



Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

**Saskia M. M. MacLaughlin**

# **Arbeitsrechtliche Risiken und Probleme beim Einsatz inner- betrieblicher Mediatoren und Konfliktberater im Verhältnis zum Arbeitgeber**



Wolfgang Metzner Verlag

Band 24

---

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

**Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement**

Herausgegeben von  
Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.  
Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.  
Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter  
Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

---

Saskia M. M. MacLaughlin

**Arbeitsrechtliche Risiken und Probleme  
beim Einsatz innerbetrieblicher Mediatoren  
und Konfliktberater im Verhältnis  
zum Arbeitgeber**



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation  
und Konfliktmanagement  
Masterarbeit  
Studiengang 2018/2019



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2021

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.

Printed in Germany  
ISBN 978-3-96117-081-4 (Print)  
ISBN 978-3-96117-082-1 (Online)  
ISSN 2365-4155

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## **Inhalt**

Vorwort **4**

1. Einleitung **6**

2. Hauptteil **8**

2.1. Innerbetriebliche Konfliktmanagementsysteme in der Praxis – Unternehmensbeispiele **9**

2.1.1. Methodisches Vorgehen **9**

2.1.2. Zusammenfassende Darstellung der Inhalte **10**

2.1.2.1. Lufthansa Technik AG **10**

2.1.2.2. Maritim Hotelgesellschaft mbH **11**

2.1.2.3. Hamburger Sparkasse AG **13**

2.1.2.4. Siemens AG **14**

2.1.2.5. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft **14**

2.1.2.6. Deutsche Bahn AG **15**

2.2. Anwendbarkeit des Mediationsgesetzes auf innerbetriebliche Konfliktmanagementsysteme **16**

2.2.1. Anwendung auf innerbetriebliche Mediatoren **16**

2.2.1.1. Gesetzliche Voraussetzungen **16**

2.2.1.2. Einschränkung aufgrund arbeitgeberseitigem Weisungsrecht **17**

2.2.1.3. Fazit **19**

2.2.2. Anwendung auf andere Formen der innerbetrieblichen Konfliktbeilegung **19**

2.2.2.1. Begriffsbestimmung: Konfliktberater **19**

2.2.2.2. Rechtliche Übertragbarkeit **20**

2.2.3. Praxishinweis **23**

2.3. Vertragliche Grundlage der Tätigkeit des Mediators und Konfliktberaters **24**

2.3.1. Reguläre Mitarbeiter **24**

2.3.1.1. Originär arbeitsvertragliche Tätigkeit **24**

2.3.1.2. Einseitige Übertragung aufgrund Weisungsrechts **24**

2.3.1.3. Vertragliche Vereinbarung **25**

2.3.1.4. Einschränkung der übertragenen Aufgaben bei bestehendem Betriebsrat	<b>25</b>
2.3.2. Betriebsräte als Mediatoren	<b>28</b>
2.3.2.1. Originäre Betriebsratstätigkeit	<b>28</b>
2.3.2.2. Übertragung als freiwillige zusätzliche Betriebsratsaufgabe	<b>29</b>
2.3.2.3. Vertragliche Übertragung auf einzelne Betriebsratsmitglieder	<b>31</b>
2.3.3. Praxishinweis	<b>31</b>
2.4. Auswahl der Person des Mediators und Konfliktberaters	<b>33</b>
2.4.1. Neutralität und Unabhängigkeit des Mediators	<b>34</b>
2.4.2. Auswahlrecht der Konfliktparteien	<b>36</b>
2.4.3. Praxishinweis	<b>38</b>
2.5. Arbeitszeit	<b>39</b>
2.5.1. Tätigkeit in Vollzeit	<b>40</b>
2.5.2. Ehrenamt	<b>40</b>
2.5.3. Ausübung der Zusatzfunktion im Rahmen der Arbeitszeit	<b>41</b>
2.5.3.1. Arbeitsvertragliche Arbeitszeit	<b>41</b>
2.5.3.2. Arbeitsschutzrechtliche Gesichtspunkte	<b>41</b>
2.5.3.3. Vergütungsrechtliche Aspekte	<b>42</b>
2.5.4. Praxishinweis	<b>43</b>
2.6. Vergütung	<b>43</b>
2.6.1. Nichtregelung	<b>44</b>
2.6.2. Ausdrückliche vertragliche Regelung	<b>44</b>
2.6.2.1. Bewertung des ausdrücklichen Ehrenamtes	<b>45</b>
2.6.2.2. Anwendung der regulären Vergütung	<b>45</b>
2.6.2.3. Arbeitsvertraglich vereinbarte Überstundenabgeltungsklausel	<b>45</b>
2.6.2.4. Zusatzvergütung je Fall	<b>46</b>
2.6.2.5. Funktionszulage	<b>46</b>
2.6.3. Auswirkung auf variable Vergütungssysteme	<b>47</b>
2.6.3.1. Keine ausdrückliche vertragliche Regelung	<b>48</b>
2.6.3.2. Anteilige Berücksichtigung der Zusatztätigkeit	<b>48</b>
2.6.4. Praxishinweis	<b>49</b>
2.7. Verpflichtung zur Vertraulichkeit	<b>50</b>
2.7.1. Gesetzliche Verschwiegenheitspflicht und ihre Grenzen	<b>51</b>
2.7.1.1. Grundsatz und gesetzliche Grenzen	<b>51</b>
2.7.1.2. Einschränkung durch interne Vorschriften	<b>52</b>

2.7.2. Gesetzliche Verschwiegenheitspflicht aufgrund originärer Tätigkeit	<b>52</b>
2.7.3. Vertragliche Erweiterung	<b>53</b>
2.7.4. Praxishinweis	<b>54</b>
2.8. Haftung des innerbetrieblichen Mediators und Konfliktberaters	<b>56</b>
2.8.1. Schadensersatz wegen Pflichtverletzung	<b>56</b>
2.8.1.1. Pflichten des Mediators	<b>57</b>
2.8.1.2. Pflichten des Konfliktberaters	<b>57</b>
2.8.1.3. Besondere Pflichten aufgrund des Grundberufes	<b>57</b>
2.8.1.4. Schaden	<b>58</b>
2.8.2. Grundsatz der Arbeitnehmerhaftung	<b>59</b>
2.8.3. Praxishinweis	<b>60</b>
2.9. Schutzrechte für Mediatoren und Konfliktberater	<b>61</b>
2.9.1. Besondere Schutzrechte anderer Funktionsträger	<b>62</b>
2.9.1.1. Sonderkündigungsschutz	<b>62</b>
2.9.1.2. Behinderungsverbot	<b>63</b>
2.9.1.3. Benachteiligungsverbot	<b>63</b>
2.9.1.4. Begünstigungsverbot	<b>64</b>
2.9.2. Übertragbarkeit auf innerbetriebliche Mediatoren	<b>64</b>
2.9.2.1. Analoge Anwendung	<b>64</b>
2.9.2.2. Freiwillige vertragliche Vereinbarung	<b>65</b>
2.9.3. Praxishinweis	<b>66</b>
2.10. Datenschutzrecht	<b>67</b>
2.10.1. Grundsatz des Beschäftigtendatenschutzes	<b>68</b>
2.10.2. Pflichten des Mediators und Konfliktberaters	<b>69</b>
2.10.3. Praxishinweis	<b>69</b>
3. Schlussbetrachtung	<b>71</b>
Literaturverzeichnis	<b>73</b>
Abkürzungsverzeichnis	<b>77</b>
Anhang	<b>81</b>
Über die Autorin	<b>92</b>

## **Vorwort**

Dieses Buch basiert auf der überarbeiteten Fassung meiner Masterarbeit im 10. Jahrgang des Master-Studiengangs Mediation und Konfliktmanagement (2018 bis 2019) an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder).

Die Arbeit widmet sich den arbeitsrechtlichen Fallstricken, welche sich bei der praktischen und rechtlichen Implementierung und Umsetzung innerbetrieblicher Mediation ergeben. Die Mehrzahl juristischer Veröffentlichungen in diesem Bereich befasst sich lediglich mit den Gründen für Konflikte am Arbeitsplatz und den Vorteilen einer Lösung derselben durch Mediation, sei dies durch den Einsatz inner- oder außerbetrieblicher Mediatoren. Der Schwerpunkt der Literatur zur innerbetrieblichen Mediation liegt dabei auf der adäquaten Organisations- und Verfahrensgestaltung, um betriebliche Anerkennung von Mediation und Konfliktlösungsmechanismen zu gewährleisten und damit deren Erfolgsaussichten zu erhöhen, sowie den Vorteilen des Einsatzes innerbetrieblicher statt externer Mediatoren. Unbeachtet bleiben jedoch die damit einhergehenden arbeitsrechtlichen Fragestellungen, die sich beim Einsatz innerbetrieblicher Mediatoren ergeben. Diese Lücke soll durch das vorliegende Buch geschlossen werden.

Zuvorderst gebührt mein Dank den Unternehmensexpererten, welche mir Ihre Zeit für die Interviews zur Verfügung gestellt, ihre praktischen Erfahrungen geteilt und dadurch die Arbeit tatkräftig gefördert haben: Nicole Berlik (Hamburger Sparkasse AG), Nils Goltermann M.M. (Deutsche Bahn AG), Anja Gründler (Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft), Christiane Händel (Deutsche Bahn AG), Oliver Lokay (Lufthansa Technik AG), Richard Mayer (Maritim Hotelgesellschaft mbH) und Stefan Moschko (Siemens AG).

Zudem danke ich Dr. Alexander Steinbrecher, der diese Arbeit betreut und mit wertvollen Hinweisen gefördert hat. Mein Dank gilt außerdem den Verantwortlichen des Master-Studiengangs Mediation und Konfliktmanagement Prof. Dr. Ulla Gläßer LL.M., Diplom-Psychologin Kirsten Schroeter, Dr. Felix Wendenburg M.B.A. und Diplom-Psychologin Nicole Becker M.A. für die Aufnahme dieser Masterarbeit in die Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Mann, ohne dessen Unterstützung meine Ausbildung an der Viadrina nicht möglich gewesen wäre, und meinen Eltern und meiner Schwester, die mir wie immer zur Seite standen, diese Arbeit engagiert begleitet und korrigiert haben.

Ich widme diese Masterarbeit meiner Familie.

Saskia M.M. MacLaughlin, LL.M., November 2020

## 1. Einleitung

Bereits vor Umsetzung der europäischen Mediations-RL und Einführung des MediationsG vom 21.07.2012 in Deutschland war das Interesse der Wirtschaft an alternativen Streitbeilegungsverfahren groß und ist seitdem stetig gewachsen. Dies erkennt man bereits an der Liste der 60 Mitgliedsunternehmen des RTMKM<sup>1</sup>, welcher im Mai 2008 erstmals tagte<sup>2</sup> und dem viele namhafte Vertreter der deutschen Wirtschaft angehören. Darüber hinaus nehmen weitere, nicht näher bezeichnete Unternehmen zur potentiellen Vorbereitung einer Mitgliedschaft am RTMKM teil. Einige dieser Unternehmen setzen auf ein Konfliktmanagementsystem im Zusammenhang mit B2B-Konflikten, bei anderen Unternehmen wurden innerbetriebliche Konfliktmanagementsysteme (nachfolgend „IKMS“) zur Bearbeitung und Lösung innerbetrieblicher Konflikte eingeführt.

Entsprechend groß ist auch die Aufmerksamkeit in der einschlägigen Literatur. Viele Veröffentlichungen befassen sich mit den Gründen für Konflikte am Arbeitsplatz<sup>3</sup> und deren Folgen.<sup>4</sup> Thematisiert werden darüber hinaus vielfach die Vorteile einer Konfliktlösung durch Mediation, sowohl inner- oder außerbetrieblich<sup>5</sup> sowie der Organisations- und Verfahrensgestaltung im Zusammenhang mit der Einführung eines dauerhaft erfolgreichen IKMS.<sup>6</sup> Ebenso umfassend diskutiert und bewertet werden die grundsätzlich mit der Implementierung eines IKMS arbeitgeberseitig verbundenen Hoffnungen und Interessen im Hinblick beispielsweise auf eine Änderung der Konfliktkultur oder die Reduktion von Transaktionskosten aufgrund der Vermeidung arbeitsgerichtlicher Verfahren.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.rtmkm.de/mitglieder-und-aktive-unternehmen/>, Stand 23.08.2020, zuletzt aufgerufen am 23.11.2020.

<sup>2</sup> <https://www.rtmkm.de/geschichte-und-entwicklung/>, zuletzt aufgerufen am 23.11.2020.

<sup>3</sup> Mayer, Konfliktodynamik 2013, 320f.; Sailer, Konfliktodynamik 2013, 244f.; Duve/Eidenmüller/Hacke, S. 338; Haft/Schlieffen-Ponschab/Dendorfer, § 24 Rn. 3.

<sup>4</sup> Ponschab/Dendorfer, BB-Beilage 2001, Nr. 2, S. 2.

<sup>5</sup> Moll-Dendorfer-Ditges/Ponschab, § 82 Rn. 1ff.; Duve/Eidenmüller/Hacke, S. 338; Sailer, Konfliktodynamik 2013, 247, 250f.; Ponschab/Dendorfer, AnwBl 2000, 651; Ponschab/Dendorfer, BB-Beilage 2001, Nr. 2, S. 4; Klowait, ZKM 2006, 174f.; Haft/Schlieffen-Prüttig, § 21 Rn. 36; Haft/Schlieffen-Ponschab/Dendorfer, § 24 Rn. 50–62; Ayad, S. 312, 382; Andrelang, S. 58; Nink, S. 62–73.

<sup>6</sup> Sehr detailliert hierzu: Proksch, S. 97–126.

<sup>7</sup> Thiesen, Konfliktodynamik 2012, 18, 20f.; Sailer, Konfliktodynamik 2013, 245; Ponschab/Dendorfer, AnwBl 2000, 652f.; Ponschab/Dendorfer, BB-Beilage 2001, Nr. 2, S. 6; Budde, S. 112; Haft/Schlieffen-Prüttig § 21 Rn. 53; Lukas/Dahl-Klowait, Kap. 2 Rn. 88.

Im Gegensatz dazu bleiben die nicht weniger relevanten Bereiche der arbeitsrechtlichen Risiken und Probleme, die sich bei dem Einsatz innerbetrieblicher Mediatoren bzw. Konfliktberater ergeben<sup>8</sup>, wissenschaftlich unberührt. Hiervon ausgehend beschäftigt sich die vorliegende Arbeit vertieft mit diesem Themenbereich.

Ziel dieser Abhandlung ist es, die einzelnen Problemfelder aufzudecken und sich daraus ergebende Fragestellungen aufzugreifen, um sodann rechtlich zulässige Lösungen für das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Mediator bzw. Konfliktberater aufzuzeigen. Zudem setzt sie sich mit der aktuellen Handhabung in Unternehmen, die bereits IKMS einsetzen, auseinander. Die Informationen basieren auf von der Verfasserin geführten Gesprächen mit den jeweils verantwortlichen Personen und veröffentlichten Beiträgen in der Fachliteratur und lassen eine klare Schlußfolgerung zu. Abschließend wird ein Fazit gezogen. Der Arbeit ist als Anhang der Entwurf von Zusatzvereinbarungen zwischen Arbeitgeber und innerbetrieblichem Mediator und Konfliktberater beigefügt.

---

<sup>8</sup> Die sich für die Konfliktparteien sowie die Beteiligung eines bestehenden Kollektivorgans ergebenden arbeitsrechtlichen Frage- und Problemstellungen sind nicht Gegenstand der vorliegenden Abhandlung.

## **2. Hauptteil**

Viele deutsche Unternehmen haben bereits IKMS zur Reduzierung und Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz eingeführt. Gleichwohl finden sich in den veröffentlichten Erläuterungen und Beschreibungen der beispielsweise bei E.ON, der DB AG, SAP oder Maritim bestehenden IKMS vorrangig Darstellungen der damit verfolgten Ziele sowie eine teilweise sehr detaillierte Beschreibung der Ausgestaltung und der bisher bestehenden, durchweg positiven Praxiserfahrungen.<sup>9</sup> Aussagen hinsichtlich der zugrundeliegenden arbeitsrechtlichen Ausgestaltung finden sich nur begrenzt.

Die zunehmende Verrechtlichung der Mediation seit Einführung des MediationsG führt allerdings dazu, dass arbeitsrechtliche Fragestellungen bei der Implementierung eines IKMS, bei welchem die Mediatoren oder Konfliktberater zugleich Arbeitnehmer<sup>10</sup> des Unternehmens sind, eine große praktische Relevanz erlangen; z. Bsp. die rechtssichere Übertragung einer derartigen Tätigkeit.

Zunächst sollen in dieser Arbeit daher die in einigen Unternehmen eingeführten IKMS überblicksartig dargestellt werden. Unter dem Begriff IKMS wird vorliegend jedes innerbetriebliche System zur Lösung der am Arbeitsplatz auftretenden Konflikte verstanden; unabhängig von der Anzahl der Lösungselemente oder der daran beteiligten Mitarbeiter. Im Anschluss erfolgt eine Prüfung, welche Rechte und Pflichten für Mediatoren und Konfliktberater sich aus bereits existierenden gesetzlichen Regelungen ergeben, um im weiteren Verlauf detailliert auf die einzelnen regelungsfähigen und -bedürftigen Fragestellungen einzugehen. Im Rahmen der die rechtlichen Themenbereiche jeweils abschließenden Praxishinweise werden die Folgerungen der Verfasserin sowie die praktische Umsetzung anhand der Unternehmensbeispiele dargestellt.

Eine Differenzierung zwischen Mediatoren und Konfliktberatern erfolgt im Folgenden, soweit sich die rechtlichen Rahmenbedingungen für ihren Einsatz unterscheiden.

---

<sup>9</sup> Duve/Eidenmüller/Hacke, S. 345f., 349; Thiesen, Konfliktodynamik 2012, 18f.; Schroeter/Rogmann/Redlich, Konfliktodynamik 2012, 147; Ponschab/Dendorfer, BB-Beilage 2001, Nr. 2, S. 7f.; Budde, S. 229; Haft/Schliefen-Ponschab/Dendorfer § 24 Rn. 73, 77; Zartmann, S. 148; Proksch, S. 101.

<sup>10</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Es wird deshalb darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

## **2.1. Innerbetriebliche Konfliktmanagementsysteme in der Praxis – Unternehmensbeispiele**

Nachfolgend soll zunächst eine kurze Übersicht über die aktuelle Handhabung des IKMS in einzelnen Unternehmen in Bezug auf Konflikte am Arbeitsplatz erfolgen. Diese dienen sodann im weiteren Verlauf an einzelnen Stellen als Praxisbeispiele. Die Informationen stammen aus Gesprächen der Verfasserin mit Mitarbeitern der Unternehmen, die entweder bei der Implementierung des IKMS mitgewirkt haben oder derzeit an dessen weiteren innerbetrieblichen Etablierung beteiligt sind. Der nachfolgende Abschnitt beschreibt zunächst das methodische Vorgehen bei der Vorbereitung und Durchführung der Experteninterviews. Anschließend werden deren Ergebnisse dargestellt.

### **2.1.1. Methodisches Vorgehen**

Ein Ziel der vorliegenden Abhandlung ist es, die arbeitsrechtlichen Erwägungen im Zusammenhang mit IKMS und die praktische Handhabung in Unternehmen gegenüber zu stellen, um deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufzuzeigen zu können. Hierzu wurden von der Verfasserin Experteninterviews durchgeführt. Um einen möglichst großen Kreis an Interviewpartnern zu erhalten, versandte die Verfasserin ein Schreiben<sup>11</sup> an den RTMKM und nutzte zudem bestehende Kontakte zu einzelnen Mitgliedsunternehmen des RTMKM, um so über einen anderen Weg auf das Anschreiben aufmerksam zu machen und die Stichprobe zu vergrößern.

Um den unternehmensspezifischen Besonderheiten ausreichend Raum zu geben, wurden leitfadengestützte, nicht-standardisierte Interviews<sup>12</sup> geführt. Diese Vorgehensweise hatte natürlich auch unterschiedlich lange Gespräche zur Folge, welche sich allerdings nicht auf deren Informationsreichtum auswirkten. Seitens der Verfasserin war bei Erstellung des Leitfadens eine Dauer von ca. 1 Stunde avisiert, die jedoch teilweise unter- oder überschritten wurde. Mit den Ansprechpartnern der in Hamburg ansässigen Unternehmen, die Hamburger Sparkasse AG und Lufthansa Technik AG, führte die Verfasserin persönliche Gespräche. Die weiteren Interviews fanden telefonisch statt.

Die Verfasserin führte während der Interviews Protokoll. Das verschriftlichte Interviewmaterial wurde den Befragten im Nachgang zur Verfügung gestellt und

---

<sup>11</sup> Siehe Anhang: „Anfrage Gespräch Masterarbeit“.

<sup>12</sup> Siehe Anhang: „Leitfaden Experteninterview“.

durch sie freigegeben. Bereits während der Interviews gaben alle Befragten ihr Einverständnis zu einer namentlichen Nennung des Unternehmens und ihrer Person.

### **2.1.2. Zusammenfassende Darstellung der Inhalte**

Neben den Experteninterviews wurden auch Veröffentlichungen zu diesen Unternehmen bei der Auswertung herangezogen. Hierbei zeigt sich, dass die mit der Implementierung verbundenen Vorstellungen und bewerteten Ursachen der Konflikte am Arbeitsplatz und im Arbeitsumfeld in den Unternehmen sehr ähnlich sind, die jeweilige Ausgestaltung der Lösungsverfahren jedoch sehr unternehmensspezifisch und individuell ist. Im Folgenden soll daher als erstes der jeweils vorliegende innerbetriebliche Entwicklungsstand der spezifischen IKMS beschrieben werden. Die Reihenfolge der Darstellung der Unternehmensbeispiele orientiert sich an der zeitlichen Reihenfolge der geführten Interviews. Die Terminierung folgte keinem methodischen Kriterium, sondern orientierte sich an der Verfügbarkeit der Experten.

#### *2.1.2.1. Lufthansa Technik AG<sup>13</sup>*

Die LHT AG hatte bereits 2006 damit begonnen, ein mehrstufiges IKMS einzuführen. Nachdem es zunächst eine Betriebsvereinbarung zum Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten gab, besteht diesbezüglich seit Juli 2018 eine Konzernbetriebsvereinbarung bei der LHT AG Gruppe, welche unter anderem den Einsatz von Konfliktlotsen, Konfliktberatern und Mediatoren regelt.<sup>14</sup> Es wurde dabei bewusst die Entscheidung getroffen, vorrangig (freigestellte) Mitglieder der örtlichen Betriebsräte im Bereich Konfliktberatung zusätzlich auszubilden und als innerbetriebliche Konfliktlotsen einzusetzen. Hierdurch erhofft man sich, die bereits von den Mitarbeitern genutzten Ansprechpartner auch offiziell in das IKMS einzubinden und so Synergien zu erzeugen. Ziel war und ist es, dass zumindest ein Konfliktlotse pro Unternehmensstandort tätig ist. Bei Bedarf erfolgen kontinuierlich Schulungen weiterer Konfliktlotsen. Zudem finden fortlaufend und in regelmäßigen Abständen Weiterbildungen und Networkingevents der bereits amtierenden Konfliktlotsen statt. Hierdurch soll den Mitarbeitern ein niedrigschwelliger

---

<sup>13</sup> Die nachfolgenden Informationen basieren auf einem persönlichen Gespräch mit Herrn Oliver Lokay, Gruppenleiter Psychosoziale Beratung, Medical Services & Health Management bei der Lufthansa Technik AG und zertifizierter Mediator, am 10.5.2019.

<sup>14</sup> Die aktuelle Konzernbetriebsvereinbarung liegt der Verfasserin vor.

Einstieg in das Beratungsangebot ermöglicht werden. Im Regelfall stehen die Konfliktlotsen einer der Konfliktparteien beratend zur Seite.

Als nächste Stufe in bis dahin noch nicht gelösten Konfliktsituationen steht den Mitarbeitern die Beratung durch Mitarbeiter der betrieblichen Sozialberatung zur Verfügung. Diese sind hauptberuflich und ausschließlich in diesem Bereich tätig. Hierbei wird ein breites Spektrum an Gesprächsmöglichkeiten, von einer Einzelberatung bis zu einem moderierten Gespräch unter Beteiligung aller Konfliktparteien, angeboten.

Sofern die beiden genannten Möglichkeiten nicht zu einer Lösung führen oder der Konflikt bereits derart weit eskaliert ist, dass offensichtlich keine dieser Möglichkeiten in Betracht kommt, kann auf Empfehlung der Sozialberatung eine Mediation auf Kosten des jeweiligen Arbeitgebers durchgeführt werden.

Diese erfolgt entweder durch als Mediatoren ausgebildete interne Experten der betrieblichen psychosozialen Beratung oder durch externe Mediatoren, die einem geprüften Pool angehören.

Die Konzernbetriebsvereinbarung ist für alle Mitarbeiter im Intranet zugänglich. Dort finden sich auch weitere Informationen zum Thema innerbetriebliches Konfliktmanagement sowie eigene Informationen der Konfliktlotsen über ihre Tätigkeit. Eine gesonderte vertragliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Konfliktlotsen besteht nicht.

#### *2.1.2.2. Maritim Hotelgesellschaft mbH<sup>15</sup>*

Bereits 1999 wurde der seinerzeit wegweisende Beschluss zur Einführung eines IKMS auf Initiative der damaligen Leiterin der Rechtsabteilung der Finanzbau-Maritim-Unternehmensgruppe in enger Zusammenarbeit mit dem damaligen Prokurst im Bereich Personal und späterem Geschäftsführer des Unternehmens getroffen.

Zunächst wurden vier Mitarbeiter im Rahmen des von der EU und dem Land Nordrhein-Westfalen geförderten Modellprojekts „QUAK-Qualifizierung von betrieblichen Konfliktlotsen“ ausgebildet.

---

<sup>15</sup> Die nachfolgenden Informationen basieren auf einem telefonischen Gespräch mit Herrn Richard Mayer, zertifizierter Mediator, Regionaldirektor bei der Maritim Hotelgesellschaft mbH und deren Vertreter am RTMKM, am 24.6.2019, sowie den folgenden Artikeln: Mayer, Konfliktodynamik 2013, 320ff.; Dendorfer, ZKM 2001, 167ff.; Duve/Eidenmüller/Hacke, S. 342.

Ausgehend von dieser Erfahrung wurde ein internes, auf das Unternehmen zugeschnittenes Schulungskonzept zu den Grundlagen der alternativen Konfliktlösung entwickelt und ein größerer Personenkreis zunächst in den Jahren 2000 und 2001 im Rahmen interner Workshops mit dem Titel „Streit – Konflikt – Problem ohne Streitkultur – Konfliktmanagement – Lösung“<sup>16</sup> geschult. Hierzu gehörten unter anderem alle Hoteldirektoren und ihre Stellvertreter, alle Key-Account-Manager, Personalleiter, Juristen und Referendare der Rechtsabteilung, Mitglieder des Gesamtbetriebsrats sowie die Hauptabteilungsleiter der Hotels.

Dieses Seminarangebot wurde verstetigt und wird weiterhin zweimal jährlich mit aktualisierten Inhalten angeboten.

Im Nachgang zu der ersten Schulungsreihe ließ sich der Unternehmensvertreter am RTMKM aufgrund der großen und durchweg sehr positiven Resonanz im Unternehmen, aber auch aufgrund seines persönlichen Interesses, extern als Mediator ausbilden. Er übt diese Funktion auch weiterhin aus und führt bei Bedarf Mediationen als innerbetrieblicher Mediator durch.

Als nächster Schritt wurde die Entscheidung getroffen, interne Konfliktlotsen in Anlehnung an die Konfliktnavigate bei SAP auszubilden.<sup>17</sup> Hierdurch sollte ein niedrigschwelliger und für alle Mitarbeiter erreichbarer Zugang zu Konfliktlösungsmechanismen geschaffen werden. In zwischenzeitlich zwei Staffeln, zuletzt 2017, wurden 8 respektive 9 Mitarbeiter im Rahmen einer internen Schulung zu Konfliktlotsen ausgebildet.

Es ist geplant, auch zukünftig weitere derartige Schulungen anzubieten, um gewährleisten zu können, dass an jedem Unternehmensstandort in Deutschland zumindest ein Konfliktlotse vorhanden ist.

Eine Betriebsvereinbarung über den Einsatz der Konfliktlotsen oder gesonderte vertragliche Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Konfliktlotsen bestehen nicht. Jedoch fand eine Verständigung über die Einführung des IKMS zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat statt, welcher das IKMS gutheißt und mitträgt. Unter den als Konfliktlotsen ausgebildeten Mitarbeitern finden sich auch einzelne Betriebsräte.

---

<sup>16</sup> In der Bezeichnung der Seminarreihe bestehen minimale Unterschiede in den Aufsätzen von Mayer, Konfliktodynamik 2013, 322 und Dendorfer, ZKM 2001, 169.

<sup>17</sup> Vgl. hierzu die Darstellungen in Briem, ZKM 2011, 148f.

### *2.1.2.3. Hamburger Sparkasse AG<sup>18</sup>*

Bereits 2016 wurde bei der Haspa die Entscheidung für die Einführung eines IKMS ebenfalls in Anlehnung an die Konfliktnavigateure bei SAP getroffen. Mit Unterstützung externer Experten wurde eine unternehmensspezifische Ausbildung von Konfliktnavigateure konzeptioniert und bei der Unternehmensleitung und den Führungskräften vorgestellt. Sodann erfolgte eine Ausschreibung der internen Ausbildung in deren Rahmen letztlich 60 Mitarbeiter im Frühjahr 2017 zu Konfliktnavigateure ausgebildet wurden. Ziel war und ist es, in Konfliktfällen tatsächliche Hilfe zur Selbsthilfe geben und einen niedrigschwälligen Einstieg in die Konfliktlösung anbieten zu können. Über die Möglichkeit der Unterstützung durch die Konfliktnavigateure enthält das unternehmenseigene Intranet umfangreiche Informationen.

Die Praxiserfahrung zeigt, dass vielfach ein durch eine der Konfliktparteien angeregtes Gespräch mit einem Konfliktnavigator bereits zu einer eigenverantwortlichen Lösung des Konflikts führen kann. In verhärteten Konstellationen oder bei großen Hierarchieunterschieden zwischen den Konfliktparteien besteht die Möglichkeit, dass die Konfliktnavigateure die Parteien an weitere Anlaufstellen verweisen oder andere Konfliktlösungsmechanismen aufzeigen.

Eine Betriebsvereinbarung über den Einsatz der Konfliktnavigateure oder gesonderte vertragliche Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Konfliktnavigateure bestehen nicht. Jedoch fand eine Verständigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat statt, welcher das IKMS gutheißt und mitträgt.

Aufgrund der sehr positiven Erfahrungen seit der Implementierung bestehen grundsätzliche Überlegungen, das IKMS um das explizite Angebot innerbetrieblicher Mediation zu erweitern. Diese Erwägungen werden dadurch begünstigt, dass es bereits einige Mitarbeiter gibt, die als Mediatoren ausgebildet sind und für eine Tätigkeit als innerbetriebliche Mediatoren zur Verfügung stehen.

---

<sup>18</sup> Die nachfolgenden Informationen basieren auf einem persönlichen Gespräch mit Frau Nicole Berlik, Expertin Personalstrategie bei der Hamburger Sparkasse, verantwortlich für die Konzeptionierung der internen Konfliktnavigateure und ausgebildete Mediatorin, am 1.7.2019.

#### *2.1.2.4. Siemens AG<sup>19</sup>*

Bei der Siemens AG sind die Themenbereiche Konfliktberatung, Teamberatung, Einzel- und Gruppencoaching sowie Moderation neben den eher klassischen psycho-sozialen Themen wie Sucht oder private Krisen bei der 1911 gegründeten Sozialberatung platziert und damit dem Gesundheitsmanagement zugeordnet. Die hauptberuflich als innerbetriebliche Sozialberater tätigen Mitarbeiter sind in der Regel speziell in diesem Bereich ausgebildet. Sie unterliegen daher bereits aufgrund ihres Berufes der Schweigepflicht und haben Zeugnisverweigerungsrechte, wie beispielsweise Psychologen oder Sozialarbeiter.

Die Sozialberatung ist bereits aufgrund ihrer mehr als 100-jährigen Historie umfassend im Unternehmen und Konzern etabliert und zudem Gegenstand von Betriebs- und Konzernbetriebsvereinbarungen. Informationen zu den einzelnen Beratungsfeldern und die Kontaktdata der einzelnen Sozialberater an unterschiedlichen Unternehmensstandorten finden sich im Intranet des Konzerns.

#### *2.1.2.5. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft<sup>20</sup>*

Als ein weiteres Mitgliedsunternehmen des RTMKM hat sich Ernst & Young 2014 dazu entschlossen, Mitarbeiter zu Mediatoren ausbilden zu lassen und ein IKMS zu etablieren. Seit Anfang 2019 ist der Bereich Konfliktmanagement dem Bereich Teaming und Coaching zugeordnet und wird von hier aus gesteuert. Aktuell sind sieben Mitarbeiter in Deutschland als Mediatoren ausgebildet, die unter Berücksichtigung des Neutralitätsgebots bei entsprechenden Mitarbeiteranfragen eingesetzt werden. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, in eskalierten Konfliktsituationen externe Mediatoren zu beauftragen. Es wird erwogen, zukünftig erneut eine Mediationsausbildung für interessierte Mitarbeiter anzubieten, um den Mediatorenpool zu vergrößern.

Eine gesonderte vertragliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Mediatoren besteht nicht.

---

<sup>19</sup> Die nachfolgenden Informationen basieren auf einem telefonischen Gespräch mit Herrn Stefan Moschko, Leiter Human Ressources Deutschland der Siemens AG, am 2.7.2019.

<sup>20</sup> Die nachfolgenden Informationen basieren auf einem telefonischen Gespräch mit Frau Anja Gründler, verantwortlich für High Potential Management, Coaching & Teaming bei Ernst & Young, am 3.7.2019.

#### *2.1.2.6. Deutsche Bahn AG<sup>21</sup>*

Die DB AG ist eines der Gründungsmitglieder des RTMKM. Das hiesige IKMS mittels eines internen Mediatorenpools wurde bereits 2008/09 begründet.<sup>22</sup> Zwischenzeitlich gehören ca. 170 Mediatoren aus den unterschiedlichen Konzerngesellschaften und Berufsgruppen<sup>23</sup> dem Pool an, von denen ca. 70 Mitarbeiter die Ausbildung zum Mediator unternehmensintern in vier Staffeln seit 2011 und ca. 100 Mitarbeiter bei externen Anbietern absolviert haben. Voraussetzung zur Aufnahme in den Mediatorenpool ist die Zustimmung des direkten Vorgesetzten zu dieser Tätigkeit. Die Mediationen werden in der Regel als Co-Mediation durch zwei Mediatoren unterschiedlichen Geschlechts durchgeführt. Die Fallzahlen seit Einführung des IKMS sind stetig steigend; die Zahl der jährlich durch betriebsinterne Mediatoren im Konzern geleiteten Mediationen bewegt sich im oberen zweistelligen Bereich. Für hoch eskalierte Konflikte, Konflikte unter Beteiligung der gehobenen Führungsebene und betriebsverfassungsrechtliche Konflikte besteht die Möglichkeit, auf einen externen Mediator zurückzugreifen.

Bereits seit Mai 2011 besteht eine Konzernbetriebsvereinbarung über den Einsatz von Mediationen, welche im Januar 2018 im Hinblick auf die rechtlichen Neuerungen durch Einführung des MediationsG und die bis dahin erzielten praktischen Erfahrungen aktualisiert wurde.<sup>24</sup> Diese enthält unter anderem deklaratorische Hinweise auf die Grundsätze und Pflichten des MediationsG<sup>25</sup> sowie Regelungen hinsichtlich eines Benachteiligungs- und Begünstigungsverbots für die Beteiligten einer Mediation, des Ausschlusses des Mediators als Zeuge in etwaigen zukünftigen zivil- und arbeitsrechtlichen Gerichtsverfahren und des Datenschutzes. Zudem ist ausdrücklich festgelegt, dass die Mediation während der Arbeitszeit stattfindet. Die Konzernbetriebsvereinbarung ist für alle Mitarbeiter im Intranet zugänglich. Dort finden sich auch weitere Informationen zum Thema innerbetriebliche Mediation und Ausführungen zum Selbstverständnis der Mediatoren. Eine gesonderte vertragliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und innerbetrieblichen Mediatoren besteht nicht.

---

<sup>21</sup> Die nachfolgenden Informationen basieren auf einem telefonischen Gespräch mit Frau Christiane Händel, Ombudsstelle Deutsche Bahn AG, und Herrn Nils Goltermann, Syndikusanwalt Deutsche Bahn AG und deren Vertreter am RTMKM, beide zertifizierte Mediatoren, am 10.7.2019; sowie den folgenden Artikeln: Händel, ZKM 2017, 64ff.; Gantz-Rathmann 2009, S. 93ff.

<sup>22</sup> Händel, ZKM 2017, 64.

<sup>23</sup> Händel, ZKM 2017, 65.

<sup>24</sup> Beide Konzernbetriebsvereinbarungen liegen der Verfasserin vor; vgl. auch Händel, ZKM 2017, 66.

<sup>25</sup> Bspw. Vertraulichkeit, Freiwilligkeit, Neutralität und Allparteilichkeit.