ein Transformationsgeld, jetzt noch Inflationsausgleichsprämie, während der Corona Krise hatten wir einen Solidartarifvertrag etc. Also, es wird immer schwieriger und die Menschen glauben, das steht alles in einem Vertrag, aber da steht es natürlich nicht und das müssen wir erklären. Und aus diesen Kommunikationsthemen, wenn man das nicht gut macht, entstehen relativ schnell auch wieder Konflikte. Ich habe manchmal den Eindruck, dass sich die Konflikte dann übereinanderlegen und man diesen Wollknäuel nicht mehr auseinanderkriegt. Und Menschen leben ja auch von Emotionen und das kombiniert sich dann auch noch. Man sagt ja immer: »Wir müssen jetzt mal sachlich bleiben.« Ich habe aber gelernt, dass das mit dem »sachlich bleiben« nicht funktioniert, weil die Emotion immer dabei ist, auch wenn wir versuchen, sie möglichst weit nach unten zu bringen. Sie ist immer dabei: Kann ich den gegenüber leiden, kann ich ihn nicht leiden, und manchmal ist es sogar so, dass es einen ärgert, wenn man einen nicht leiden kann und der trotzdem der eigenen Meinung ist, dann ärgert man sich auch noch. Das ist dann so die letzte Stufe des Ärgers, wenn man einen nicht riechen kann, und das gibt es halt alles.

Sch: Woran erkennen Sie, dass Konflikte im Betriebsrat bestehen?

S: Das erkennt man oft daran, dass, wenn einer was sagt und irgendeine Taste drückt und der andere sofort darauf anspringt. Ich merke recht schnell, ob es in

dem Gremium ein fehlerfreundliches Klima gibt, in dem man offen miteinander ist. Wo man sagt, ich suche nicht nach dem Schuldigen, sondern ich suche einfach die Lösung. Oder sitzen alle da und gucken nur, bis der andere was Falsches sagt, und drischt dann der andere drauf. Das kriegen Sie recht schnell mit. Da geht es gar nicht darum, dass man sich unter der Gürtellinie beschimpft, sondern da merkt man einfach, dass es Ignoranz gibt, dass man auf Fragen entweder nicht antwortet oder wenn gefragt wird: »Wieviel Uhr ist es?« dann sagt der andere: »Donnerstag«. Da gibt es keinen idealtypischen Diskurs nach dem Motto: These, Antithese, Synthese und nicht das Ringen um die beste Lösung hat, da geht's einfach darum, wer setzt sich jetzt hier durch und der andere ist sowieso blöd!

Und ich merke es, wenn die Rollenverständnisse im Gremium fehlen, dann sind Konflikte auch vorprogrammiert. In einem Gremium gibt es ja mehrere Rollen. Es gibt einen Vorsitzenden, einen Stellvertreter. Wenn Sie in größeren Betrieben sind, dann gibt es Freigestellte und die sind ja auch in einer besonderen Rolle. Die hören dann womöglich die anderen Betriebsratsmitglieder sagen: »Ich habe aber noch einen Job und du, du sitzt hier rum und saugst die frische Luft weg!« Und der sagt wiederum, wie anstrengend das ist, freigestelltes Betriebsratsmitglied zu sein! Und da kann ich mitreden, weil ich auch mal freigestellt war und mich nach einem halben Jahr gefragt habe, wie man vom »Nichtstun« so müde sein kann…Verstehen Sie, Sie brauchen das gegenseitige Verständnis für die jeweiligen Rollen. Und den Kitt zwischen den Menschen, wie in allen Lebenslagen. Aber in so einem Betriebsratsgremium, das ja mehr oder minder zwangsweise zusammenkommt, weil es eine Wahlentscheidung gibt, es ist ja in der Regel keine Liebesheirat, die müssen halt zusammenarbeiten. Und das ist extrem schwierig, so einen Kitt zu haben, der eine ist Angestellter, vielleicht Ingenieur, und der andere arbeitet vielleicht in der Logistik, da gibt es durchaus auch intellektuelle Unterschiede und die Frage ist, wie kriegt man den Kitt hin? Es gibt auch Gremien mit so zwei Polen, die total gut zusammenarbeiten, aber es gibt halt auch viele Konflikte. Und die Wahl selber, die ist ja auch schon konfliktträchtig. Also, wenn ich weniger Stimmen habe als der andere, dann nimmt man das hochpersönlich, da weiß ich auch, von was ich rede! Als noch jüngerer Mensch hatte ich mich mal zur Wahl gestellt und bin nicht in den Betriebsrat gewählt worden, das ist nur einmal vorgekommen. Und da war ich richtig sauer nach dem Motto: So schlecht wie die kann ich das doch schon lange!

Sch: Die Betriebsratswahl ist also ein weiterer Grund für Konflikte, weil frühere Konkurrent:innen nach der Wahl plötzlich zwangsweise als Team zusammenarbeiten müssen?

S: Ja. Und damit das funktioniert, muss man permanent Kitt bauen zwischen den einzelnen Akteuren, man muss wissen, was ist unsere gemeinsame Idee, trotz aller Unterschiede? Wo müssen wir hin, wo gibt's Haltepunkte? Gibt es auch rote Linien, die nicht überschritten werden dürfen, und wie? Warum haben wir den Job, und wer ist unser Interessengegner? Und leider gibt es oft auch Betriebsratsmitglieder, die mit der Arbeitgeberseite an dem Rest des Betriebsrats vorbei arbeiten. Das gibt's alles. Ja, und dann geht es natürlich immer darum, dass wir die Rolle verstehen, für wen man als Betriebsrat zuständig ist. Und das sind nun mal die Arbeitnehmer, auch wenn man denjenigen, den man gerade vertritt, nicht leiden kann, das ist der Job und den Weg darf man nicht verlassen. Das ist kein einfacher Weg und man braucht für den inneren Diskurs, also den Streit, möglicherweise mehr Zeit als einem lieb ist. Aber der Diskurs ist notwendig, damit man sprechfähig bleibt, denn einer hat den Job, in der Regel der Vorsitzende, und der spricht dann für die gesamte Gruppe, und diese Position muss klar sein. Oft ist die aber nicht klar, weil die Dinge nicht klar ausgesprochen worden sind, weil man dem unangenehmen Streit aus dem Weg geht. Meine Erfahrung nach scheitern die meisten Betriebsräte, weil sie nicht konfliktfähig sind, nach innen, aber vor allem auch nach außen im Verhältnis zum Arbeitgeber. Was gar nicht geht, dass Sie zusammensitzen als Betriebsrat und die Position machen, und dann trägt der Vorsitzende was völlig anderes vor, als das, was gerade abgesprochen war. Dann ist der Konflikt da. Und das passiert nicht so wenig, weil die Menschen den Konflikt nicht aushalten! Ich weiß selber, wovon ich rede, ich konnte nachts nicht schlafen und hab mir gedacht, warum hast du dir diese Scheiße an die Backe genagelt? Morgen früh musst du denen da auf der anderen Seite sagen, was die nicht hören wollen. Ja, aber du musst es sagen, und das ist einfach sehr, sehr unangenehm. Das ist viel Überwindung.

Sch: Betriebsräte müssen Konflikte, die ja ständig da sind, intern und im Verhältnis zum Arbeitgeber, austragen können und daran scheitern die meisten?

S: Ja, weil es verdammt schwer ist. Und hier ist noch ein Punkt, den ich hier merke: Wenn man glaubt, man hat eine gute Stimmung im Team und es läuft, dann darf man sich nicht einbilden, dass es so bleibt, wenn der nächste Konflikt schon im

Anrollen ist. Sie müssen jeden Tag dafür was tun, dass das Level der Zusammenarbeit bleibt.

Sch: Kein Selbstläufer also?

S: Es ist gut, wenn man freundschaftlich im Arbeitszusammenhang, ob ehrenamtlich oder hauptamtlich, verbunden ist. Ich kenne aber viele, inklusive meiner einer, die mit Leuten befreundet waren und es heute nicht mehr sind. Sie müssen eigentlich immer diesen Kitt entwickeln und den Laden zusammenhalten. Betriebsratsvorsitzende und Freigestellte haben eine größere Verantwortung für sowas. Das Gegenteil von Kitt ist die strategische Vorgehensweise in Konflikten, also immer nur mit denen zu reden, mit denen ich reden will und die anderen auszublenden und völlig an die Seite zu drängen. Und mit meinen Leuten zur Sitzung zu kommen, mit denen ich vorbereitet habe, was wir da sagen.

Sch: Was sind die häufigsten Anzeichen, auf die Sie achten, wenn Sie erkennen wollen, ob es Konflikte im Gremium gibt?

S: Vor allem, ob sie auch ausgesprochen werden. Ich gebe Ihnen mal folgendes Beispiel: Ich habe bei einem Unternehmen 2015 einen Ergänzungstarifvertrag in einem relativ engen Zeitfenster verhandeln müssen, bis morgens und – wie es halt immer so geht – bis in die Nacht. Am nächsten Tag haben wir eine Tarifkommissionsitzung gehabt, drei Stunden später die Mitgliederversammlung mit 500 Leuten. Da ging es nicht darum, dass wir jetzt drei Stunden weniger arbeiten und 10 Prozent mehr Geld kriegen, sondern das Gegenteil. Und da gab es einen Kollegen, der in der Tarifkommission mit im Verhandlungsgremium war und der gesagt hat: »Ich bin mit eurer Entscheidung nicht einverstanden.« Und als der dann das Mikro in die Hand genommen hat, wäre dem ein Teil von den anderen im Verhandlungsgremium am liebsten an den Hals gegangen! Da bin ich dann dazwischen gegangen und habe gesagt: »Also, ich bin überhaupt nicht dem Kollegen seiner Meinung, aber dass der hier reden kann, das werde ich hier durchsetzen und ihr haltet jetzt alle mal die Klappe!« Ich glaube, das müssen wir aushalten. Wenn wir das nicht aushalten, verlieren wir alles, was wir sind.

Sch: Sie achten also darauf, ob andere Meinungen offen ausgesprochen werden können?

S: Ja. Und dazu braucht man eine gewisse Souveränität und auch ein eigenes Ge-

fühl für sich. Sie müssen sich sagen: »Ich bin vielleicht nicht der Unwichtigste, aber eigentlich darf ich mich nicht so wichtig nehmen, weil ich alle anderen ja auch brauche.« Du brauchst auch diejenigen, die wenig sagen, die nicht im Vordergrund stehen, die aber vielleicht eine Kennerarbeit machen, weil sie gute Excelexpertise haben oder was sonst wichtig sind. Und eine Kategorie, die Sie streichen müssen, ist: Man darf nicht beleidigt sein. Vergessen Sie das! Man kann im Keller beleidigt sein oder ganz oben, aber da, wo man operativ unterwegs ist, im Shopfloor, da darf man nicht beleidigt sein, das bringt keinen weiter, ist nicht unser Job. Und das muss man erst mal verstehen, dass das eine wichtige Nummer ist: In dem Moment, wo man beleidigt ist, ist die Hälfte des Hirns weggeschossen, dann kann man nicht mehr wirklich gut nachdenken. Es gibt einen Satz, den ich in der Weiterbildung bei der IG Metall als Führungskraft gelernt habe: Du darfst nie dein Ziel aus den Augen verlieren, was ist eigentlich dein Ziel? Und dein Ziel ist nicht, die Kollegen zu zerstören, sondern das Beste für die Arbeitnehmer auszuholen. Und ich habe halt nun mal nur die Akteure, die ich habe, und mit denen muss ich bestmöglich so umgehen, dass ich mein Ziel erreiche.

Sch: Gibt es noch weitere Anzeichen, auf die Sie achten?

S: Ja, ganz wichtig: Gibt's Humor, wird da gelacht? Und sind die Leute im Gremium überhaupt anwesend? Es gibt viele Betriebsräte, die sagen, ich habe was Wichtigeres zu tun. Das ist auch der Konflikt, den alle haben! Jetzt kann man sagen, das Arbeitsrecht sieht vor, dass das ehrenamtliche Mandat die geschuldete Arbeitsfähigkeit verdrängt. Aber vor Ort gibt es halt irgendwie einen Auftrag, der abzuwickeln ist, irgendeinen, der deine Antwort haben will. Und dann gibt es noch einen Chef, der sagt: »Was gehst du schon wieder Kaffee trinken!« Und dann gibt es viele Betriebsräte, die lassen sich wochenlang nicht sehen.

Sch: Können Sie vielleicht kurz schildern, wie Ihre Beratungstätigkeit im täglichen Geschäft allgemeinen aussieht?

S: Wir haben hier unsere Arbeit dergestalt umgestellt, dass wir viel mehr Betriebsrundgänge machen als früher, um Kontakt zu all unseren Mitglieder zu halten und sichtbarer zu werden. Dafür sind wir immer weniger in Gremien unterwegs. Aber natürlich sind die Ansprechpartner schon unsere Betriebsräte, die bei uns hier im Ortsvorstand sitzen, das sind schon unsere Key-Leute, das ist ja klar. Also, jetzt zum Beispiel haben wir bei zwei Unternehmen, die verkauft werden sollen, eine

Situation, in der es um eine strategische Beratung geht, da ist eine Arbeitsrechtlerin und ein Arbeitsrechtler dabei, die betriebswirtschaftliche Begutachtung und wir als IG-Metall. Und bei einem Unternehmen sind auch noch zwei Betriebsratsgremien dabei, weil es um zwei Betriebe geht und zwei Geschäftsstellen der IG Metall, Herborn und unsere. Also das zusammenzukriegen, ist wichtig, da muss man sich einig sein, muss man versuchen, auch auf die einzelnen Akteure Rücksicht zu nehmen, beziehungsweise, wenn man merkt, da brummelt irgendwas, dann ist es auch an uns, das im positiven Sinne rauszukitzeln. Nach dem Motto: »Sag jetzt einfach endlich, was du denkst, weil es nützt nix, wenn du das erst sagst, wenn das Kind im Brunnen gefallen ist.« Wir müssen auch daran arbeiten, dass wir die Leute in die Lage versetzen, die Dinge auszusprechen. Ich sage immer: »Wenn ihr mit mir den Konflikt nicht aushaltet, weil ihr mir irgendwas sagen wollt, von dem ihr denkt, dass mir das nicht gefällt, wenn ihr das bei mir nicht schafft, dann müsste ihr mir mal erklären, wie ihr dann das bei dem Arbeitgeber schaffen wollt!« Das empfinde ich als eines der größten Themen, die wir vermitteln müssen: Dass wir es schaffen, unsere Gremien konfliktfreudiger zu machen, und das heißt nicht, jeden zweiten Tag die rote Fahne auspacken, sondern zu definieren, was sinnvollerweise Konflikte sein müssen, weil das jetzt wichtig ist. Das darf aber nicht falsch verstanden werden, das heißt nicht, sich alles zu sagen, was man voneinander denkt. Da sage ich immer: »Das macht ihr bitte auf keinen Fall! Weil, wenn ihr euch alles sagt, was ihr voneinander denkt, arbeitet ihr niemals mehr zusammen!« Es geht nicht um die Öffnung der jeweils eigenen Persönlichkeit, sondern darum, das Gremium arbeitsfähig zu halten. Und da geht es nicht darum, jedem zu sagen, was man von einem denkt. Das ist geradewegs schädlich, weil es so viel Verletzungen auslöst, die sich nicht mehr kitten lassen.

Sch: Sie versuchen also in den Gremien auf den Tisch zu bringen, was in der Sache gedacht wird und das nicht hinterm Berg zu halten?

S: Ja, genau. Und das schaffen wir nicht immer, weil es einfach persönliche Animositäten gibt und wir dann eine Mediation brauchen, wo jemand von außen mit einer neutralen Rolle reinkommt. Ich denke da an einen Betrieb, in dem es nach der Wahl richtig geknallt hat und wo ich die völlig falsche Person gewesen wäre, weil ich da zu nah an einzelnen dran war: Die Betriebsratswahl war rum und genau diejenigen, die die besten Wahlergebnisse hatten, wurden am Ende nicht gewählt für den Vorsitz und Stellvertretung, sondern die, die viel schlechtere Ergebnisse hatten. Die haben sich abgesprochen untereinander, haben das aber nicht kommu-

niziert. Die haben darüber mit denen, die gute Wahlergebnisse hatten und vorher auch Vorsitzende waren, nicht geredet. Und dann gehen die in konstituierende Sitzung, machen das, was man abgesprochen hat, und wählen eine Kollegin zur Vorsitzenden, die wirklich kein gutes Wahlergebnis hatte. Und dann sagt die als erstes: »Das vergessen wir mal, weil jetzt müssen wir ja alle zusammenarbeiten.« Und dann sagen die natürlich: »Das könnt ihr vergessen, machen wir auf keinen Fall, ihr macht hier Hinterzimmerdeals und kommt um die Ecke mit keinem demokratischen Auftrag, und wir sollen jetzt mit euch zusammenarbeiten? No way!« Es gab zwar auch einen Hintergrund für das ganze, weil erst nach der Wahl klar war, dass der frühere Vorsitzende den Betrieb und damit das Gremium bald verlassen würde. Wäre klar gewesen, dass der bleibt, dann hätten die sich das wahrscheinlich nicht wirklich getraut. Und der andere, der auch viel Stimmen hatte, der ist ein engagierter Kollege, hat aber, weil er nicht Muttersprachler ist, ein Handicap in der Kommunikation. Also, das war auch für mich eine sehr schwierige Situation, was meine Rolle angeht. Offiziell habe ich mich natürlich zurückgehalten und habe der Kollegin gratuliert. Die hat mich auch einen Tag später angerufen und hat gesagt, wir müssen ja zusammenarbeiten, wir haben in den letzten Jahren hier einiges an Verbesserungen erreicht, was tarifliche Dinge angeht, wir sind jetzt wieder zumindest an einen Haustarifvertrag gebunden und so weiter. Ja, klar, das steht im Vordergrund. Und trotzdem haben wir uns gefragt, wie kriegen wir das verändert, weil das Vorgehen einfach nicht akzeptabel war. Ich fand es auch nicht wirklich klug von denen, das so zu machen. Also, da brauchten wir dann wirklich eine Person mit einer neutralen Rolle, zu der alle Mitglieder Vertrauen entwickeln.

Sch: Welche Probleme können sich für Sie in ihrer Rolle als Gewerkschaftssekretär ergeben, wenn es im Betriebsratsgremium brodelt?

S: Das kommt auf den Streit an. Wenn man sich anständig streitet und es dann irgendeine Entscheidung gibt, da würde ich sagen: »Easy Business, normal.« Aber wenn man merkt, da gibt es das alles, was wir eben diskutiert haben, da wird beleidigt und es gibt viele Dinge, die eigentlich unrein sind und sich permanent wiederholen, dann könnte man sagen: »Okay, wir warten mal die nächste Wahl ab.« Das ist aber eine sehr defensive Haltung und nicht besonders konstruktiv, deshalb ist das dann schon der Job von uns, sowas auch anzusprechen und zu sagen: So geht's doch nicht weiter!

Sch: Konflikte im Gremium machen die Arbeit für Sie also schwieriger?

S: Würde ich so nicht sagen, ich komme mit so Prozessen eigentlich ganz gut klar.

Sch: Jetzt könnte man ja auf die Idee kommen zu sagen, wenn das Gremium miteinander nicht gut harmoniert, dann ist es auch nicht so wirkmächtig und dann kann auch die Gewerkschaft ihre Ziele nicht so gut erreichen. Was meinen Sie, könnte das ein Problem für Sie sein?

S: Stimmt, das ist so und das muss man dann diskutieren. Aber wir haben auch den Job zu schauen, ob wir ein Gremium nicht überfordern. Wenn wir in ein Gremium reingehen und sagen, wir hätten jetzt gerne, dass ihr das und das und das macht, und man sieht, dass da alle schweigen und dass die denken: »Okay, wir widersprechen zwar nicht, aber machen tun wir es nicht.« Dann muss man einfach sagen: »Okay, ich habe euch einen Vorschlag gemacht. Ich sehe, das scheint ihr nicht bereit zu sein zu machen, das ist auch okay. Aber dann müsst ihr halt damit klarkommen, dass es so bleibt, wie es ist oder schlechter wird, und dann braucht ihr aber nicht weiter herum jammern, weil das nützt euch nichts. Durch Jammern hat man noch nichts verändert, ihr müsst euch zusammentun, ob es nicht besser geht.« Und ich sage immer, die IG Metall – oder die Gewerkschaftsbewegung insgesamt – ist die Vertreterin einer Idee, und die Idee heißt, sich zusammenzuschließen und, wie jetzt am ersten Mai, ungebrochen solidarisch zu sein, auch wenn sich das ein bisschen abgedroschen anhört. Aber das ist unsere Idee, und je besser wir das Hinkriegen, umso schlagkräftiger sind wir. Und da widerspricht auch kaum jemand.

Ein Punkt, den wir bisher noch nicht angesprochen haben, der aber da ist und über den wir auch sprechen sollten: Es gibt in Betriebsräten durchaus Menschen, die sehr stark nach ihren Einzelinteressen handeln. Und die sind halt nicht ungebrochen solidarisch. So gehen die auch da rein, die kümmern sich in erster Linie um sich, tragen den Kündigungsschutz spazieren und sind auf dem Catwalk, aber machen nichts. Und Betriebsratsgremien neigen oft dazu zu sagen: »Da machen ja nicht alle mit und das ist doch Scheiße!« Dann sage ich: »Ja, das finde ich auch problematisch. Aber wir reden jetzt mal mit denen, die was machen wollen und mit denen, die zur Koalition der Willigen gehören, dann kriegen wir da schon was hin.« Also, sie brauchen immer auch so ein positives Bild. Und manchmal ist es so, dass man einen Konflikt beruhigen und sagen muss: »Im Moment haben wir nicht die Luft, mehr zu erreichen, weil wir z. B. im Moment in Kurzarbeit sind. Aber das

Grundziel haben wir nach wie vor auf dem Tisch, lasst uns mal gucken, ob wir das in einem halben, in einem Jahr oder in zwei Jahren erreichen«. Also, Sie müssen immer versuchen, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln.

Sch: Sie sprachen vorhin davon, dass Sie in manchen Konfliktsituationen innerhalb des Gremiums auch schon mal selbst die Vermittlerrolle übernehmen und in anderen Situationen dem Betriebsrat eine Mediation empfohlen haben. Was ist dabei für Sie ausschlaggebend?

S: Das kommt auf das Streitlevel an. Manche Sachen sind einfach, die kann man selbst lösen, indem man sich einfach in einem geschützten Raum hinsetzt und versucht, mit Regeln zu kommunizieren. Damit die Dinge den anderen klarwerden, was eigentlich gesagt worden ist oder was der Hintergrund ist. Oft sind ja viele Missverständnisse entstanden, die sich dann immer wieder anhäufen und die nicht ausgeräumt werden. Wenn Sie es schaffen, am Anfang einigermaßen sauber zu kommunizieren, dass verstanden wird, was der wechselseitige andere wirklich gesagt hat, dann brauchen Sie später auch keine Mediation.

Sch: Wenn man also noch nicht so verstrickt ist, noch kein Wollknäuel da ist?

S: Ja, genau. Wenn man aber merkt, da ist so viel Misstrauen, so viel Verletzung, da bringt das nichts mehr, da hilft dann nur noch eine Mediation.

Sch: Sie haben also schon in Situationen, in den das Streitlevel sehr hoch war und die Verletzlichkeiten sehr tief, eine Mediation empfohlen, richtig?

S: Ja, in dem einen Fall, wo es gleich nach der Wahl so heftig geknallt hat, da war das so, da lief das auch gut. Und in einem anderen Fall hier in Mittelhessen, da habe ich den Arbeitgeber sogar dazu gekriegt, dass er das bezahlt hat. Diese Mediation ist aber gescheitert, was meiner Meinung aber an dem Gremium lag, ein sehr großes Gremium mit 27 Mitgliedern, viele Verletzungen aus den letzten Dekaden, das war schon sehr, sehr schwierig. Und Sie brauchen am Ende, das habe ich bei dem Prozess auch gelernt, Sie brauchen eine Grundbereitschaft dafür, sich hinzusetzen und sich auf den Prozess einzulassen, fehlt die, dann brauchen Sie damit eigentlich nicht anfangen. Also, ich glaube, das war so auch der Erfolgsfaktor in dem einen Fall, dass die sich am Ende doch alle drauf eingelassen haben. Manchmal mit Kreide in der Tasche und auf die Zähne gebissen, aber sie haben sich trotzdem darauf eingelassen. In dem anderen Fall, wo es nicht geklappt hat, da gab es

sofort eine Klausur, alle haben nach drei Tagen unterschrieben, wir machen jetzt das und das. Und zwei Tage später war alles wieder Schnee von gestern. Die haben praktisch gegenseitig nur darauf gewartet, dass sich der eine nicht an das Vereinbarte hält, um sich dann auch nicht daran zu halten.

Sch: Die Grundbereitschaft, sich auf den Prozess einer Mediation einzulassen, muss also da sein. Woran würden Sie die festmachen?

S: Das ist schwierig vorab festzustellen, da gibt es wahrscheinlich nur try and error. Und eine gewisse Skepsis ist ja auch völlig ok. So gehe ich dabei ja auch selbst ran, ich komme ja nicht um die Ecke und sage: »Das ist die Lösung«, sondern damit: »Wir brauchen eine Lösung und das könnte ein Weg sein, aber er kann auch scheitern.« Das ist dann auch ein Ergebnis, auch wenn das manche nicht im Kopf haben und meinen, ein Ergebnis ist nur, wenn was Positives passiert. Aber Scheitern ist halt auch ein Ergebnis, und wenn man an dem Punkt ist, muss man halt überlegen, was passiert dann.

Sch: Gibt es im Laufe einer Wahlperiode Zeitpunkte, wo Sie sagen würden, da knallt es öfter?

S: Ja, wie der Kollege Hesse schon gesagt hat: »In jedem Anfang wohnt ein Zauber.« Und das ist jede Wahl.

Sch: Das heißt also, nach der Wahl treten die meisten Konflikte auf?

S: Ja, das ist ganz klar die heiße Phase und oft ganz schwierig. Wissen Sie, ich finde ja, dass man jeden Konflikt auch um Posten führen kann. Nach dem Motto, anstelle des Präsidenten will ich Präsident werden oder Präsidentin, das ist völlig legitim. Was man aber nicht machen darf, ist das, was in dem einen Betrieb passiert ist. Man muss diejenigen, die davon betroffen sind, die abgewählt werden sollen, vorher informieren und denen sagen: »Ich werde gegen dich kandidieren, weil ich mich besser finde oder weil ich z. B. mit der Leitung des Betriebsrats nicht einverstanden bin.« So ein Betriebsratsvorsitzender hat es ja auch nicht einfach, denn er ist auf die Mehrheit angewiesen und hat trotzdem eine Leitungsfunktion. Das ist ja eine ganz spezielle Funktion: Sie haben keinen Durchgriff, sie sind nicht Vorgesetzter, auch wenn halb Deutschland vom Betriebsratschef oder der Chefin redet. Natürlich hat man eine herausgehobene Rolle, aber man ist halt nicht Chef. Und dass einige dann sagen, so schlecht, wie die das machen kann, kann ich das auch

schon, ja, das gibt's. Dann muss man den Konflikt aber vorbereiten, muss man sagen: »Wir haben jetzt die Wahl gehabt, mein Wahlergebnis war nicht so schlecht, ich will das auch machen, ich würde mich als Vorsitzender zur Wahl stellen und zur Not schlage ich mich auch selber vor.« Ich halte nichts von Überraschungsangriffen: Überall, wo es Überraschungsangriffe gab, keiner hat damit gerechnet und auf einmal kommt ein Vorschlag »x, y, z«, gab es Riesenärger, einen Konflikt, den Sie nicht mehr eingefangen bekommen. Bei einer Firma in Frankfurt, einem 4.000-Mann-Betrieb, ist es dann so schlimm geworden, dass die Wahl angefochten wurde. Ich will Ihnen sagen, wie das Ergebnis war: In einem 4.000-Mann-Betrieb haben die ein halbes Jahr eine betriebsratslose Zeit gehabt, weil die Betriebsratswahl nichtig war. Und die haben sich nicht geeinigt. Die hatten keinen Betriebsrat, ein ganzes halbes Jahr nicht! Da ist es genauso passiert: Die sind in die Konstituierung reingegangen, der Vorsitzender, auch GBR-Vorsitzender dachte, er wird wiedergewählt und der war auch jemand mit sozialer Stellung in seinem Laden, und dann kommen einige, die eine Koalition gebildet haben, die haben vorher durchgezählt, reicht, wir wählen den… Ja, dann knallt´s.

Sch: Bedurfte es bei den Fällen, die Sie beschrieben haben, gegenüber dem Arbeitgeber einer Begründung dafür, dass die Vermittlung durch einen Mediator oder eine Mediatorin erforderlich ist?

S: Ja, also bei der einen großen Firma, wo das auch ein wirklich hoher Betrag war, der am Ende ja noch nicht mal zu einer Lösung geführt hat, da mussten wir schon überlegen, wie gehen wir da dran? Ich habe das dann mit dem Mediator, den wir ins Spiel gebracht haben, besprochen und bei der Unternehmensleitung darum geworben, dass der Streit innerhalb von so einem großen Gremium die Performance des Unternehmens insgesamt schädigt. Das haben die auch live mitgekriegt, es gab ja Streit ohne Ende und gerichtliche Verfahren. Der Mediator hat das dann beim Arbeitgeber selber gemacht, sich da vorgestellt und dass er erfahren ist in diesem Zusammenhang. Am Ende war das bei der Firma auch kein Riesenproblem.

Sch: Das heißt, die Qualifikation des Mediators spielte für den Arbeitgeber eine Rolle und musste begründet werden?

S: Genau. Der Mediator hat dann auch gesagt, was es kostet und was sein Preis ist, da war ich aber nicht mehr involviert. Ich versuche, an vielen Stellen einfach Türen zu öffnen, damit Menschen miteinander reden. Und wenn ich den Eindruck habe,

ohne mich geht es besser, dann versuche ich nur, die Klinke nach unten zu drücken und die Tür aufzukriegen, und diejenigen, die miteinander kommunizieren, müssen kommunizieren und ich bin raus.

Sch: Sie haben Ihre Rolle ja als die des Türöffners beschrieben. Gehörte dazu in den beiden Fällen, dass Sie sich bei der Arbeitgeberin für eine Mediation stark gemacht haben und eine konkrete Person als Mediator vorgeschlagen haben?

S: Also, bei der einen Firma war das so, bei der anderen nicht, da war ich eher der Spirit Geber. Es war klar, dass man sich diese Hinterzimmernummer bei der Wahl des Vorsitzenden und Stellvertreters nicht gefallen lassen konnte. Also wurde überlegt, was machen wir? Der erste Gedanke war Frontalangriff. Ich habe denen gesagt: »Wie viele Betriebsräte habt ihr da drin? Schaffen wir das, kollektiver Rücktritt der Mehrheit? Wenn wir das schaffen, gibt's Neuwahlen. Dafür braucht man ein bisschen Erfahrung, um auf so eine Idee zu kommen.« Ja, und als klar war, dass es klappen kann, hat der frühere Vorsitzende das an den Geschäftsführer weitergetragen und gesagt: »Hier, so sieht's hier aus. Wenn Sie kein Dauerkonflikt haben wollen, müssen wir jetzt hier für eine Lösung sorgen.« Wenn ich es richtig im Kopf habe, haben die den Arbeitgeber dann miteinbezogen und dann hat der in dem Kreis eine Mediation vorgeschlagen. Also, die Vorgehensweise war in gewisser Weise über Bande gespielt, aber immer mit dem Ziel, wie lösen wir das, dass es möglichst reibungsarm und nicht oder wenig verletzend ist? Ja, und dann stand ein Mediator und eine Mediatorin zur Auswahl. Und ich war skeptisch, dass es geht, weil ich die Akteure kenne und weiß, wie schwierig es ist, dass die überhaupt was sagen. Wahrscheinlich hat auch eine Rolle gespielt, dass es eine Mediatorin gemacht hat. Wenn das ein Mann gewesen wäre, ich sage das, weil die Unterschiede sind ja nun mal da, vielleicht hätte ein Mann das nicht geschafft. Und es kann umgekehrt sein, wenn Sie jetzt zum Beispiel bei der anderen Firma sind, und da riecht es nur nach Testosteron, dann sind Sie vielleicht die falsche Person… Akzeptanz ist wichtig, also muss man auch immer überlegen, wer könnte die richtige Person so sein? Und da würde ich nicht immer sagen, den, den ich kenne oder mit dem ich vielleicht sogar freundschaftlich verbunden bin, der muss das jetzt machen. Wenn ich weiß und merke, das passt nicht zueinander, dann lieber nicht.

Sch: Gab es bei dieser Mediation Ihres Wissens nach Diskussionen oder Schwierigkeiten in Bezug auf die Kosten der Mediation?

S: Daran kann ich mich nicht gut dran erinnern, weil ich zu der Zeit im Urlaub war. Es gab Diskussionen um die Kosten für die Anreise, das spielte bei der Auswahl eine Rolle, der Mediator kam aus Süddeutschland und die Anreise war dem Arbeitgeber zu teuer. Die Mediation, die außerhalb des Betriebs in einem Hotel stattfand, wurde jeweils ganztägig an einem Sonntag und einen Montag durchgeführt, was der Hintergrund für den Sonntag war, weiß ich nicht. Aber es ist natürlich immer ein Punkt, dass man den Arbeitgeber dazu braucht oder bei ihm eine Idee entwickeln muss, dass er davon was hat. Man muss dem Arbeitgeber schon sagen, was nützt dir das denn, wenn du ein zerstrittenes Gremium hast, wo es einmal zu so einer Entscheidung und bei der nächsten Sitzung, wenn zwei Leute nicht da sind, mit den Ersatzkandidaten genau zu der entgegengesetzten Entscheidung kommt?

Sch: Es ist also wichtig, dem Arbeitgeber ein eigenes Interesse an der Konfliktlösung im Gremium zu vermitteln?

S: Ganz klar. Und das ist nicht so einfach, das verstehe ich auch in gewisser Weise, denn die Arbeitgeber müssen ja ihren Interessengegner pampern, § 40 BetrVG ist ja gewissermaßen der Tod: Da bestellt irgendjemand was, und ich muss zahlen! Und das ist ja permanent so, vom Gefühl kann man das ja verstehen. Und wenn der Arbeitgeber jetzt sogar nochmal eins draufsetzen muss und nicht nur das normale Business, also Betriebsratssitzung, ein Büro und vielleicht ein paar Bücher bezahlen soll, sondern seinen Interessengegner auch noch coachen soll… Also, ich soll meinen Interessengegner verbessern, damit der seine Interessen besser gegen mich durchsetzen kann! Aber es geht ja. Alle Arbeitgeber, die halbwegs gescheit sind, wissen, wenn sie es clever machen, dann sind 85 Prozent der Themen wenig streitig, und ihnen bringt es was, wenn der Betriebsrat auch sagt: »Ja, das ist in Ordnung, dass wir das so und so machen.«

Sch: Weil?

S: Akzeptanz im Betrieb. Die ist da, wenn die Arbeitnehmervertretung das auch vertritt und die Dinge begründet und sie erklärt. Da sind wir wieder beim Erklären! Dann gibt's trotzdem in der Belegschaft irgendwelche Leute, die das total blöd finden, überall gibt's Grantler, das ist gar keine Frage. Aber die Mehrheit akzeptiert es dann, wenn der Betriebsrat agiert. Gerade bei den Gremien, die sehr stark im Sattel sitzen, da sagen viele Beschäftigte: »Ich kümmere mich nicht drum, der Betriebsrat macht das schon.« Die sind ja froh, dass sie sich darum nicht kümmern müssen,

dass es einen Betriebsrat gibt. Und das wird unter dieser Arbeitsmarktlage, die gerade begonnen hat, noch viel wichtiger werden!

Sch: Eine Arbeitnehmervertretung zu haben, die ihren Job gut macht, wird zukünftig für den Arbeitgeber wichtig sein?

S: Ja, denn die Leute gehen viel einfacher von A nach B. Da könnte ich Ihnen viele Beispiele nennen. Weil die sagen, die Kohle interessiert mich nicht, auf den Wahnsinn hier habe ich keine Lust mehr, ich habe jetzt einen Arbeitsplatz beim Arbeitgeber XYZ. Instandhalter zum Beispiel können universell an verschiedenen Maschinen, egal in welcher Branche, arbeiten. Da müssen Sie nicht nur im Stahlladen arbeiten, da können Sie auch bei Biontech in Marburg oder bei Ferrero in Stadtallendorf arbeiten. Ja, Leute werden überall gesucht, und das wird im Hinblick auf die demografische Entwicklung noch dramatisch werden.

Sch: Eine funktionierende Arbeitnehmervertretung könnte beim Wettbewerb um Arbeitskräfte Ihrer Meinung nach also für den Arbeitgeber vorteilhaft sein?

S: Ja, genau. Wenn ich Arbeitgeber beraten würde, die Arbeitskräfte brauchen, würde ich sagen: »Wir machen jetzt Stellenausschreibungen in allen sozialen Medien, vielleicht auch in einer Zeitung und da schreibe ich rein, dass es hier eine Belegschaftsvertretung und einen Tarifvertrag gibt.« Auch wenn die Leute vielleicht nicht wirklich etwas mit dem Thema anfangen können, entsteht doch ein größeres Gefühl der Sicherheit. Dass es hier einigermaßen gerecht zugeht, weil es einen Betriebsrat gibt. Aber die Umstellung fällt insbesondere den eigentümergeführten Arbeitgebern schwer, die wollen immer noch Herr im eigenen Haus sein.

Sch: Gibt es einen Zeitpunkt, wo Sie einem konfliktbelasteten Betriebsrat von einer Mediation abraten würden, z. B. weil gerade Verhandlungen mit dem Arbeitgeber geführt werden?

S: Das kommt drauf an. Wenn man merkt, man hat jetzt ein schwieriges Thema und man hätte noch Zeit, dann kann man nochmal in sowas wie eine Klausur gehen. Also, wie bereite ich mich auf so einen Konflikt vor?

Sch: Darf ich da mal kurz für mein Verständnis nachfragen, worin sich aus Ihrer Sicht eine Mediation und eine Klausurtagung unterscheiden?

S: Eine Mediation würde ich dann für notwendig halten und die auch so nennen, wenn wir den Wollknäuel haben. Ich bin ja ein Freund von solchen Bildern. Wenn jeder Satz zu viel ist und es einfach nichts wird. Dann brauchen Sie jemanden, der das ordnet und der keine Rolle hat, der nicht schon irgendwie verortet ist. In der Klausur kann man sich vorbereiten, wenn Sie den Konflikt vor sich sehen, weil es eine schwierige Verhandlung ist. Das ist dann abgeschwächt zu einer Mediation, da ist der Inhalt auch anders. Da versucht man sich auf diesen Konflikt vorzubereiten und Regeln zu setzen. Kommunikationsregeln, Sprachregeln, wie wird kommuniziert mit dem Arbeitgeber und der Belegschaft, Verabredungen treffen und so weiter. Ich glaube, das würde für Klarheit sorgen. Wir haben ja immer das Problem, dass viele Betriebsräte sagen: »Das darf ich nicht sagen.« Aber wir wissen ja, dass das Gegenteil der Fall ist. Außer die Betriebsratsgremien haben entschieden, dass sie das jetzt nicht offenbaren wollen. Aber einen rechtlichen Grund, nichts zu sagen, gibt es ja nur in Ausnahmefällen. Trotzdem verhalten sich die allermeisten Betriebsräte so, als dürften sie nichts sagen. Und das ist immer ein Misstrauensthema, denn dann sagt ja doch einer was! Das kann man besser machen und einheitlich auftreten. Bei einer Firma z. B. verhandeln wir über einen Verkauf aus den verschiedensten Gründen seit zwei Jahren. Und wir haben nach jeder Sitzung mit dem Arbeitgeber eine Veröffentlichung an die Belegschaft gemacht, bei jeder! Wir haben auch Veröffentlichungen gemacht, wo wir »heiße Luft in Buchstaben« verpackt haben. Aber dass es eine Information gibt, weil es eine Sitzung oder ein Gespräch mit dem Arbeitgeber gegeben hat, war schon immer eine Information wert. Also, sowas müssen Sie sich strategisch überlegen, wenn Sie den Laden beieinander halten wollen, weil, das fällt mir jetzt an dem Punkt nochmal ein, weil die Betriebsräte natürlich auch keine Neutren sind. Die werden ja von Leuten aus dem Betrieb beeinflusst und gefragt: »Was macht ihr denn da?«. Und dann kommen die zurück in die Gremien und tragen es von ihren Leuten dann auch wieder rein, was ja richtig ist. Aber natürlich belastet dieser Streit aus dem Arbeitsumfeld die einzelnen Betriebsratsmitglieder und mittelbar auch das Gremium wieder. Und sowas müssen Sie zu mindestens mal denken. Sie brauchen dafür Regeln. Wenn es dann auf einmal heißt, der hat mit dem oder dem telefoniert und die Gruppe weiß es nicht, ganz schlecht! Misstrauen ist ja ein scheues Reh, das läuft unterm Teppich durch und daran müssen Sie denken. Manchmal ist es auch gar kein böser Wille und man hat es einfach vergessen, weil man so viel im Kopf hat. Die Leute sind in so Konflikten ja auch stark belastet, weil sie den Scheiß mit nach Hause und mit in die Nacht nehmen. Das darf man alles nicht außen vorlassen, und dann brauchen Sie Automatismen, würde man im Fußball sagen, wo Sie sagen, das muss jetzt

als nächstes passieren und es muss dann immer wieder passieren, weil Vertrauen entsteht über Zeit.

Sch: Durch Klausurtagungen können also nicht nur schwierige Verhandlungen vorbereitet werden, sie wirken auch präventiv gegen Konflikte im Gremium?

S: Ja, genau.

Sch: Können Sie kurz beschreiben, wie die Tagesordnung einer Klausurtagung aussehen könnte?

S: Supervereinfacht: »Welches gemeinsame Ziel haben wir? Wie erreichen wir das? Was brauchen wir? Was brauchen wir nicht?« Das ist die Grundstruktur, die Sie im Kopf haben müssen: Was ist dein Ziel? Wenn es nicht gerade ausgeht, dann fahre halt 25 Kilometer Umweg, aber du musst zu mindestens die Chance haben, es zu erreichen, das finde ich wichtig.

Sch: Wir haben ja zuvor über die Schwierigkeiten gesprochen, den Arbeitgeber von der Erforderlichkeit einer Mediation zu überzeugen, der ja die Kosten übernehmen muss. Ist das bei einer Klausurtagung einfacher?

S: Ja, das ist ein bisschen einfacher.

Sch: Aus welchem Grund?

S: Da kann man sagen: »Ihr hockt doch auch ständig irgendwo in irgendeinem Hotel und backt irgendein Ei, was wir dann mitgeteilt kriegen und braucht da ein halbes Jahr. Jetzt wollen wir uns auch mal überlegen, wie wir zusammenarbeiten, das muss doch möglich sein!« Das läuft dann eher informell ab und es hängt ein bisschen davon ab, wie ernst das Betriebsratsgremium vom Arbeitgeber genommen wird, das ist schon sehr unterschiedlich.

Sch: Wenn Sie darauf hinweisen, dass sich die Arbeitgeber ja auch in workshops oder Strategie-Meetings besprechen, meinen Sie gleichen Chancen für den Betriebsrat, die der haben müsste?

S: Ja, genau.

Sch: Welche Zeit wird für eine Klausur benötigt und was kostet die?

S: Die kann von zwei bis fünf Tage gehen. Wir raten nicht dazu, das am Wochenende zu tun, weil die Betriebsratsarbeit während der Arbeitszeit stattfinden soll und vom Arbeitgeber zu bezahlen ist. Da nutzen wir die arbeitsrechtlichen Vorschriften, auch wenn wir wissen, dass so eine Klausur rechtlich schwer durchzusetzen ist. Das macht einfach keinen Sinn, weil es erstens viel zu lange dauert, man braucht die Klausur ja in der Regel jetzt oder in einem Monat. Und wenn man das nicht hinkriegt, dann muss man mit dem Arbeitgeber schon mal reden und sagen: »Okay, das haben wir verstanden, dass du das nicht machst. Aber wir können das Gesetz auch ein bisschen genauer lesen.«

Sch: Das heißt?

S: Es hat Konsequenzen, Kompensation.

Sch: Sie gehen also davon aus, dass es im Betriebsverfassungsgesetz keinen Anspruch auf eine Klausurtagung gibt?

S: Jedenfalls ist das schwierig. Sie müssten dann ja darstellen, warum so eine Klausur notwendig ist, also die Erforderlichkeit, die das Gericht dann überprüfen würde. Bei manchen Fragen hilft das Gesetz halt nur bedingt.

Sch: Wie ist denn Ihre Einschätzung: Würden Betriebsräte notfalls auch versuchen, eine Klausurtagung oder eine Mediation gerichtlich durchzusetzen?

S: Habe ich in meiner Zeit noch nicht erlebt. Die Durchsetzung lief bislang entweder über eine betriebspolitische Auseinandersetzung oder mit der leisen Andeutung von Konsequenzen.

Sch: Wie schätzen Sie die Möglichkeiten einer gerichtlichen Beilegung eines Konflikts innerhalb des Gremiums ein?

S: Wenn es sich um Konflikte innerhalb des Gremiums handelt und es landet beim Arbeitsgericht, sehe ich nichts, was da tauglich wäre. Wenn man sich gegenseitig auf betriebsverfassungsrechtlicher Ebene verklagt – in der Regel sind das ja dann Verfahren nach § 23 BetrVG – dann ist das Hasslevel schon so hoch, da wird auch eine Mediation schwierig. Da ist dann schon so viel passiert, bevor das bei Ihnen

auf dem Richtertisch landet, da hat es schon so viel Verletzungen gegeben, weil es sich ja dann doch nicht jeder so einfach macht und sagt, wir verklagen mal jemanden. Ich halte das für schwierig. Aber dass man das trotzdem vorschlägt, halte ich für richtig, dann muss die Konsequenz aber sein, dass es wirklich eine Bereitschaft gibt, sich darauf einzulassen.

Sch: Sie meinen das Güterichterverfahren?

S: Ja, genau. Dann müsste man wirklich sagen: »Okay, wir machen das, und im übertragenen und bildlichen Sinne: Ihr kommt erst wieder aus dem Raum raus, wenn der weiße Rauch aufgestiegen ist. Sonst bleiben alle Türen zu.« Es muss eine Grundbereitschaft geben, sich wirklich darauf einzulassen und auch auf das Ergebnis. Und das Ergebnis wird nicht sein, eine Seite setzt sich durch, sondern es wird irgendeinen Kompromiss geben, wo man auch nachgeben muss. Wie gesagt, da bin ich sehr skeptisch: Wenn man so unterwegs ist, dass man ins gerichtliche Verfahren geht, wo man schon fast sagen kann, dass es an die Existenz geht, dann ist es schon so verhasst, die ganze Baustelle. Da wäre meine Empfehlung eher Flucht, also raus aus der Veranstaltung. Nach dem Motto: »Wenn es mit einem nicht geht, geht's ohne einen besser.« Ob da jemand bereit zu ist, weiß ich nicht. Aber das ist dann nicht mehr zu lösen, denn es gibt Wollknäuel, die sind so ineinander verstrickt, da sieht man nur noch den Knäuel, einen Faden gibt's nicht mehr. Da muss man einfach sagen, am besten trennen, das ist nicht mehr zu kitten, aber ob die Leute dazu bereit sind, ist die andere Frage.

Sch: Werfen wir doch zum Abschluss mal ein Blick in das Betriebsverfassungsgesetz in Bezug auf Gremiumskonflikte und die dem Betriebsrat hierfür zur Verfügung stehenden Konfliktlösungsmöglichkeiten: Würden Sie sagen, da gibt es einen blinden Fleck?

S: Ich würde sagen, das Betriebsverfassungsgesetz denkt es gar nicht. Das Betriebsverfassungsgesetz denkt in repräsentativer Demokratie, denkt in Mehrheiten, denkt in Arbeitnehmerinteressen und denkt dabei, das Arbeitnehmerinteresse sei homogen. Das war es noch nie!

Sch: Eine Leerstelle?

S: Eine Lehrstelle, weil man denkt, dass Arbeitnehmer die Arbeitnehmerinteressen in einer homogenen Art vertreten. Und Einzelinteressen sich nicht repräsentieren.

Aber es ist ja genau umgekehrt. Die Einzelinteressen repräsentieren sich im Gremium, und man muss die Kunst schaffen, die Einzelinteressen so zusammenzubauen, dass man ein gemeinsames Interesse hat. Und wenn der eine aus der Abteilung X und der andere aus der Abteilung Y kommt, da gibt es möglicherweise gar kein Verständnis für das jeweilige Arbeitsumfeld in großen Unternehmen. Das Betriebsverfassungsgesetz denkt es nicht. Ich weiß allerdings auch gar nicht, wie es anders gehen könnte. Man könnte jetzt sagen: »Okay, wenn es Streitigkeiten innerhalb der Gremien gibt, dann gibt es noch mal eine Mediation innerhalb der Gremien.« Aber die Entscheidung in Gremien ist die Abstimmung. Also, ich finde, Betriebsratsgremien können sich in solchen Situationen nur selbst aus dem Sumpf rausziehen. Ich glaube auch nicht wirklich, dass eine gesetzliche Regelung helfen wird. Warum? Weil es zu viel menschelt und der Betriebsratsvorsitzende keinen Durchgriff hat.

Sch: Gleichzeitig haben Sie ja eben festgestellt, dass die Arbeitgeber die Grundlagen der zukünftigen Zusammenarbeit ja auch fortlaufend in workshops, Strategie-Meetings u. ä. neu erarbeiten…

S: Ja, wo ich Ihnen Recht gebe, ich muss jetzt grad drüber nachdenken, wo könnte man das ändern? Wenn man im § 40 BetrVG zum Beispiel implementieren würde: »Der Betriebsrat das Recht hat, dass sich das Gremium zweimal im Jahr zu einer Klausur zusammenfindet, die Kosten trägt der Arbeitgeber.« Ja, das könnte man schon machen, das wäre eine gute Präventionsmaßnahme. Daran habe ich zwar noch nie gedacht, aber das wäre hilfreich. Und wenn man dann auch eine Chance hätte, das nicht mit Bordmitteln zu machen, sondern jemand Externen als Coach dabei zu haben! Das hilft schon, das sehe ich auch in einem größeren Unternehmen, die zwar nicht unbedingt eine Konfliktsituation hatten, da gab es aber viel Wechsel im Gremium und die Nachfolgethematik: Wer wird in Zukunft was, und wer traut sich das überhaupt so? Da hat man den Arbeitgeber auch dazu bewegen können und das war gut.

Gießen, den 25. Mai 2023
gez. Claudia Schymik

III. Interviews mit externen Vermittler:innen

Anhang 7

Interviewprotokoll (telefonisch)
Interviewort: Gießen/Schweinfurt
Interview mit: Frau Marion Houben (H)
Interviewerin: Claudia Schymik (S)
Datum: 6. Juni 2023
Themenbereich: Konflikte im Betriebsrat

S: Frau Houben, möchten Sie sich für dieses Format kurz vorstellen?

H: Ja, mein Name ist Marion Houben. Ich habe eine Ausbildung als Industriekauffrau, danach habe ich auf dem zweiten Bildungsweg ein Studium der Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Organisationssoziologie absolviert. Ich habe auch einen eigenen Hintergrund in aktiven Mitbestimmungsgremien während meiner beruflichen Tätigkeit als Industriekauffrau. Im Anschluss an mein Studium habe ich bei einem sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitut gearbeitet, das sich mit arbeitnehmerorientierten Fragestellungen zu neuen Managementkonzepten beschäftigt hat. Dann habe ich bei einer Unternehmensberatung gearbeitet, die im Saarland explizit dafür gegründet wurde, Betriebsräte zu beraten, überwiegend in betriebswirtschaftlichen Fragen, aber auch in Fragen der Personalentwicklung. Und im Zuge dieser Tätigkeit, in der Arbeit mit den Betriebsratsgremien, die eher beraterisch war zu personalpolitischen Themen, habe ich dann die Erfahrung gemacht, dass es auch noch um andere Dinge in diesen Gremien geht. Und habe eine Ausbildung als Coach und später dann als Teamcoach absolviert, um die Gremien anders begleiten zu können, in ihrer Teamentwicklung, aber auch in ihrer Weiterentwicklung und Professionalisierung. Später habe ich auch noch ein Weiterbildungsstudium an der Hochschule Trier zur Wirtschaftsmediatorin absolviert, um meine Konfliktberatungskompetenz ausbauen zu können.

S: Sie waren in Ihrer Zeit als Industriekauffrau auch selbst Betriebsrätin?

H: Ich war Jugend- und Auszubildendenvertreterin, auf dem Sprung in den Betriebsrat, habe mich aber dann, weil das in dem Betrieb, in dem ich gearbeitet habe, nicht ganz ohne Konflikte war, dank guter Mentor:innen doch entschieden, das

Abitur auf dem zweiten Bildungsweg zu machen, als Hans-Böckler-Stipendiatin, und habe danach das Studium gemacht.

S: Sie haben sich also weiter im Bereich Coaching, Teamcoaching und Wirtschaftsmediation fortgebildet, weil Sie gemerkt haben, da gibt's noch andere Dinge in den Betriebsratsgremien?

H: Kurz zusammengefasst war meine Beratungserfahrung, dass wir inhaltlich ganz tolle Dinge erarbeitet haben mit den Gremien, die wir begleitet haben, zum Beispiel einen Projektplan entwickelt haben: »Als erstes machen wir das, als zweites, als drittes das…« Und im Projektverlauf hat sich gezeigt, dass all das ganz oft eben nicht erfolgt oder nur teilweise erfolgt ist oder es wurde etwas ganz anderes gemacht. Irgendwann war dann die Erkenntnis da, dass es daran scheitert, weil das commitment vielleicht doch nicht so hoch ist oder weil es Konkurrenzen im Gremium gibt oder unterschiedliche Bedürfnisse vielleicht nicht gehört wurden, in dieser fachlichen Beratungsphase. Und diese Frustration war relativ hoch, weil ich immer viel Energie da reingesteckt habe und dann vor der Frage stand, wieso passiert denn da nichts? Oder es passiert nur etwas, wenn wir wieder da sind und wir wieder mitanschieben. Und diese verschiedenen Erfahrungen haben dann eben den Einblick gebracht, dass der Erfolg immer sehr davon abhängig ist, wie ist die Teamzusammenarbeit, wie ist der Teamspirit miteinander, wie ist die Akzeptanz der Menschen in dem Gremium, wenn es möglicherweise zwei Gewerkschaften gibt in dem Gremium oder sowas? Und dann war eben klar da, da braucht es etwas anderes, und man muss vielleicht nur auf eine andere Art und Weise Dinge miteinander bearbeiten und erarbeiten und erst was für dieses Miteinander tun und beispielsweise ein gemeinsames Selbstverständnis und Wertebasis erarbeiten, bevor man dann mit thematischen Projekten voranschreiten kann.

S: Sie wollten also sicherstellen, dass das, was zunächst wunderbar auf dem Papier erarbeitet wurde, aber oft scheiterte, auch tatsächlich umgesetzt und gelebt wird?

H: Genau. Und mit den Konflikten, die es dann so gab, ist man ja auch in der anderen Beratungstätigkeit irgendwie konfrontiert und bekommt dann mit, wo die Konfliktlinien verlaufen. Aber man hat ja entweder keinen Auftrag, daran zu arbeiten – zu dem Zeitpunkt hätte mir ja auch der Hintergrund gefehlt – oder aber es gab die ausgesprochene oder unausgesprochene Erwartung: »Dann macht halt jetzt was oder moderiert halt jetzt mal irgendwie…«. Und das war dann natürlich

auch ein komischer Zustand, diese Erwartungshaltung, dass wir es dann »nebenbei« schon irgendwie richten.

S: Wie vermitteln Sie überwiegend bei Konflikten im Betriebsrat, als Teamcoach oder als Mediatorin?

H: Ich arbeite überwiegend als Coach, Teamcoach oder Teamentwicklerin und dabei viel mit Betriebsratsvorsitzenden und Betriebsausschüssen. Im Zuge der Auftragserteilung oder Auftragsklärung klärt man dann eben auch, gibt's denn Konfliktlinien oder gibt es was zu klären, da ist meine Mediationskompetenz hilfreich. Aber es ist sehr viel seltener, dass mich jemand explizit kontaktiert und sagt: »Du, wir bräuchten eine Mediation oder eine Konfliktmoderation oder eine Konfliktberatung.« Also, das Wort Mediation kommt in meinem Erfahrungsraum ganz selten, dass jemand das explizit so benennt. Und wenn, dann nennen das die Betriebsräte eher eine Konfliktmoderation oder so, also immer mit dem Wurmfortsatz »oder so«. Und ich bin auch im Mediator:innenpool bei der IG Metall. Die haben seit einigen Jahren das Angebot, dass Geschäftsführer:innen von regionalen Geschäftsstellen der IG Metall oder auch Führungskräfte aus anderen Gliederungen der IG Metall ein Coaching bekommen können. Oder auch eine Mediation, wenn es im Team oder in der gemeinsamen Geschäftsführung nicht klappt. In der Relation habe ich aber sehr viel häufiger Anfragen nach einem Coaching oder Teamcoaching als nach einer Mediation.

S: Haben Sie den Eindruck, dass der Begriff der Mediation dem ganzen so eine Schwere gibt, die man nicht haben will und die man nur braucht, wenn ganz arg der Wurm drin ist?

H: Ja, ich glaube schon. Wenn man dann sagt: »Das ist ja so was wie eine Mediation«, dann kommt häufig: »Neee, so schlimm ist es bei uns noch nicht!« Unabhängig davon, dass die ja die Konfliktstufen nach Glasl nicht kennen, aber es ist genau so. Also, man merkt schon, es hakt und die Probleme kommen immer wieder, aber man will jetzt nicht sagen, wir haben ein so großes Problem, dass man da Hilfe braucht. Und sagt sowas wie: »Also gut, wenn man da jetzt eh irgendwas plant, dann könnte man das ja mitmachen oder auch da mal drüber reden.«

S: Das heißt, ihr Auftrag ist dann so eine Art gemischtes Programm?

H: Ja, das ist häufig so. Oder dass man dann sagt, man macht vorher diese Kon-

fliktmoderation und dann geht man in das Teamcoaching. Das kommt auf die Situation und das Setting an und wie gut der Kontakt zu den auftraggebenden Ansprechpartnern ist. Ich mache ja zum Beispiel auch Seminare für Betriebsratsvorsitzende zum Thema »Führen im Betriebsrat«, das ist eine Modulreihe mit neun Tagen. Und die Leute, die da teilgenommen haben und mich da über diesen Zeitraum hinweg kennen, die kommen ein bisschen anders auf mich zu, wenn sie eine Klausurmoderation oder ein Teamcoaching für ihr Gremium buchen wollen. Da hat man eine andere Gesprächsgrundlage und kann das dann genauer analysieren als mit Leuten, die mich noch nicht so kennen oder die das erste Mal so eine Klausurmoderation buchen.

S: Was unterscheidet ein Teamcoaching konkret von einer Mediation?

H: Beim Teamcoaching nimmt sich ein Team bestimmte Themen oder Fragestellungen vor. Es geht dabei darum, wie können wir das bestmöglich bewältigen? Immer auch mit Blick auf das Team, auf Stärken/Schwächen, auf Teamtypen oder Persönlichkeitstypen. Und bei der Mediation würde man ja sagen, man klärt das, was da so im Raum steht. Es ist ja selten ein Konflikt im ganzen Gremium, sondern meistens zwischen bestimmten Leuten im Gremium, die was mit Befindlichkeiten zwischen ein paar Personen zu tun hat. Oder, wenn es ein inhaltlicher oder rechtlicher Konflikt ist, auch mal zwischen zwei Fraktionen im Gremium.

S: Im Teamcoaching geht es also weniger um die Klärung von Animositäten zwischen bestimmten Personen, als um Fragen, was sind unsere Ziele, was wollen wir erreichen? Wie wollen wir das erreichen? Wie kriegen wir das hin? Wer kann was am besten?

H: Ja, das kann man alles im Teamcoaching gut abbilden. Da gibt es dann vielleicht auch mal eine Spitze, je nachdem, wie die Feedbackkultur so ausgeprägt ist oder wie gut sich die Leute kennen und schon mal dazu gearbeitet haben. In der Mediation sind das ja häufig Sachen, wo es irgendwelche Missverständnisse gibt oder wo Verhalten interpretiert wurde, aber nicht darüber gesprochen wurde. Sondern wo man eher ins Schweigen und in die Distanz gegangen ist und dann jegliches Verhalten vom anderen, das man erlebt, auf diese Weise zuaddiert. Um mal ein einfaches Beispiel für so eine Interpretation zu nennen: Ich hatte mal eine Mediation zwischen zwei Betriebsratsmitgliedern, die Mitglied im Betriebsausschuss, aber nicht Vorsitzende waren. Und einer warf dem anderen da vor: »Am Tag x

sind wir mit drei Autos zu einer Veranstaltung der IG Metall gefahren und da hast du nicht gefragt, ob ich bei dir im Auto sitzen möchte!« Wenn es also schon windschief ist und Ärgernisse und Enttäuschungen gab, dann werden auch solche Verhaltensweisen dazu addiert, im Sinne von: »Ja, genau, der kann mich ja schon lange nicht mehr leiden oder mit dem komme ich schon lange da nicht mehr klar!« Und oft ist es dann mühsam zu erarbeiten, was war der Auslöser oder womit hat es denn angefangen? Viele erinnern sich ja auch an Zeiten, wo sie Dinge gut gemeinsam gewuppt haben oder wo sie nach einer Aktion noch lange zusammengesessen sind und gefeiert haben. Und sagen: »Ja, das war ja schön, so wollen wir das eigentlich wieder haben.« Aber sie wissen oft nicht mehr genau, was ist wann passiert und warum sie jetzt eigentlich bei der Fraktion sind, die nicht mehr zum Mittagessen gehen oder im Auto mitfahren.

S: In der Mediation haben Sie also die Fälle, wo sich schon viele Dinge überlagert haben, wo es schon so verstrickt ist, dass man einen Tunnelblick hat und alles selektiv wahrnimmt?

H: Genau.

S: Wie kommt es dazu, dass Sie mit der Bearbeitung von Konflikten oder Schwierigkeiten in einem Betriebsrat beauftragt werden?

H: Die Aufträge kommen entweder von Bildungsträgern, die für Betriebsräte Seminare und Teamklausuren anbieten oder von Leuten, die mich kennen, zum Beispiel aus den Geschäftsstellen oder der Personalentwicklungsabteilung oder von Menschen, die selbst bei mir an einem Seminar teilgenommen haben. Also über Empfehlungen und da spielen auch die Gewerkschaftssekretäre eine Rolle.

S: Bedarf es Ihres Wissens nach einer Begründung dafür, dass eine Klausurmoderation, ein Teamcoaching oder eine Mediation erforderlich ist?

H: Das ist unterschiedlich. Vielfach wird versucht, das als Seminare nach § 37 Abs. 6 BetrVG auszuschreiben. Das funktioniert manchmal. Es gibt aber auch Gremien, die direkt zu ihrer Geschäftsführung gehen, und sagen: »Wir brauchen jetzt mal so eine Teamklausur.« In den Unternehmen gibt es manchmal eine Unternehmenskultur, dass die Arbeitgeber zwar nicht begeistert sind und betonen, dass es nicht so teuer werden darf, sie aber einverstanden sind, dass man sowas zumindest zu Beginn der Amtszeit macht. Und dann gibt es aber auch immer wieder

Arbeitgeber, wo es sehr schwierig ist und es wenig Verständnis gibt für das Bedürfnis, ein Teamcoaching oder eine Teamklausur zu machen. Und dann finden meistens mehrstufige Aushandlungsprozesse statt, über das, was möglich sein muss und was nicht. Oft ist es so, dass die Arbeitgeber sagen: »Ja, gut, ihr sollt euch schon zusammensetzen, aber nicht in einem Tagungshotel, sondern im Haus.« Dann wird halt mein Honorar plus Reisekosten übernommen, aber nicht, dass das ganze Gremium auch wegfahren kann.

S: Wie lange dauern die Schulungen, das Teamcoaching oder die Klausurmoderation?

H: Meistens zwei oder drei Tage. Aber das kann auch unterschiedlich sein. Ich habe schon Projekte gemacht, wo starke Betriebsratsvorsitzende sagen: »Ich weiß, ich gehe in zwei oder drei Jahren in Rente und wir müssen jetzt den Generationenwechsel, den Nachfolgeprozess einleiten.« Und dann gab's über zweieinhalb Jahre hinweg immer wieder Workshoptage. So etwas gibt's auch mal, wo einfach der Unternehmensleitung klar ist, wenn eine langjährige erfahrene Vorsitzende oder ein Vorsitzender weggeht, dann lieber jetzt investieren, als eineinhalb Jahre keine Vereinbarung hinbekommen.

S: Sind Sie bei diesen Aushandlungsprozessen involviert?

H: Unterschiedlich, es kommt immer drauf an, woher die Anfrage kommt. Ich bin weniger involviert, wenn der Bildungsträger der Organisator ist und mehr involviert, wenn die Anfrage direkt an mich gerichtet wird und ich dann die direkte Ansprechpartnerin bin und in die Situation komme, das Angebot dreimal abändern zu müssen, weil es dann doch im Haus stattfindet oder es statt drei Tagen nur zwei Tage sein sollen.

S: Hat es schon mal eine Rolle gespielt, welche Qualifikationen oder Erfahrung Sie haben?

H: Das kann ich nur sehr schwer beurteilen, weil mich noch nie jemand nach meinen Abschlüssen oder Zertifikaten gefragt hat. Natürlich kann es sein, dass die vorher mal recherchieren, aber ich glaube, ganz viel läuft über Empfehlungen. Und ich glaube, dass sich die Arbeitgeber bei der Auswahl des Coachs oder des Mediators, den der Betriebsrat haben will, auch wenig einmischen, die wollen eher die Kostenstruktur beeinflussen. Ich musste jedenfalls noch nie bei der Arbeitgeber-

seite irgendwas dafür vorlegen, dass ich tatsächlich formal kompetent bin. Und die Betriebsräte, die werden sich wahrscheinlich schon vorher erkundigen, das läuft ja wie gesagt viel über Empfehlungen. Die lesen dann wahrscheinlich schon irgendwo: »Okay, Studium, Coachausbildung, Mediationsausbildung.« Aber das spielt in diesen direkten Gesprächen so gut wie keine Rolle, da geht man dann in die Auftragsklärung. Und ich glaube, wenn sich da jemand Gedanken macht, hat der sich schon vorher Informationen beschafft, aber das ist meistens kein Thema im Auftragsklärungsgespräch.

S: Hat bei Ihren Aufträgen eine Rolle gespielt, wie das Konfliktlösungsverfahren heißt?

H: Wie gesagt, das Verfahren Mediation zu nennen, das ist bei mir weniger der Fall, auch wenn ich glaube, dass es eine Entwicklung dahin gibt, dass die Scheu vor diesem Wort und auch vom Prozedere an sich, etwas weniger wird. Ich glaube diese Frage hat auch damit zu tun, ob Arbeitgeber bereit sind, ein Teamcoaching für den Betriebsrat zu finanzieren, da gibt es meiner Meinung nach immer einen Zusammenhang zur Unternehmenskultur. Ist so was wie Coaching oder Mediation im Unternehmen gängig oder wird das gerade etabliert? Wie ist die generelle Haltung dazu? Passt das, was man machen will, in die Unternehmenskultur oder nicht? Und in letzterem Fall nimmt man dann das Wort auch nicht in den Mund.

S: Heißt das, die Chancen, sowas durchzukriegen, sind höher, wenn der Arbeitgeber selbst solche Prozesse etabliert hat? Und dass man eher mit Schwierigkeiten rechnen muss, wenn ein Arbeitgeber davon prinzipiell nichts hält?

H: Genau.

S: Ist ein Interesse des Arbeitgebers Ihrer Meinung nach besonders hilfreich, um den Auftrag für ein außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren im Betriebsrat zu erhalten?

H: Das schon. Wobei ich glaube, das ist jetzt auch wieder so eine Frage von Unternehmenskultur. Die Frage ist, hat man so eine Transparenz, dass man als Betriebsrat zur Geschäftsführung sagen kann: »Wir haben da ein paar Konflikte, die müssen wir klären.« Und ist die Bereitschaft von der Geschäftsführung da, zu sagen: »Ja, genau, klärt euer Zeug, dann seid ihr wieder arbeitsfähig und miteinander vielleicht produktiver.« Oder ob man da nicht darüber spricht und versucht, das

unterm Deckel zu halten. Und ob von der Arbeitgeberseite eine Initiative da ist, zu sagen: »Leute, geht mal euer Zeug klären, wir wollen, dass wir mit euch die betrieblichen Belange gut regeln können!«

S: Kommt der Impuls, es bei Konflikten im Gremium mal mit einem Teamcoaching oder einer Konfliktmoderation zu versuchen, häufiger vom Betriebsrat oder den Arbeitgebern?

H: In meinen Fällen kommt es aus dem Betriebsrat selbst.

S: Gibt es noch weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach noch zur Sprache kommen sollten?

H: Nein, ich glaube, ich habe ihnen jetzt wirklich mein Herz ausgeschüttet.

Gießen, den 6. Juni 2023
gez. Schymik

Anhang 8

Interviewprotokoll (telefonisch)
Interviewort: Palma/Lüneburg
Interview mit: Herr Tilman Metzger (M)
Interviewerin: Claudia Schymik (S)
Datum: 2. Juni 2023
Themenbereich: Konflikte im Betriebsrat

S: Herr Metzger, möchten Sie sich für dieses Format kurz vorstellen?

M: Gerne. Mein Name ist Tilman Metzger, ich bin selbstständiger Mediator und das seit 1985. Gut zwei Drittel meiner Tätigkeit als Mediator sind Mediationen in innerbetrieblichen Konflikten, dazu gehören Konflikte zwischen Betriebsräten sowie zwischen Betriebsräten und Geschäftsführung. Außerdem mache ich noch Mediationsausbildung. Fachlich bin ich Klärungshelfer. In Deutschland gibt es ja in meinen Augen zwei große Strömungen in der Mediation: Die interessen- und bedürfnisorientierte Mediation und die Mediation nach dem Ansatz der Klärungshilfe. Ich bin als Klärungshelfer unterwegs. Interessenorientierte Mediation habe ich im Rahmen von einem Auslandsdienst in Belfast kennengelernt, außerdem bin ich studierter Jurist. Klärungshilfe habe ich 2008–2010 bei ihrem Erfinder, Dr. Christoph Thomann, gelernt.

S: Welche Erfahrung haben Sie mit der Mediation von Konflikten im Betriebsratsgremium, wie viele Fälle haben Sie in diesem Bereich ungefähr mediiert?

M: Das kann ich nicht quantifizieren. Ich bin seit 1999 in dem Feld der innerbetrieblichen Konflikte unterwegs und habe nicht spezifisch bei Betriebsräten mitgezählt. Ich schätze mal, dass jedes Jahr ca. ein bis zwei Anfragen kommen, wo Betriebsräte miteinander etwas zu klären haben. Manchmal kommt es zu Mediationen, manchmal auch nicht.

S: Wie kam es denn bei Ihren Fällen dazu, dass Sie mit der Mediation eines Konflikts im Betriebsrat beauftragt wurden?

M: Allgemein würde ich sagen, dass ich dieselbe Erfahrung mache wie andere, die viel mit Mediation unterwegs sind. Schätzungsweise 60 bis 70 Prozent der Aufträge kommen über Kontakte, sei es, dass mich schon jemand aus dem Betriebs-

rat kennt oder dass die eine persönliche Empfehlung erhalten. Circa 30 Prozent kommen dadurch, dass Menschen im Internet oder auf andere Weise suchen. Aber meistens ist es der Kontakt über Empfehlung. Und es ist auch nicht so selten, dass ich in einem Betrieb schon auf andere Weise unterwegs war, dass ich da irgendwie schon bekannt war. Und es ist auch nicht so selten, dass der Vorstand oder andere Menschen, die mit dem Betriebsrat zu tun haben, ein bisschen abgenervt davon sind, dass der Betriebsrat aufgrund der Konflikte innerhalb des Gremiums ein komplizierter Verhandlungspartner ist und deshalb auch von außen, also vom Vorstand, der Geschäftsführung, eine starke Empfehlung kommt: »Machen Sie mal was!«

S: Etwa 2/3 der Aufträge für Mediation innerhalb des Gremiums kommen also über Empfehlungen oder früheren Kontakt zustande und dabei kommt der Impuls manchmal vom Gremium selbst, manchmal auch von Seiten des Arbeitgebers?

M: Genau. Wenn man materialistisch darangehen würde, könnte man denken, die Geschäftsleitung könnte ein Interesse daran haben, dass der Betriebsrat sich mit sich selbst beschäftigt. Aber tatsächlich ist der ja bei bestimmten Punkten mitbestimmungspflichtig und auch wichtig, um die Interessen und Sorgen von Mitarbeitern zu bündeln, im Einzelnen wie auch kollektiv. Und das macht sich natürlich in der Geschäftsführung bemerkbar, wenn der Betriebsrat mehr mit sich selbst beschäftigt ist als damit, seine Funktion auszuüben.

S: Das heißt, da gibt es auch von Seiten des Verhandlungspartners, d. h. des Arbeitgebers, ein echtes Interesse, jemanden auf der anderen Seite zu haben, mit dem man reden kann, der funktioniert?

M: Genau. Sicherlich nicht immer in jedem einzelnen Fall. Also, es gibt auch Geschäftsführungen, die sich wahrscheinlich ins Fäustchen lachen, wenn der Betriebsrat sich selbst zerlegt. Aber das sind natürlich sowieso nicht die Leute, die eine Mediation empfehlen würden. Das ist natürlich auch klar, dass die Geschäftsführungen, die in diese Richtung wirken, die Idee der Mediation und der konstruktiven Konfliktaustragung sinnvoll finden. Und das ist ja das Feld, in dem ich mich bewege, die anderen lerne ich ja gar nicht kennen.

S: Kommt es denn auch umgekehrt vor, dass der Impuls vom Betriebsrat kommt und der von sich aus auf Sie zukommt?

M: Ja. Das ist meistens so.

S: Kommt der Impuls zur Mediation häufiger vom Arbeitgeber oder vom Betriebsrat?

M: Das kann ich gar nicht sicher sagen, weil ich die Details nicht so genau nachfrage. Wenn der Betriebsrat mich anfragt, frage ich unbedingt nach: Von wem sind Sie angeschoben worden?

S: Bedurfte es einer Begründung dafür, dass eine Mediation oder eine Klärungshilfe mit Ihnen als externen Vermittler erforderlich ist?

M: Ich würde sagen, das ist eigentlich unser täglich Brot als Mediator. Gerade wenn wir mit Gremien arbeiten, mit Gruppen, wenn man mit Teams arbeitet. Diese Vorstellung der Freiwilligkeit, dass alle zehn Mitglieder des Betriebsrats begeistert von Mediation sind, das ist ja vollkommen illusorisch! Es ist immer so, wenn man mit mehreren Leuten arbeitet, dass es einige gibt, die skeptisch sind und mit denen man in einen Dialog darüber gehen muss, über diese Skepsis und die Ängste.

S: Was Sie beschreiben, findet ja in der Auftragsklärung mit dem Betriebsratsgremium statt, wo es um die Bereitschaft geht, sich auf den Prozess einzulassen. Würden Sie als Mediator begründen, dass eine Mediation für das Gremium erforderlich ist?

M: Also, ich würde auf gar keinen Fall als Mediator so argumentieren, dass ich finde, dass Mediation jetzt erforderlich ist oder dass ich finde, dass Mediation super ist. Ich finde, da machen auch viele Mediatoren Fehler, dass sie die Mediation als Himmel auf Erden darstellen, mit Win-win und dann wird alles super. Das macht Skeptiker nur noch skeptischer. Ich glaube, der Umgang mit Zweifeln, mit Widerständen ist da wichtig, es geht darum, sehr genau hinzuhören, die Leute sehr genau in der Auftragsklärung zu fragen, was genau dieses Hindernis ist, was genau die gemischten Gefühle sind. Es ist sogar so, dass ich da sehr offensiv bin. Meistens findet diese Auftragsklärung mit dem gesamten Betriebsratsgremium statt und ich mache eine Vorstellungsrunde, in der ist eine meine ersten Fragen: »Mit welchen gemischten Gefühlen sitzen Sie da?« Meine Sprache impliziert also, dass da bestimmt Leute mit gemischten Gefühlen sitzen. Und ich füge oft hinzu: »Zum Mediator geht man ja wie zum Zahnarzt, es gibt gute Gründe dahinzugehen, aber eigentlich freut sich da niemand drüber.« Und das mache ich genau so, damit die Leute, die diese Sorgen, Ängste, Nöte haben, dass die sich wirklich eingeladen

fühlen und es komplett normal ist, wenn du Schwierigkeiten hast. Und dann bringe ich das auf den Punkt, dann reden die darüber. Dann geht es für mich erst mal darum, dass ich das, was die sagen, so zusammenfasse, dass ich es noch treffender sage, als sie es selber benannt haben. Und auch zeige und erkläre, warum das total verstehbar ist, denn diese Sorgen, Nöte, Ängste sind verstehbar vor einer Mediation. Und dann sage ich natürlich etwas darüber, was mein Anspruch ist und an welchen Anspruch ich gemessen und die Mediation gemessen werden kann. Und das schließt dann mit dem Mini-Kontrakt, indem ich sage: »Falls Sie jemals den Andruck haben, dass ich diesem Anspruch nicht gerecht werde, wären Sie bereit, mich darüber zu informieren?« Und dann bekomme ich da regelmäßig ein »Ja« von den Leuten, die merken nämlich: »Ah ja, okay, der erlaubt mir dazwischen zugrätschen, wenn ich finde, dass das, was wir gerade machen, gefährlich ist oder Quatsch.« Das ist die Art, wie ich damit umgehe, also nicht überzeugen, das würde ich niemals machen.

S: Herr Metzger, leider habe ich meine Frage missverständlich formuliert. Meine Frage nach dem Erfordernis einer Begründung bezog sich nicht auf den Betriebsrat, sondern auf das Verhältnis zum Arbeitgeber. Wenn der Impuls zur Mediation zum Beispiel vom Betriebsrat kommt, dann könnte es Schwierigkeiten dabei geben, beauftragt zu werden, weil nicht der Betriebsrat, sondern der Arbeitgeber Sie bezahlen muss, der Betriebsrat hat ja kein eigenes Geld. Und da stellt sich die Frage, ob Sie dem Arbeitgeber gegenüber begründen mussten, dass eine Mediation innerhalb der Betriebsratsgremiums erforderlich ist?

M: Also, wenn mich der Betriebsrat anfragt und ich mit dem Betriebsrat spreche, dann würde ich einen Teufel tun und mit dem Arbeitgeber sprechen. Kann ich nicht, also kein Wort. Es ist dann so, dass der Betriebsrat selbst, meistens in Funktion des Betriebsratsvorsitzenden, schaut, dass er die Gelder bekommt. Das heißt, das ist etwas, was die selbst mit der Geschäftsführung besprechen. Meiner Erfahrung nach ist es daran noch nie gescheitert. Klar, Betriebsratsarbeit kostet den Arbeitgeber immer viel Geld, das ist so. In den Betrieben, in denen ich als Mediator arbeite, da gibt es meistens sowieso von HR oder der Geschäftsführung ein Verständnis, warum man das braucht. Insofern: Dass ich das der Geschäftsführung gegenüber begründen muss, das habe ich noch nie erlebt. Das hat sicherlich der Vorsitzende irgendwie gemacht und ich würde auch sagen, das wäre ein komischer Zungenschlag gegenüber dem Betriebsrat, wenn ich der Geschäftsführung gegenüber erklären müsste, warum die Mediation erforderlich ist.

S: Haben Sie denn mitbekommen, dass es da Diskussionen oder Schwierigkeiten gab?

M: Nein, wie gesagt, das regeln die dann selber. Und eigentlich will ich das auch gar nicht. Ich glaube, dass würde auch das Vertrauen auf die Probe stellen, wenn ich meine, ich müsste mit der Geschäftsführung sprechen, damit dieser Auftrag funktioniert, wenn es ja um den Betriebsrat geht. Der Betriebsrat ist ja formal juristisch nicht untergeordnet, der ist ja ein gleichberechtigter Betriebspartner in gewisser Weise, die bewegen sich auf Augenhöhe. Und wenn ich dann sage, da muss ich erst mal mit der Geschäftsführung reden, um die mal zu überzeugen, das würde doch den Betriebsrat in so eine Ecke stellen von: »Ich rede mal mit Ihrem Vorgesetzten«. So käme mir jedenfalls das vor.

S: Wissen Sie denn, ob der Betriebsrat die Erforderlichkeit einer Mediation gegenüber der Geschäftsleitung begründen musste oder es Schwierigkeiten gab, Ihnen den Auftrag zu erteilen?

M: Ich habe das jedenfalls bisher nicht so stark wahrgenommen, dass das an der Stelle ein Problem gewesen wäre. Wie ich ja vorhin schon gesagt habe, merkt ja auch die Geschäftsführung, dass ein Betriebsrat, der sich selbst zerlegt, dysfunktional im Betrieb ist. Es verkompliziert ja auch Verhandlungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat enorm, wenn der Betriebsrat sich nicht einig ist. Das heißt, dann steht ja auch die Geschäftsführung selbst in so eine Art Endlosschleife, wo Entscheidungen nicht gefällt werden, weil der Betriebsrat einfach nicht sprechfertig ist. Das heißt, die haben dann ein ganz ureigenes Interesse, weil der Betriebsrat ja im deutschen Recht doch eine ziemlich wichtige Rolle einnimmt im Vergleich zu anderen Ländern. Deshalb hat die Geschäftsführung in der Regel ein Interesse, dass die sich einig werden.

S: Kommen wir doch nochmal auf die Auftragsklärung im Gremium zurück, die Sie ja schon beschrieben haben. Hat da für den Betriebsrat auch eine Rolle gespielt, welche Qualifikationen oder welche Erfahrung Sie haben?

M: Ich glaube, das ist wirklich nachrangig. Ich habe den Eindruck, dass Betriebsräte da genauso arbeiten wie alle anderen Menschen auch. Dass sie sich, wenn sie klug sind, zwei oder drei Mediatoren anschauen, jedenfalls ermutige ich auch immer dazu. Gerade die Beschlussfindung in einem konflikthaften Betriebsrat ist ja enorm schwer, weil der Vorsitzende ja kein Vorgesetzter ist, der keine wirkliche

Macht hat oder hält. Der Vorsitzende kann eigentlich nur moderieren und ist immer von Mehrheiten abhängig. Also ich empfehle immer: »Gucken Sie sich mindestens mal zwei Mediatoren an und unterhalten Sie sich mit denen. Und wenn Sie auf der Grundlage dann das Gefühl haben, das eine oder das andere passt, dann machen Sie das.«

S: Das heißt, in der Regel findet vor der Auftragserteilung so eine Art Vorstellungsgespräch statt?

M: Ja, das sind in der Regel drei Stunden, die lasse ich mir mit einer Pauschale bezahlen, also nicht so teuer wie die normale Mediation, aber mit einer Pauschale, weil es auch schon echte Arbeit ist. Und in diesen drei Stunden ist es so, dass wir erst mal eine kurze Vorstellungsrunde haben. Dann ist es mir im zweiten Schritt sehr wichtig, dass ich überschriftsweise die Themen höre. Da lasse ich kleine Gruppen bilden von Leuten, die ähnliche Meinungen haben, Kärtchen schreiben und dann stellen die ihre Kärtchen vor. Und dann, in Resonanz dazu, beschreibe ich denen, wie arbeite ich eigentlich, was sind meine Arbeitsprinzipien, wie gehe ich vor, was glaube ich, was wir zeitlich brauchen, wie es strukturiert sein sollte. Und die können dann nachfragen. Und diese Interaktion ist meiner Überzeugung nach entscheidend, das heißt, für die Entscheidung des Gremiums ist maßgebend, wie sich die Interaktion zwischen mir und dem Betriebsrat in diesen drei Stunden gestaltet. Ich glaube nicht, dass die meinen Erklärungen über Mediation momentan wirklich folgen könnten. Das, was da stattfindet, ist daher nicht so sehr ein fachliches Gespräch – klar, es hat auch mit Themen und Fachlichkeit zu tun – aber entscheidend ist der Kontakt.

S: In diesem Rahmen geht es also darum, einen ersten Eindruck von Ihnen und der Mediation zu bekommen und die Bereitschaft aller zu wecken, sich auf diesen Prozess einzulassen?

M: Genau. Die erleben ja auch in der Resonanz, wie ich mit diesen verschiedenen Themenkärtchen und deren Vorstellungen umgehe, wie ich mit verschiedenen Bedenken, Zweifel, Ängste umgehe. Da frage ich in dieser Runde bewusst auch nach gemischten Gefühlen und Hindernissen. Da merken die: »Ach, so arbeitet der!« Also, ich mache eigentlich, kann man fast sagen, eine kleine Arbeitsprobe, zwar nur die Phase 1 der Mediation, also die Auftragsklärung, aber die ist ja auch schon Teil der Mediation und die erleben das dann.

S: Hat bei der Beauftragung eine Rolle gespielt, wie das Konfliktlösungsverfahren heißt, ob das z. B. Klärungshilfe, Mediation, Klausurtagung oder ähnliches genannt wird?

M: Nein. Bei mir steht die Mediation im Logo: Tilman Metzger Mediation. Wer auf meine Website geht, der sieht, das ist mein Kerngeschäft. Ich bin nicht jemand, der angefragt wird: »Machen Sie doch mal eine Teamentwicklung« oder »Machen Sie mal eine Supervision« oder »Wir hätten da mal irgendwie so einen Workshop«. Im Prinzip ist der Erstkontakt immer: »Wir suchen einen Mediator.« Dann gibt es Situationen, wo die Leute das aus irgendwelchen politischen oder sonstigen Gründen nicht so gerne Mediation nennen, weil sie Angst haben, dass bestimmte Beteiligte davor zurückscheuen, weil es ein komisches Wort ist und so weiter. Aber das erlebe ich im Betriebsrat nicht so. Denn wenn sich der Betriebsrat damit auf den Weg macht, das ist ja schon so ein kollektiver Weg. Und im Prinzip weiß ja heute fast jeder Betriebsrat, was Mediation ist und dass die auch betriebliche Normalität geworden ist. Gerade im Betriebsratskontext habe ich das noch nicht erlebt, dass man ein anderes Wort verwenden muss, damit das akzeptiert wird.

S: Gab es Ihres Wissens nach Diskussionen oder Schwierigkeiten in Bezug auf die Kostenfrage?

M: Ich finde das normal, dass Kunden auch Verhandeln und ich tue das auch. Und das sage ich auch immer, wenn es um die Kosten geht. Ich habe keinen fixen Preis, ich finde, es hängt davon ab, wie viele Leute sitzen vor mir, wie hoch eskaliert ist das, was für eine Art von Betrieb ist das, wie wirtschaftlich gesund, ist es Wirtschaft, ist es öffentliche Verwaltung und so weiter… Und dann habe ich so eine Range, wo ich inzwischen so einen Eindruck habe, das könnte passen. Und dann gibt's schon mal Betriebsräte, die anfangen zu verhandeln. Und dann gucken wir halt. Manchmal gehe ich vielleicht noch mal ein bisschen runter, das kommt schon mal vor. Im Prinzip finde ich es normal, dass man da verhandelt.

S: Der Betriebsrat ist dann Ihr Verhandlungspartner?

M: Wie gesagt, gerade beim Betriebsrat hätte es echt ein Geschmäckle, wenn ich mit HR oder mit der Geschäftsführung oder irgendeinem anderen betrieblichen Menschen verhandeln würde, finde ich jedenfalls. Weil, wie gesagt, der Betriebsrat ist ja ein eigenes Gremium in eigener Kraft sozusagen. Und das finde ich syste-

misch unangemessen, wenn ich dann mit jemand anders über Geld verhandeln müsste. Dass die das intern erklären müssen, okay. Für mich ist der Betriebsrat der Auftraggeber und der muss halt sehen, wie er an sein Geld kommt und wenn er es aus einem Sparstrumpf holt, dann ist mir das dann eigentlich egal.

S: Sie erwähnten zu Beginn, auch der Arbeitgeber könne ein Interesse daran haben, dass der Betriebsrat seine internen Konflikte löst, z. B. weil Verhandlungen sonst sehr schwierig sind. Ist ein Interesse des Arbeitgebers Ihrer Meinung nach besonders hilfreich, um den Auftrag für eine Mediation zu erhalten?

M: Ich glaube schon. Natürlich ist es leichter für die zu argumentieren, wenn die Geschäftsführung das auch sinnvoll findet. Aber wie gesagt, von den Prozessen bekomme ich nichts mit, wenn ich nur den Betriebsrat mediiere. Das ist ja anders, wenn von vorneherein klar ist, es geht um Geschäftsführung und Betriebsrat. Da würde ich von vornherein immer mit beiden Seiten unabhängig Auftragsklärung machen. Das ist ganz was anderes. Da habe ich dann auch die Geschäftsführung vor mir und da würde ich dann auch das Finanzielle direkt mit der Geschäftsführung klären. Das ist klar. Aber ich schätze mal, dass es leichter für die ist, das Geld von der Geschäftsführung zu bekommen, wenn die wiederum sagt: »Ja, ich finde das eine gute Idee, dass Sie sich mal einig werden!«

S: Gibt es Aspekte oder Vorgehensweisen, die Sie bei zukünftigen Mediationsaufträgen von betriebsratsinternen Konflikten ändern würden?

M: Die Frage fällt mir ein bisschen schwer, weil ich schon seit 1999 in dem Feld arbeite und das natürlich ständig optimiert habe. Besonders um das Jahr 2005 hatte ich eine Phase, wo ich mit meiner innerbetrieblichen Mediationsarbeit unzufrieden war und dann aus diesen Gründen zur Klärungshilfe gekommen bin, die für mich sehr effizient ist. Insofern ist das ist schon lange her, dass ich mir diese Gedanken gemacht haben. Inzwischen habe ich einfach ein richtig gut laufendes Vorgehen, wo ich in der Regel sage, ich weiß sehr genau, was ich machen will, und ich weiß, wie ich um Hürden herumkomme. Insofern würde ich im Augenblick nicht sagen können, was ich jetzt verändern würde. Was aber für mich wichtige Veränderungen waren, weil ich später zu der Betriebsratsarbeit gekommen bin als zu anderen innerbetrieblich Mediationen, ist ein anderes Vorgehen in der Auftragsklärung: Also, ich habe früher schneller zwischen Betriebsmitglieder und Geschäftsführung und Mitarbeitern mediiert als innerhalb des Betriebsratsgremiums. Als Klärungshelfer

habe ich das sehr wichtige Prinzip, dass ich die Auftragsklärung mit den jeweiligen Vorgesetzen mache. In einem Teamkonflikt würde ich also mit dem Teamchef die Auftragsklärung machen. Und bei Konflikten im Betriebsratsgremium musste ich erstmal verstehen und lernen, dass Betriebsratsvorsitzende überhaupt nicht diese Art von Rolle haben, ein Chef zu sein, nicht im Geringsten. Diese Hoffnung, wenn ich das mit dem Betriebsratsvorsitzenden geklärt habe, dann läuft das, die ist vollkommen illusorisch. In dem Fall ist es wirklich wichtig zu sagen: »Mein Vorschlag wäre, dass wir uns alle zusammensetzen.« Zwei bis drei Stunden, das hängt natürlich von der Größe des Gremiums ab. Aber in der Regel sind es eher drei Stunden, um diesen Prozess, den ich eben beschrieben habe, gemeinsam zu machen. Und das mache ich bei Teamkonflikten nicht. Das ist was, was ich gelernt habe, aufgrund dieser basisdemokratischen Struktur, weil der Vorsitzende keine echte Macht hat.

S: Interessanter Punkt, da gab es also eine Veränderung in Ihrem Vorgehen, wenn Sie auf die Anfänge zurückblicken.

M: Ich überlege, was mir sonst noch an Veränderungen einfällt. Ein Punkt, der meiner Meinung nach in jedem Konfliktfeld wichtig ist, ist, dass man dort typische Themen kennenlernt, die sich dort stellen. Was ich beim Betriebsrat total typisch finde, was fast ohne Ausnahme immer ein Thema ist, dass sie dort diese Teilung haben zwischen »Falken« und »Tauben«. Die Falken, die sagen: »Man muss dem Geschäftsführer gegenüber robust auftreten, sonst kommt man zu gar nichts!« Und die Tauben, die sagen: »Nein, nein, man muss freundlich kommunizieren, sonst kommt man zu gar nichts!« Also diese Frage, ob man den Hammer oder die Schmeichelei braucht. Und das ist eben super normal, und das finde ich wichtig, sowas sagen zu können. Wenn solche Themen auftauchen, auch sagen zu können: »Ja, ich höre raus, dass Sie diese Frage umtreibt, wie Sie der Geschäftsleitung gegenübertreten. Das erlebe ich in fast allen Betriebsräten so, dass das eine von den Kernfragen ist, die wichtig ist, das ist sehr normal.« Also, das ist eine Änderung im Sinne von, dass ich irgendwann gemerkt habe, was die typischen Themen sind, dass man die Menschen da abholen und entschämen kann. Ich glaube, dass sich jeder Mensch ein bisschen schämt, wenn er eine Mediation braucht, denn eigentlich will man sowas ja selbst regeln. Und ich glaube, das ist wichtig in der Anbahnung von Mediationen, die sensiblen Punkte ein bisschen zu kennen, und dafür auch Verständnis zeigen zu können.

S: Gibt es noch weitere Aspekte, die Sie ansprechen möchten?

M: Einen Punkt kann ich vielleicht noch erwähnen, weil ich den Eindruck habe, dass damit gerade Betriebsräte was anfangen können. Und das ist, was ich als Klärungshelfer anbiete. Was ich anbiete, ist Klarheit und nicht etwa Harmonie. Ich biete bewusst nicht Win-win an, weil ich sage: »Ich kann Ihnen nicht versprechen, dass es besser wird. Aber ich kann sagen, dass es klarer wird. Und klarer kann auch mal bedeuten, dass Sie merken, das ist hier nicht mehr mein Ort.« Ich würde schätzen, dass sich in 80 bis 90 Prozent der Fälle die Leute sich für mich entscheiden, weil diese Art von Klartext sehr zu der betrieblichen Realität passt. Also, was viele Mediatoren anbieten, Win-win, das finden viele Menschen in Deutschland unrealistisch. Und wenn da jemand sagt: »Ja, klar, es könnte sein, dass Mediation bedeutet, dass wir auseinandergehen, ja, daran glaube ich, das ist überzeugender für mich, hier will mich niemand verarschen, sondern der redet ehrlich.« Also, ich glaube, dass das die Faktoren sind, ob das ein match ist, wo meine Prinzipien und meine Persönlichkeit zu den Leuten passt. Das ist eigentlich der wichtigste Faktor.

Gießen, den 2. Juni 2023
gez. Claudia Schymik

Anhang 9

Interviewprotokoll (telefonisch)
Interviewort: Palma/Oldenburg
Interview mit: Herr Dr. Markus Troja (T)
Interviewerin: Claudia Schymik (S)
Datum: 2. Juni 2023
Themenbereich: Konflikte im Betriebsrat

S: Herr Troja, möchten Sie sich für dieses Format kurz vorstellen?

T: Ja, das kann ich gerne machen. Mein Name ist Markus Troja. Ich habe angefangen, mich mit Mediation zu beschäftigen, als ich 1995 nach meinem Studium nach Oldenburg gekommen bin. Dort habe ich in einem Forschungsprojekt der DFG zu Verhandlungs- und Vermittlungsverfahren bei Umweltkonflikten gearbeitet. Wir haben uns damals Mediationserfahrungen in den USA und erste Mediationserfahrungen in Deutschland angeschaut, in dem Forschungsprojekt ging es darum, wie solche informellen Vermittlungsverfahren ins politische und administrative System Deutschlands passen. Ich hatte das große Glück, dass mein damaliger Doktorvater, Horst Zillessen, selbst auch praktisches Interesse an dem Thema hatte und einer der Pioniere der Umweltmediation war und ein Mediationbüro aus der Universität als Institut ausgegründet hat. Da bin ich dann in die Praxis eingestiegen. Im Laufe der 2000er Jahre habe ich meinen Schwerpunkt dann auf Mediation in Unternehmen, Behörden und im Wirtschaftskontext verlagert, auch wenn ich nach wie vor im öffentlichen Bereich bei Auseinandersetzung um Erneuerbare Energien-Projekte tätig bin.

S: Was ist in Ihrem jetzigen Bereich Ihr Schwerpunkt?

T: Der Schwerpunkt sind innerbetriebliche Konflikte, Konflikte zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite, Gesellschafterauseinandersetzungen relativ viel, Unternehmensnachfolgen, Teamkonflikte, Konflikte am Arbeitsplatz. Das ist so der Schwerpunkt.

S: Welche Erfahrung haben Sie mit der Mediation von Konflikten im Betriebsratsgremium, wie viele Fälle haben Sie in diesem Bereich ungefähr mediiert?

T: Innerhalb des Gremiums noch nicht oft, zwischen Betriebsrat und Geschäfts-

führung öfter, aber ich glaube zwei oder dreimal hatte ich auch einen Auftrag innerhalb eines Betriebsrates.

S: Wie kam es bei diesen beiden Fällen dazu, dass Sie mit der Mediation eines Konflikts im Betriebsrat beauftragt wurden?

T: In einem Fall kam ich gar nicht direkt zu dieser Beauftragung im Gremium, sondern indirekt, weil ich dort erst bei Auseinandersetzungen des Betriebsrats mit der Arbeitgeberseite vermittelt und die Leute kennengelernt habe. Und da war es so, dass sich aus diesem Fall heraus noch mal spezielle Themen ergeben haben, die auch betriebsratsintern sehr umstritten waren. Und dann habe ich deswegen mit dem Betriebsrat allein zusammengesessen, weil deutlich wurde, dass es da auch interne Konflikte gab. Also, kennengelernt habe ich die Betriebsratsseite praktisch im Rahmen einer Mediation zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite und dann kam die Frage auf, ob ich mich mit dem Betriebsrat zu internen Themen auch allein zusammensetzen kann, womit der Arbeitgeber sehr einverstanden war und der Betriebsrat eben auch. Die hatten mich da ja schon kennengelernt und so ist das dann entstanden.

S: War die Mediation der betriebsratsinternen Konflikte eigenständig oder eine Sequenz innerhalb der Mediation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat?

T: Letztlich war es eine eigenständige Mediation. Ich glaube, das war am Anfang nicht so ganz klar. Es gab so eine Art fließenden Übergang, aber es zeigte sich dann doch, dass es einfach betriebsratsintern so viele Spannungen und auch persönliche Differenzen zwischen einzelnen Menschen gab, die mit der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber eigentlich nichts mehr zu tun hatten. Man könnte sagen, am Anfang stand ein Einzelgespräch in der Mediation, das dann zu einer eigenständigen Mediation führte.

S: Das heißt, die Mediation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat war abgeschlossen?

T: Ja, die war abgeschlossen.

S: Und danach haben Sie die Mediation mit dem Betriebsrat durchgeführt, richtig?

T: Genau.

S: Hat es dann einer Begründung dafür bedurft, dass die Mediation erforderlich ist?

T: Meinen Sie damit, dass vom Arbeitgeber auch bezahlt wird?

S: Ja, genau.

T: Nein, das war überhaupt kein Problem, weil der Arbeitgeberseite einfach auch daran gelegen war, dass der Betriebsrat arbeits- und sprechfähig ist. Die hatten auch kein Interesse daran, dass der Betriebsrat intern so viele Spannungen hat und sie praktisch keinen guten Verhandlungspartner auf der anderen Seite hatten. Also von daher war es dem Arbeitgeber recht, dass die ihre internen Dinge auch mit Unterstützung von mir als Mediator klären und der war auch bereit, das zu bezahlen.

S: War das eigene Interesse des Arbeitgebers aus ihrer Sicht jedenfalls mit ausschlaggebend für die Kostenübernahme?

T: Ja, das würde ich sagen. Wenn das nur so ein Streit gewesen wäre und die hätten jetzt vom Arbeitgeber eine Mediation gefordert, dann hätte der Arbeitgeber wahrscheinlich gesagt: »Also, das ist jetzt euer Problem, das müsste ihr euch überlegen, wie ihr das für euch handhaben wollt intern.« Aber dadurch, dass sich das eine aus dem anderen entwickelt hat, war das für den Arbeitgeber kein Problem.

S: In dem Fall hat es dann ja auch keine Rolle mehr gespielt, welche Qualifikation und Erfahrung Sie haben, weil das Gremium Sie ja schon kannte, richtig?

T: Ja, die kannten mich schon und konnten einschätzen, wie ich arbeite.

S: Können Sie allgemein beschreiben, welche Rolle Ihre Qualifikation und Erfahrung spielt, wenn Sie im Bereich von Geschäftsleitung und Betriebsrat mediieren? Ist das ein Punkt?

T: Diese Aufträge kommen ja fast immer über Empfehlung zustande, und in der Regel ist es so, dass uns irgendjemand im Unternehmen oder aus dem Beraterumfeld des Unternehmens empfiehlt. Und das ist dann jemand, die oder der uns schon mal kennengelernt hat. Insofern spielt es eine Rolle, dass die Leute wissen: Okay, das ist jemand, der hat Erfahrung in der Arbeit in diesem Kontext. Es geht dabei aber nicht um Branchenerfahrung, das kann also ein IT-Unternehmen sein, eine Versicherung, Bank oder produzierendes Gewerbe oder Industriebetrieb, das ist to-

tal unterschiedlich. Aber was die schon interessiert ist, dass jemand Erfahrung hat mit der Arbeit mit Gremien, der Erfahrung hat mit Konflikten in diesen Kontexten. Bei dem Fall, von dem ich eben berichtet habe, da ist zum Beispiel der ursprüngliche Kontakt dadurch zustande gekommen, dass ich in dem Unternehmen früher mal Seminare für Führungskräfte gegeben habe. Thema waren der Umgang mit schwierigen Führungssituationen, Kommunikation, Konflikte und so weiter. Und bei diesen Seminaren, da hat sich dann witzigerweise der Betriebsrat gemeldet und gefragt: »Wieso gibt es das eigentlich nur für Führungskräfte und nicht auch für Betriebsräte?« Und dann hat das Unternehmen gesagt: »Ja, das könnten auch unsere Betriebsräte machen, das findet das Unternehmen eigentlich ganz gut.« Und da haben mich die Betriebsräte eben auch in dieser Seminarleiterrolle kennengelernt.

S: In dem Fall, den Sie eben geschildert haben: Hat da eine Rolle gespielt, wie das Konfliktlösungsverfahren heißt, d. h. wurde das Verfahren offiziell als Mediation oder anders bezeichnet?

T: Das war eine Mediation, das ist ja nicht immer so. Bei mir ist es aber schon oft so, dass das auch Mediation heißt, was aber auch daran liegt, dass die Leute oder die Aufträge, die bei mir landen, oft von vorneherein Mediationen anfragen. Aber es gibt natürlich auch Konstellationen, wo man das nicht so nennt und wo dann einfach gesagt wird, wir brauchen mal so einen Workshop zur Zusammenarbeit.

S: Gibt es Aspekte oder Vorgehensweisen, die Sie bei zukünftigen Mediationsaufträgen von betriebsratsinternen Konflikten ändern würden oder schon verändert haben?

T: Ich habe im Laufe der Jahre schon ein paar Punkte bei der Auftragsklärung und Beauftragung verändert. Die betreffen aber die innerbetrieblichen Konflikte mit hierarchischen Strukturen und nicht den Betriebsratskontext. Bei innerbetrieblichen Konflikten in hierarchischen Strukturen führe ich auf jeden Fall ein Vorgespräch mit der hierarchisch zuständigen Ebene, die über den Konfliktparteien angesiedelt ist und integriere diese Vorgesetztenebene in den Mediationsprozess, zumindest am Anfang und am Ende. Ich arbeite also nicht einfach mit den Konfliktparteien als Externer alleine, sondern sorge dafür, dass die unternehmensintern zuständige disziplinarische Ebene da involviert ist. Bei Konflikten im Betriebsratsgremium oder zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, da habe ich mittlerweile eine Tendenz zur Mediation mit der gesamten Gruppe entwickelt. Früher hatte ich die Annahme,

je kleiner die Gruppe ist, desto leichter ist das Ganze, weil man dann arbeitsfähiger ist. Das hat sich oft als nicht so hilfreich erwiesen, weil man dann manchmal da Leute sitzen hat, bei denen man nicht genau weiß, repräsentieren die wirklich das Meinungsbild der Gruppe? Oder sind das Leute mit ihrer eigenen persönlichen Agenda oder Vertreter:innen, die Streitpunkte teilweise viel radikaler sehen als andere in der Gruppe? Da nehme ich lieber in Kauf, dass die Gruppe größer ist, habe dann aber dafür auf beiden Seiten mehrere Personen, die die jeweiligen Interessengruppen vertreten, als in einer möglichst kleinen Gruppe. Ich gucke also eher, wer an der Mediation möglicherweise noch teilnehmen sollte, und es ist mir lieber, wenn da ein paar Personen mehr sitzen als zu wenig.

S: Und wie würden Sie das dann bei einem großen Betriebsratsgremium machen? Sagen wir mal, eine mittlere Größe von 11 Personen, richtig große Gremien mit 25 Personen?

T: Wenn es um einen Konflikt im Gremium geht, dann würde ich am liebsten mit dem gesamten Gremium arbeiten. Sonst ist es halt schwierig, diese ganze Beeinflussung, die dann außerhalb der Mediation vorgenommen wird. Dann ist wieder die Frage, wie wird das, was in der Mediation passiert, kommuniziert an diejenigen, die außerhalb der Mediation sitzen und so weiter? Ich fange das dann lieber methodisch auf, dass ich in der Mediation auch intensive Dialoge habe und nicht alle immer über alles reden, aber es sind alle dabei und bekommen das mit. Und dann arbeite ich lieber mit den elf Leuten oder mit den 25 Leuten, als dass ich nur mit dem Vorsitz, der Stellvertretung und vielleicht noch zwei Leuten dasitze. Sagen wir mal so, es ist leichter, wenn man in der Mediation die unterschiedlichen Strömungen, Stimmungen und Sichtweisen auch präsent hat. Ja, das wäre so eine veränderte Tendenz, die ich allgemein habe und die auch für Mediationen im Betriebsratsgremium gelten würde.

Gießen, den 2. Juni 2023
gez. Claudia Schymik

IV. Güterichterstatistik Arbeitsgerichtsbarkeit Hessen 2022

Anhang 10

Hessen **2022**

HE	Gerichte	G. mit Mediation / Güterichterverf.	Güterichter/innen Mediatoren/innen	Güterichterverfahren Mediationen	mit Erfolg abgeschl.	ohne Erfolg abgeschl.	Erfolgsquote
Zivilgerichtsbarkeit	0	0	0	0	0	0	0,00%
OLG/KG	0	0	0	0	0	0	0,00%
LG	0	0	0	0	0	0	0,00%
AG	0	0	0	0	0	0	0,00%
Verwaltungsgerichtsbarkeit	0	0	0	0	0	0	0,00%
OVG/VGH	0	0	0	0	0	0	0,00%
VG	0	0	0	0	0	0	0,00%
Sozialgerichtsbarkeit	0	0	0	0	0	0	0,00%
LSozG	0	0	0	0	0	0	0,00%
SozG	0	0	0	0	0	0	0,00%
Arbeitsgerichtsbarkeit	**8**	**8**	**30**	**37**	**19**	**12**	51,35%
LAG	1	1	3	13	7	6	53,85%
ArbG	7	7	27	24	12	6	50,00%
Finanzgerichte				0			
Summen	**8**	**8**	**30**	**37**	**19**	**12**	51,35%

Zelle E 19: davon waren im Jahr 2022 sechs Verfahren noch nicht abgeschlossen; die Mediationssitzung findet 2023 statt.

Danksagung

Die vorliegende Publikation beruht auf meiner im Jahr 2023 verfassten Masterarbeit im Studiengang Mediation und Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder).

Mein besonderer Dank gilt den anwaltlichen, gewerkschaftlichen und mediatorischen Expert:innen, die im Rahmen von Interviews bereit waren, ihre praktischen Erfahrungen mit mir zu teilen. Ihre Offenheit, auch über herausfordernde und konfliktbeladene Situationen in der Beratungspraxis zu sprechen, haben das Zustandekommen dieser Arbeit wesentlich gefördert und die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem komplexen und sensiblen Thema erst ermöglicht.

Meiner Betreuerin *Kirsten Schroeter* danke ich für ihre Unterstützung sowie für ihre zielführenden Anregungen und bestärkende Kritik bei der Konzeption und Ausarbeitung. Mein Dank gilt darüber hinaus den *Herausgebenden* dieser Schriftenreihe und dem Verlag für die Möglichkeit, mit der Veröffentlichung einen praxisbezogenen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion zu leisten.

Über die Autorin

Claudia Schymik ist Vorsitzende Richterin am Arbeitsgericht Gießen, Güterichterin sowie zertifizierte Mediatorin (BM®). Ihre Mediationsausbildung absolvierte sie 2016 am Heidelberger Institut für Mediation in Kooperation mit der Universität Heidelberg im Profil »Mediation im System der Organisation«. Sie verfügt über umfassende Erfahrung in der Mediation, darüber hinaus ist sie seit vielen Jahren als Einigungsstellenvorsitzende tätig und als solche mit nahezu allen Fragen der betrieblichen Mitbestimmung in verschiedensten Branchen vertraut.

Der Impuls für die thematische Ausrichtung ihrer Masterarbeit basiert auf eigenen Erfahrungen in der Mediation und Vermittlung in Betriebsratsgremien. Ihr Masterstudium »Mediation und Konfliktmanagement« an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) schloss sie im November 2023 mit dem Master of Laws (LL.M.) erfolgreich ab.