



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

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. Konfliktodynamik 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	Arbeitsgerichtsgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
Aufl.	Auflage

B

BAG	Bundesarbeitsgericht
BB	Betriebsberater
BetrVG	Betriebsverfassungsgericht
BRModG	Betriebsrätemodernisierungsgesetz
BGBI.	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 Betriebsverfassungs-
gesetzes (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 Ehrenamt² 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 Praxis⁴ 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 Betriebsratsgremium⁶ 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 Konfliktodynamik zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat, die sich im kollektiven Arbeitsrecht mit ihren konträren und divergierenden Interessen⁸ als ständige Konfliktpartner⁹ begegnen, ist gut erforscht¹⁰, 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/i0415>, <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, Konfliktodynamik 3/2013, 200–210 m. w. N.

⁹ Olbrisch, Konfliktodynamik 3/2013, 176–186 m. w. N.

¹⁰ Vgl. hierzu Lukas/Dahl (Hrsg.), 19–29, 60–98; Troja, Konfliktodynamik 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 natürlich¹⁴, 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 verllässlicher 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/6e5ug> [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:inneninterviews¹⁸ 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 BModG 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 erwarten²⁷, 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^A, 2014–2017

Angaben in Prozent

Familiäre oder private Gründe	42,5
Hohe Belastung bei der beruflichen Tätigkeit	23,1
Hohe Belastung bei der Betriebsrats Tätigkeit	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

A Mehrfachnennungen möglich

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2017

WSI Mitteilungen

Abb. 1: Rücktrittsgründe von Betriebsratsmitgliedern^A, 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.