

Autor(en): Lis Ripke / Roland Trocha

Fundstelle : Zeitschrift für Konfliktmanagement ZKM 11, S. 124 ff

Das Hexenwerk ist das Normale

- Innerbetriebliche Mediation unter Beteiligung des Betriebsrats -

Der Beitrag schildert eine innerbetriebliche Mediation unter Beteiligung des Betriebsrats. Im Fokus steht der Anfangsimpuls, was braucht es, damit das Mediationsverfahren überhaupt in Betracht gezogen wird. Im Fokus steht aber auch, wie den Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Mediationsergebnissen begegnet werden kann.

A. Hintergrund des Konflikts

In diesem Fall vertraten der Betriebsrat auf der einen und die Leitung einer Rettungswache aus einem Verband der freien Wohlfahrtspflege auf der anderen Seite unterschiedliche Auffassungen zur Forderung der dort eingesetzten "Springer". Diese wollten den hauptamtlichen Mitarbeitern künftig gleichgestellt werden, um deren Planungssicherheit zu erhalten und um in den Genuss der Zulagen für die Schichtarbeit zu kommen. Drei von ihnen hatten ihren Arbeitgeber bereits auf die entsprechende Änderung ihrer Einsatzbedingungen vor dem Arbeitsgericht verklagt. Wie die Hauptamtlichen waren auch die geringfügig Beschäftigten auf Seiten der Springer, solange die eventuellen Änderungen keine Nachteile für sie mit sich gebracht hätten (weniger Planungssicherheit oder Schichten).

Dem stand die Ansicht des Arbeitgebers gegenüber, dass eine Dienstplangestaltung ohne Springer nicht möglich sei, wenn diese zudem auf Erkrankungen oder Urlaub beruhende Planungsengpässe mit abdecken soll. Würden die Springer mit in den festen Schichtplan eingearbeitet, hätten andere Mitarbeiter deren Rolle übernehmen müssen. Außerdem forderte der Arbeitgeber, dass ein solcher Wechsel nur kostenneutral verlaufen dürfe.

Weil der Betriebsrat mehrheitlich die Auffassung der Springer teilte, setzte er dem Arbeitgeber eine Frist für die Zustimmung zur Einberufung einer Einigungsstelle. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte der entsprechende Meinungsaustausch nur auf schriftlicher Basis stattgefunden und drohte nun, den gleichen, langwierigen Weg zu nehmen, wie viele ähnlich gelagerte Fälle in anderen Organisationen auch: Ohne einvernehmliche Einigung wäre er zum Fall fürs Arbeitsgericht geworden. Und diese wiederum schien hier ohne Intervention von außen nicht mehr erreichbar.

B. Anbahnung und Einleitung des Mediationsverfahrens

Dieser Erkenntnis folgend lud ein Mitglied aus dem Vorstand des Trägervereins die Konfliktbeteiligten zu einem vermittelnden Gespräch ein, in dessen Verlauf diese ihre Sicht darstellten und auf einem Flipchart visualisierten. Dabei begannen beide Seiten, die jeweils hinter ihren Positionen stehenden Interessen offenzulegen. Zwar wurden diese wechselseitig akzeptiert und als nachvollziehbar empfunden, jedoch relativierte keine der beiden Gruppen ihre Ansprüche. Vielmehr schien für alle Beteiligten der vorgezeichnete Weg vor das Arbeitsgericht nur selbstverständlich, ungeachtet der einhelligen Meinung, dies könne mindestens ein Jahr in Anspruch nehmen. Genauso einig waren sich die Parteien aber auch, dass dies nicht im Sinne der Springer sein könne, was letztlich dem Vorschlag aus den eigenen Reihen die Lösung in einem Mediationsverfahren zu suchen, zum Durchbruch verhalf.

Bis zur Einwilligung in das Verfahren sollte es aber noch eine Woche voller interner und bilateraler Gespräche dauern. Sowohl im Betriebsrat als auch in den entscheidenden Gremien auf Arbeitgeberseite waren zunächst die Skeptiker zu überzeugen, der Weg in die Mediation musste

also erst frei geschaufelt werden. Schließlich gab der Vorstand die für das neue Verfahren notwendigen Mittel frei, ein deutliches, weil freiwillig gesetztes Signal, das auch im Betriebsrat so wahrgenommen wurde. Im Gegenzug setzte dieser seinen Antrag auf Einberufung der Einigungsstelle für drei Monate aus. Auch die drei Springer, deren Klagen bereits als unzulässig abgewiesen worden waren, legten wegen des geplanten Mediationsverfahrens keine Rechtsmittel gegen diese Entscheidung ein.

C. Die Mediation

Damit war zwar das Terrain für die Mediation gut vorbereitet, das Verfahren aber noch lange kein Selbstläufer. Folgerichtig sah sich die Mediatorin zunächst einer Mischung aus Neugierde und Skepsis gegenüber, hinsichtlich ihrer eigenen Person genauso wie hinsichtlich des Verfahrens. Dennoch brauchte es nicht mehr als drei, knapp vierstündige Sitzungen innerhalb von vier Wochen, bis eine erste Einigung auf dem Tisch lag. Dabei könnte die Tatsache, dass die Mediatorin hier als einzige Frau unter Männern agierte, den Prozess durchaus begünstigt haben.

I. Sitzung eins

In kleinen Schritten führte die Mediatorin die Gruppe zum Ergebnis. Dabei stand zunächst die Vertraulichkeit der Gespräche im laufenden Prozess, an dem im Betrieb generell großes Interesse herrschte, im Mittelpunkt. Hier verfolgte die Mediatorin das Ziel einer einheitlichen, konkreten Sprachregelung, in der die Ergebnisse betriebsintern öffentlich gemacht werden sollten, und an die sich jeder am Verfahren Beteiligte gegenüber anderen Kollegen halten sollte. Ein vor allem mit Blick auf die unter den Männern herrschende Kameradschaft nicht einfaches Unterfangen, das schließlich aber in Form eines schriftlichen Arbeitsbündnisses auf dem Tisch lag. Neben der Vertraulichkeit enthielt dieses weitere Regelungen, unter anderem zu den Punkten Information, Ergebnisoffenheit und Allparteilichkeit der Mediatorin. Dieses Papier wurde schließlich von der ganzen Runde unterzeichnet.

Damit war der erste Schritt in Richtung eines neuen Umgangs miteinander getan und die Voraussetzung für fruchtbare Diskussionen inhaltlicher Natur erfüllt. Die führte über die klassische Themensammlung schnell an den kritischen Punkt "Dienstplan Rettungsdienst". Aber auch dazu sammelten die Beteiligten zunächst auf der sachlichen Ebene alle notwendigen Informationen und schufen so die gemeinsame Basis für die weitere Entwicklung im Einigungsprozess. Dabei gelang es der Mediatorin relativ schnell, eine gemeinsame Sicht der Arbeitsabläufe herzustellen und die persönlichen Anliegen zum Thema zusammenzutragen. Dazu hatte jeder Beteiligte ausreichend Gelegenheit, wobei eine in der Gruppe herrschende Atmosphäre gegenseitigen Verständnisses diesen Prozess begünstigte. Beispiele für die gesammelten persönlichen Anliegen sind unter anderem:

Dass ich mit der Arbeit zufrieden sein kann.

Dass ich mich voll auf die Patienten einlassen kann.

Dass ich meine Arbeit verlässlich erledigen kann.

Ziel der Sammlung war auch die Erzeugung eines starken "Wir-Gefühls", das es allen Beteiligten leichter machte, von der früheren Gegensätzlichkeit "Schichtdienst ja / Schichtdienst nein" abzurücken.

Im nächsten Schritt ging es an die kreative Ideensammlung. Unterstützt durch die Visualisierung am Flipchart kamen hier recht schnell 22 unterschiedliche Gedanken zusammen, welche die Teilnehmer anschließend bewerteten. Am Ende dieser Phase standen sechs Ideen, die jeder Beteiligte bis zur nächsten Sitzung gedanklich weiter bewegen sollte. Zuvor ging es aber noch an

die Formulierung des folgenden Ergebnisprotokolls, das auch im Betrieb ausgehängt wurde:
"Jeder Teilnehmer hatte ausreichend Gelegenheit, seine Sichtweise zu den Problemen darzulegen. Es wurde von den übrigen Teilnehmern jeweils gut zugehört. Von allen wurde als hilfreich empfunden, die Beweggründe der anderen Teilnehmer zu erfahren. Der Meinungs austausch wurde als alle Aspekte umfassend beurteilt. Ein konkretes Ergebnis zum Thema Dienstplan Rettungsdienst wurde noch nicht gefunden. Hier benötigt es noch Zeit und ein weiteres Aufeinanderzubewegen. Von allen wurde jedoch zum Ausdruck gebracht, dass einige Optionen sich schon als konsensfähig herausgestellt haben."

II. Sitzung zwei

Ziel der zweiten Mediationssitzung war das Ausarbeiten einer konkreten Handlungsanleitung auf Basis der zuvor für gut befundenen sechs Ideen. Dabei stand zunächst die Frage nach den Voraussetzungen für die weitere Entwicklung im Raum. Bei der Suche nach Antworten darauf waren sich die Teilnehmer schnell einig, dass die Transparenz zur finanziellen Situation der Abteilung Rettungsdienst/Krankentransport möglicherweise zur allseits gewünschten Lösung beitragen könnte. Die anschließend vom Vorstandsmitglied vorgelegten Informationen wiesen, für jeden Beteiligten der Gruppe sichtbar, nach Abzug aller Kosten zwar einen leichten, aber auch unsicheren und relativ begrenzten Überschuss aus. Die sofortige Offenlegung der finanziellen Situation und damit die konkrete Umsetzung des zuvor im Arbeitsbündnis vereinbarten Kriteriums der transparenten Information sollte die Mediatorin später als "Shifting Point" des Verfahrens bezeichnen. Dies habe die Sichtweisen aller Beteiligten verändert, so ihre Einschätzung. Zum Ende der zweiten Sitzung arbeitete die Gruppe insgesamt drei Optionen aus, einschließlich der damit jeweils verbundenen finanziellen Auswirkungen auf die Abteilung. Diese sehr gegensätzlichen Optionen und deren Realisierungschance sollte nun jeder Teilnehmer bis zur dritten Sitzung weiter durchleuchten, und zwar in ökonomischer Hinsicht genauso wie mit Blick auf die zuvor formulierten Interessen und persönlichen Anliegen. Auch dieser Beratungstag endete mit der Verabschiedung eines Aushangs für alle Beschäftigten.

III. Sitzung drei

Hoch motiviert gingen die Beteiligten in die letzte Sitzung, in der sich für alle schnell die Option einer Betriebsvereinbarung als die interessanteste herauskristallisierte. Dieser für die Abteilung neue Weg wurde anschließend noch einmal genau unter die Lupe genommen und anhand verschiedener Gerechtigkeitskriterien wie Leistung, Besitzstandswahrung oder existierender Bedürfnisse bewertet. Weil auch die Frage nach einer besseren Alternative zu keinem Ergebnis führte, einigten sich die Teilnehmer auf die Ausarbeitung einer Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Da es bis zu deren Abschluss aber noch dauern sollte, gestaltete sich das Mediationsergebnis wie folgt:

1. Die bereits im Schichtdienst tätigen Arbeitnehmer behalten ihren Status als Bestandschutz.
 2. Jeder weitere Arbeitnehmer in der Abteilung erhält die Möglichkeit, in den Schichtdienst aufgenommen zu werden. Die Bedingungen dafür konkretisiert die Betriebsvereinbarung zwischen Vorstand und Betriebsrat.
 3. Alle Mitarbeiter der Rettungswache werden in dem Zeitraum bis zur Genehmigung der Mediationsvereinbarung durch die Gremien bzw. bis zum Abschluss der Betriebsvereinbarung finanziell auf dem Niveau der Schichtdienstbeschäftigten gleichgestellt. Wer nicht im Schichtdienst ist, erhält eine Zulage durch Übernahme besonderer Funktionen.
- Für die noch zu schließende Betriebsvereinbarung enthielt das Memorandum zudem weitere Eckpunkte, wie beispielsweise Aussagen zu den fachlichen und sozialen Kompetenzen, die beim Antrag eines Mitarbeiters in den Schichtdienst erfüllt sein müssen sowie Überlegungen zum Verfahren dieser Feststellung.

Obwohl allen Beteiligten klar war, dass es bis zum Abschluss der Betriebsvereinbarung noch ein langer Weg sein würde, bewerteten diese die Mediation nach eigener Aussage als "voll und ganz befriedigend". Einige werteten das Verfahren sogar auch für den Fall als Erfolg, in dem das Ergebnis von den Gremien beider Seiten nicht genehmigt werden sollte.

D. Die Umsetzung des Ergebnisses

Bei der Annahme des Mediationsergebnisses durch den Vorstand erlebten die Arbeitgebervertreter in der Mediation dann erstmals einen Rückschlag. Während der Betriebsrat stets den Gremienvorbehalt proklamiert hatte, waren sie davon ausgegangen, ein umfassendes Verhandlungsmandat zu besitzen; die Bestätigung durch den Vorstand erschien ihnen als Formalie. Einige Vorstandsmitglieder waren überrascht über das Ergebnis und die Zugeständnisse. Erklärungen zum Verfahren und zum Weg der Einigung unter Beachtung der Vertraulichkeit sicherten schließlich die Zustimmung. Doch zeigte sich, dass hier in der Vorphase eine bessere Vorbereitung erforderlich gewesen wäre. Die Mitglieder des Vorstandes, auf deren Zustimmung es schließlich ankam, hätten mehr Informationen über die Mediation als solche gebraucht, um das Verhandlungsmandat klarer zu fassen.

Die Umsetzung der Mediationsvereinbarung bedurfte auch weiterhin der Unterstützung aus dem Vorstand. Ohne Anstöße wurden die Tätigkeiten, die zu Zulagen führen sollten, weder eingefordert, noch angeboten. Im Ergebnis konnte aber für alle Interessenten eine geeignete Stelle gefunden werden. Die Gesprächskultur ist zwar wesentlich offener geworden. Dennoch zeigt sich, dass es starker Überzeugungskraft bedarf, Ergebnisse umzusetzen, sobald dies nicht automatisch erfolgt.

Für den Abschluss der Betriebsvereinbarung wurden auch neue Wege eingeschlagen. Während der Verband in der Vergangenheit eher kasuistisch vorging (Muster vergleichbarer Vereinbarungen heranziehen und mit mehr oder weniger Erfolg auf den eigenen Betrieb übertragen) wurde nun eine externe Beraterin gewonnen, die nach Gesprächen mit der Geschäftsführung einen Workshop ausrichtete. Ziel dabei war die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Betriebsparteien zur Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung als wesentliche Instrumente der Mediationsvereinbarung.

Es stellte sich auch heraus, dass die Leistungsbeurteilung im Rettungsdienst offensichtlich keine alltägliche Praxis war. Nachfragen im eigenen Verband und anderen Wohlfahrtsorganisationen in der Sache blieben ergebnislos. Zweifel an der Umsetzbarkeit der Mediationsvereinbarung werden derzeit genauso geäußert wie die Frage diskutiert wird, ob die Leistungsbeurteilung nicht auf alle Beschäftigten auszudehnen ist.

E. Abschlussbetrachtung

Im beschriebenen Fall musste der Weg in die Mediation erst bereitet werden. Als erstes benötigten beide Parteien einen Anstoß, um zu erkennen, dass Konflikte auch anders lösbar sind. Zu sehr waren sie dem ritualisierten, eventuell sogar durchs Betriebsverfassungsgesetz begünstigten Konfliktschema verhaftet, das in der Regel den Weg "Meinungsverschiedenheit - Briefwechsel - Arbeitsgericht" ging. Trotz mangelnder Befriedung war dieser akzeptiert. Die gemeinsam diskutierte Frage "Geht das auch anders?" klingt zwar banal, es musste sie aber erst jemand stellen. Erst danach kam der Stein ins Rollen, doch er rollte noch nicht von alleine.

Auf dem Weg von der Idee bis zum Eintritt in die Mediation brauchte es noch Information, Mut und Autorität. Den meisten Beteiligten war das Verfahren fremd, allenfalls als vager Begriff bekannt. Ohne ausführliche Erläuterung zum Ablauf, zu den Chancen, aber auch zu dessen Grenzen wäre keine Zustimmung erreichbar gewesen. Mut brauchte es bei allen Beteiligten vor allem, um die ausgetretenen Pfade zu verlassen. Der Betriebsrat ging in ein Verfahren, in das er seine starke Position nach BetrVG nicht mitnehmen konnte, Geschäftsführung und Vorstand sahen sich damit konfrontiert, ein Verhandlungsmandat zu formulieren und freiwillig Mittel zur

Verfügung zu stellen. Gerichtskosten wurden bisher gezahlt, weil sie als schicksalhaft galten. Die klare gesetzliche Grundlage und das Wissen, dass im Streit mit dem Betriebsrat stets der Arbeitgeber zahlt, waren den Beteiligten vertraut. Ungewöhnlich erschien es dagegen, die Mittel freiwillig und in unbekannter Höhe - je nach Verlauf der Mediation - zur Verfügung zu stellen. Um hier Überzeugungsarbeit zu leisten, war Autorität erforderlich.

Mediation beruht auf Freiwilligkeit. Das ist nicht nur eine Frage des Menschenbildes, sondern auch ein Erfahrungswert. Erzwungene Mediation schafft keine nachhaltige Befriedigung. Autorität meint daher nicht den Versuch, die Parteien zur Mediation zu drängen oder ein bestimmtes Ergebnis durchzusetzen. Vielmehr ist damit der Einstieg in einen neuen Weg der betrieblichen Konfliktlösung gemeint, der Unterstützung braucht, die wiederum von allen Beteiligten akzeptiert sein muss. Jemand der über Mediation informiert, Zweifel ernst nimmt, aber zerstreuen kann, Vertrauen aufbaut, aber auch die notwendigen Mittel organisiert. Hier stehen weniger die Honorare der Mediatorin oder des Mediators im Mittelpunkt, sondern vor allem die Kosten für die Freistellung der Beteiligten.

Zudem benötigt die Mediation in einem Betrieb eine Person, die über den Anfangsimpuls hinaus den Stein am Rollen hält. Ob es, wie hier, ein Vorstandmitglied ist oder aber eine Betriebsrätin, die auch seitens des Arbeitgebers Respekt genießt, ist dabei nebensächlich. In dieser Rolle können sich sehr unterschiedliche Akteure wiederfinden. Allerdings müssen sie einige Voraussetzungen erfüllen:

Mediation ist in Deutschland immer noch ein relativ unbekanntes Verfahren. Deshalb ist es wichtig, die Beteiligten vorab zu informieren und über einen einheitlichen Informationsstand auch die Erwartungen nicht in die Höhe schnellen zu lassen. Der Impulsgeber muss eine klare Vorstellung von Mediation haben.

Nicht jeder, der notwendig ist, um ein Mediationsverfahren erfolgreich durchzuführen, wird sofort von der Idee begeistert sein. Wer die Mediation im Betrieb "promoten" will, braucht daher Überzeugungskraft, ohne der Verlockung der Überredung zu verfallen.

Information und Überzeugung kosten Zeit, der Stein muss im Rollen gehalten werden.

Im beschriebenen Fall haben die Betriebsparteien durch die Mediationsvereinbarung und die Umsetzung ihres ersten Teils den stärksten Handlungsdruck abgebaut. Positiv dabei ist, dass ihnen heute Gründlichkeit vor Schnelligkeit geht. Ergebnisse, die den Betriebsfrieden fördern sollen, werden gemeinsam gesucht. Da sich die gestellte Aufgabe aber auch als sehr anspruchsvoll herausstellt, beginnen erste Beteiligte an der Machbarkeit zu zweifeln.

Hier offenbaren sich die Grenzen eines klassischen Mediationsverfahrens. Wäre in der Vereinbarung nur ein Unterlassen oder ein Dulden vereinbart worden, wäre die Umsetzung einfach. Auch eine Vereinbarung, etwas zu tun, was sich unmittelbar umsetzen lässt, hätte die Parteien nicht besonders beansprucht. Der Eintritt in einen erneuten komplexen Verhandlungsprozess erfordert aber entweder einen starken Durchhaltewillen aller Beteiligten oder aber einen regelmäßigen externen Anstoß. Da nach den internen Regeln der Vorstand eigentlich nur für das strategische Geschäft zuständig ist, kann dieser von dort nicht kommen. Damit der Prozess also nicht aus seinem ruhigen Verlauf in die Erstarrung fällt, erscheint es im Nachhinein sinnvoll, wenn man auch diese Phase von der Mediatorin begleiten ließe.

Lis Ripke

Heidelberger Institut für Mediation

Roland Trocha

Mediator, Wiesbaden, Vorsitzender des ASB Kreisverbandes Mainz-Bingen