

**Fachforum 3:
Wenn zwei sich streiten...**

**Konfliktlösung durch Moderation,
Mediation oder Einigungsstelle**
im kollektiven Arbeitsrecht am Beispiel
des BPersVG und BetrVG

Referent:
Volker Rache
Richter am Arbeitsgericht a.D.
(Berlin)

Kategorien von Konflikten im Betriebsverfassungsrecht (gilt entsprechend im Personalvertretungsrecht)

- **Kommunikationsstörungen (Beziehungsebene)**
 - Arbeitgeber – Betriebsrat
 - Betriebsrat – Betriebsrat (z.B. Fraktionen)
 - Betriebsrat – andere AN-Vertretungen
- **Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte**
 - Arbeitgeber – Betriebsrat
 - Arbeitgeber – GBR, KBR
- **Einwirkung auf b.verfassungsrechtliche Organisation**
 - Auflösung BRat, Ausschluss BR-Mitglieder
 - Anfechtung BRats-Wahl
 - Einzelheiten der Freistellung von BR-Mitgliedern

Der gesetzliche Regelfall: Verhandeln

§ 74 Abs. 1 BetrVG/ § 66 Abs. 1 BPersVG:

„Arbeitgeber und Betriebsrat (Leiter der Dienststelle und Personalrat) sollen mindestens einmal im Monat zu einer Besprechung zusammentreten. ... Sie haben über strittige Fragen mit dem ernstesten Willen zur Einigung zu verhandeln und Vorschläge für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zu machen.“

Begrifflichkeit des BPersVG und des BetrVG:

„Meinungsverschiedenheiten“

Vertrauensvolle Zusammenarbeit

§ 2 Abs. 1 BetrVG:

Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.

§ 2 Abs. 1 BPersVG

Dienststelle und Personalvertretung arbeiten unter Beachtung der Gesetze und Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den in der Dienststelle vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohle der Beschäftigten und zur Erfüllung der der Dienststelle obliegenden Aufgaben zusammen.

Wesentliche Aspekte:

- Bereitschaft, auf die andere Seite zuzugehen
- Respekt und Wertschätzung
- Perspektivenwechsel
- Sachgerechte Kommunikation

Interne und externe Möglichkeiten der Konfliktlösung

- Interne Möglichkeiten

- Verhandeln
- Paritätisch besetzte Schlichtungsstellen, Arbeitsgruppen etc.

- Externe Hilfe

- Verwaltungs- und Arbeitsgerichte, inkl. Güterichter
- Einigungsstelle, tarifliche Schlichtungsstelle
- Externer Mediator/Moderator

Zweigleisiges Modell des BetrVG bei Scheitern der Verhandlungen

Sofern eine einvernehmliche Lösung bei Konflikten
zwischen AG und BRat nicht gefunden wird, enthält
das BetrVG für die Konfliktlösung im Grundsatz ein
„Entweder-Oder-Prinzip“:

- Zuständigkeit der Einigungsstelle dort, wo es ausdrücklich geregelt ist (z.B. § 87 BetrVG)
- Arbeitsgericht im Übrigen, teilweise auch ausdrücklicher Hinweis (z.B. § § 99 Abs. 4, 103 Abs. 2 BetrVG), wegen Art. 19 Abs. 4 GG aber auch in allen anderen Fällen (z.B. § 40)

Einigungsstelle BetrVG

- Nur ausnahmsweise ein ständiges Organ
- Kann von Fall zu Fall „angerufen“ werden, wenn BRat und ArbG einen Konflikt haben
- Freiwillige und erzwingbare Einigungsstellen
 - Im Bereich **freiwilliger Mitbestimmung** müssen beide Seiten der Entscheidung durch die E-Stelle zustimmen
 - Im Bereich **erzwingbarer Mitbestimmung** genügt der Antrag einer Seite, wenn sich folgende Formulierung im Betriebsverfassungsgesetz findet:

„Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat“.

Einigungsstelle BPersVG

§ 71 BPersVG

- (1) Die Einigungsstelle wird bei der obersten Dienstbehörde gebildet. Sie besteht aus je drei Beisitzern, die von der obersten Dienstbehörde und der bei ihr bestehenden zuständigen Personalvertretung bestellt werden, und einem unparteiischen Vorsitzenden, auf dessen Person sich beide Seiten einigen. Unter den Beisitzern, die von der Personalvertretung bestellt werden, muss sich je ein Beamter und ein Arbeitnehmer befinden, es sei denn, die Angelegenheit betrifft lediglich die Beamten oder die im Arbeitsverhältnis stehenden Beschäftigten. Kommt eine Einigung über die Person des Vorsitzenden nicht zustande, so bestellt ihn der Präsident des Bundesverwaltungsgerichts.
- (2) Die Verhandlung ist nicht öffentlich. Der obersten Dienstbehörde und der zuständigen Personalvertretung ist Gelegenheit zur mündlichen Äußerung zu geben. Im Einvernehmen mit den Beteiligten kann die Äußerung schriftlich erfolgen.

Einigungsstelle BPersVG

§ 71 BPersVG

- (3) Die Einigungsstelle entscheidet durch Beschluss. Sie kann den Anträgen der Beteiligten auch teilweise entsprechen. Der Beschluss wird mit Stimmenmehrheit gefasst. Er muss sich im Rahmen der geltenden Rechtsvorschriften, insbesondere des Haushaltsgesetzes, halten.
- (4) Der Beschluss ist den Beteiligten zuzustellen. Er bindet, abgesehen von den Fällen des § 69 Abs. 4 Sätze 3, 5 die Beteiligten, soweit er eine Entscheidung im Sinne des Absatzes 3 enthält.

Einigungsstelle BPersVG

- stärker rechtsförmlich als im BetrVG, z.B. Mitgliederzahl gesetzlich vorgegeben, Besonderheit bei gruppenübergreifenden Angelegenheiten
- Zuständigkeiten weitergehend, z.B. Zustimmungsersetzung bei personellen Einzelmaßnahmen
- Auch Dienstvereinbarungen im Beschlusswege möglich, BVerwG vom 17.12.2003 – 6 P 7.03 -
- Haushaltsrecht als zusätzliche Grenze der Entscheidungsfindung
- De facto weniger gütliche Einigungen, da Beteiligte in wesentlich stärkerem Rechtfertigungsdruck bei Kompromisslösungen

Bedeutung der Mediation im Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsrecht

1. Erzwingbare Mitbestimmung (Bedeutung derzeit noch gering, aber i.d.R. möglich)
2. Konflikte zwischen AG und BRat/ Dienststelle und Personalrat im Bereich von Kommunikationsstörungen (Beziehungsebene)
3. Konflikte zwischen oder innerhalb von Gremien (z.B. BRat, Personalrat, GBR, HPR)

Typisierende Betrachtung E-Stelle/Mediation - gesetzliche und allgemeine Vorgaben

Einigungsstelle:

- nur wenige gesetzliche Regelungen (Mündlichkeit, unverzügliches Tätigwerden, Abstimmungsprozedere)
- weitere allgemein anerkannte ungeschriebene Verfahrensregeln (z.B. rechtliches Gehör, Untersuchungsgrundsatz, Pflicht zur vollständigen Erledigung des Verhandlungsauftrages)
- im Übrigen Prägung durch den „Stil“ des Einigungsstellenvorsitzenden

Mediation:

- Mediationsgesetz seit 26. Juli 2012 in Kraft
- anerkannte Verfahrensregeln durch klare Struktur (Phasenschema)
- Prägung des Verfahrens durch bestimmte Kommunikationstechniken

Typisierende Betrachtung der Verfahren

Ausgangsthese: Es gibt weder „*das*“

Einigungsstellenverfahren noch „*das*“

Mediationsverfahren, sondern lediglich in

Praxis + Literatur entwickelte „Grobstrukturen“.

Eine vergleichende, wertende Betrachtung der beiden Verfahren kann daher nur erfolgen, wenn man beim Einigungsstellenverfahren eine typisierende Betrachtung zu Grunde legt und auch im Auge behält, dass Mediation keine exakte Wissenschaft ist und jeder Mediator in der Praxis eigene Akzente setzt

Hauptunterschiede Verfahren Mediation - Einigungsstelle

Mediation:

Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit der Medianten

Einigungsstelle:

Möglichkeit der Entscheidung gegen den Willen einer Seite und Fremdverantwortlichkeit

Gemeinsamkeit der Verfahren:

Fehlende gesetzliche Regelung des Verfahrens

Mediation – Struktur durch Phasenschema

1. Auftragsklärung
2. Themensammlung
3. Interessenerforschung
4. Sammeln und Bewerten von Lösungsoptionen
5. Abschlussvereinbarung

E-Stelle – Struktur durch Phasenschema:

Vorbereitungs-, Sitzungs-, (ggfls) Überprüfungsphase

„Justizähnliche“ oder „mediative“ Gestaltung des Einigungsstellenverfahrens

1. „Justizähnlicher“ Ansatz:

Gestaltung des Verfahrens durch den Vorsitzenden im Wesentlichen analog der Relationstechnik des Zivilprozesses, allerdings mit Ergänzungen - bei Verfahren, die auf den Abschluss einer Betriebsvereinbarung (BV) ausgerichtet sind, die derzeit wohl häufigste Praxis. Verfehlt m.E. allerdings die Praxis, E-Stellen wie Gerichtsverhandlungen zu leiten.

2. „Mediativer“ Ansatz:

Entscheidung des Vorsitzenden für die Anwendung des Phasenmodells der Mediation - Eignung für sonstige Verfahren (z.B. Beschwerde-Einigungsstelle)

Anwendung des Phasenmodells der Mediation auf das Einigungsstellenverfahren

1. In der Praxis unüblich bei Verfahren, die auf den Abschluss einer Betriebsvereinbarung (BV oder DV) ausgerichtet sind, insbesondere

Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG, § 75 Abs. 2 und 3 BPersVG)

2. Theoretische Eignung für sonstige Verfahren, z.B.

- Beschwerde-Einigungsstelle (§ 85 BetrVG)
- Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (§ 98 BetrVG)
- Auskunftsverlangen des Wirtschaftsausschusses (§ 109 BetrVG)

Anwendung der Moderation in der Praxis

Allgemein: Für Parteien, die externe Hilfe in einem Konflikt benötigen und denen die Mediation „zu weich“ und die Einigungsstelle zu „schneidig“ erscheint, kann Moderation der richtige Weg sein. Die Spruchunterwerfung bei der freiwilligen E-Stelle nach § 76 Abs. 6 BetrVG erscheint zudem Konfliktparteien oft als zu großes Risiko.

Beispiele für die Anwendung von Moderation:

- Erstellung einer BV zum Verfahren der Beteiligung des Wirtschaftsausschusses
- Interessenausgleich und Sozialplan im Vorfeld einer E-Stelle

Kommunikationstechniken der Mediation – Anwendung in allen Verfahren der ADR (Alternative Dispute Resolution)

1. Gesprächstechniken (Beispiele)

- a) Fragen
- b) Aktives Zuhören
 - aa. Spiegeln/Paraphrasieren
 - bb. Zusammenfassen
 - cc. Umformulieren/Reframing (Umdeuten)

2. Spezielle Verhandlungstechniken (Beispiele)

- a) Pausen
- b) Pendeldiplomatie
- c) Spitzengespräche