

# Mediation für Betriebsräte: In fünf Schritten zur Konfliktlösung

## Der Betriebsrat als unparteiischer Dritter

Die Mediation ist ein effizientes Mittel zur Konfliktlösung. Betriebsräte sind für die Rolle des Vermittlers prädestiniert. Mit einer entsprechenden Schulung können sie vermitteln, wenn die Fronten zwischen zwei Parteien verhärtet scheinen.



Redaktion

Stand: 29.5.2013



**Mediation** ist eine Methode, bei der die Konfliktparteien auf freiwilliger Basis und mit Begleitung allparteilicher **Mediatoren** gemeinsam versuchen, eine tragfähige und nachhaltige Lösung zu finden. Gerade in der täglichen Arbeit des **Betriebsrats** eignet sie sich hervorragend, da sie ihm die Möglichkeit bietet, als unparteiischer Dritter zu vermitteln. Diese Rolle verleiht ihm Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit zugleich.

„Das habe ich doch schon zehnmals gesagt“, „Der Fehler liegt in der anderen Abteilung“, „Wer ist daran schuld?“: im betrieblichen Alltag wird viel Zeit und Energie auf Angriff und Verteidigung verschwendet. Dabei ist es zielführender, nach vorne zu schauen und für die Zukunft dauerhafte Lösungen zu erarbeiten. Eine weitverbreitete Methode des **Konfliktmanagements** ist die **Mediation**. Der Begriff stammt aus dem lateinischen und bedeutet so viel wie „Vermittlung“.

Charakteristisch für die Mediation ist, dass die Konfliktparteien im Betrieb freiwillig daran teilnehmen. Unterstützt werden sie von einem ausgebildeten Mediator, einer dritten Person, die selber keine eigenen Entscheidungen bezüglich des **Konflikts** trifft. Der Mediator ist für das strukturierte Verfahren verantwortlich und hilft, zu einer gemeinsamen Vereinbarung zu gelangen, die den Bedürfnissen und Interessen beider Seiten entspricht.

#### Vorteil, Chance und Risiken der *Mediation* zur *Konfliktlösung*

Bei der Mediation werden Menschen und Probleme voneinander getrennt. Der Prozess der gemeinsam erarbeiteten Konfliktlösung bietet somit die Chance, in Zukunft weit vertrauter und verständnisvoller mit dem ehemaligen Kontrahenten um zu gehen. Schließlich haben die Parteien sich bemüht, Lösungen zu beiderseitigem Vorteil zu entwickeln.

Selbstverständlich dürfen die Risiken der Mediation nicht unter den Tisch gekehrt werden. Die Mediation gibt keine Erfolgsgarantie, da sie auf den Konsens baut und dieser nicht erzwingbar ist. Einerseits ist die Freiwilligkeit gerade ein Vorteil, da dies ein tragendes Element für ein selbstbestimmtes Verhandlungsergebnis ist. Andererseits zählt im Wirtschaftsleben und im Betrieb die Effektivität. Scheitert das Verfahren, wird oft der Rechtsweg bestritten, und so ist Zeit und Geld verloren.

#### Warum ein Mediator Sinn macht

Der Mediator hat von Anfang an mehr Abstand zum Konflikt und verbindet mit der Lösung keine eigenen Interessen. Dadurch ist er als Vermittler glaubwürdig für beide Seiten. Zudem kann er sich bedingungsloser für die Bedürfnisse beider Seiten interessieren und sie herausarbeiten.

Der zum Mediator geschulte Betriebsrat kennt verschiedene Techniken der De-Eskalation und der Lösungsentwicklung. Er weiß, worauf zu achten ist und wo man gegensteuern muss, damit ein Konflikt sich nicht weiter zuspitzt, sondern sich in die Richtung einer Lösung entwickeln kann. Eine sehr wichtige Voraussetzung für ein Gelingen ist dabei die Rollenklarheit: Es muss allen Beteiligten klar sein, ob jemand als Mediator oder als Betriebsrat den Konfliktprozess begleitet.

#### Ziel der *Mediation* ist ...

... eine einvernehmliche Lösung ...

- ... mit der beide Seiten zufrieden und einverstanden sind
- ... die von beiden Seiten als fair empfunden wird
- ... die selbstbestimmt ist

#### Prinzipien der *Mediation* sind ...

1. Informiertheit
2. Vertraulichkeit
3. Zukunftsorientierung (statt Vergangenheitsorientierung)
4. Lösungsorientierung (statt Problemorientierung)
5. Freiwilligkeit der Teilnahme

In fünf Schritten zur *Konfliktlösung*

Ein Beispiel: In der Sozialstation gibt es Ärger. Die „Neue“ ist sehr engagiert. Sie bringt aber auch eine Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen ein. An die Arbeitsweise der langjährigen Mitarbeiter hält sie sich nicht und sie lässt sich auch nichts sagen. Ihre Ideen dagegen sind sehr ungewöhnlich und irritieren die KollegInnen. Es kommt zu Auseinandersetzungen. Schließlich wendet sich eine der älteren Mitarbeiterinnen an den Betriebsrat und bittet um Vermittlung. Da sich auch die neue Kollegin damit einverstanden erklärt, startet dieser den Mediationsprozess.

### **Phase I: Die Einleitung**

Zu Anfang erklärt der Mediator die „Spielregeln“: Wie ist die Vorgehensweise, wer ist für was verantwortlich, welche Ziele, Möglichkeiten aber auch Grenzen bietet die Mediation. Außerdem vereinbaren die Konfliktbeteiligten ein Ziel für die Mediation.

### **Phase II: Die Themensammlung**

Um was geht es eigentlich? Der Mediator versucht ein erstes Bild vom Konflikt zu gewinnen und hält fest, welche Themen zur Sprache kommen sollen.

### **Phase III: Die Erforschung der Hintergründe und Interessen**

Warum will wer was? Was ist den Beteiligten daran wichtig? Jetzt geht es darum, dass die beiden Parteien lernen, die andere Seite zu verstehen. Was nicht heißt, das man damit auch einverstanden sein muss.

### **Phase IV: Das Erarbeiten von Optionen und Lösungen**

Welche Möglichkeiten zur Konfliktlösung gibt es? Gemeinsam sammeln die Parteien Ideen. Zunächst ohne sie zu bewerten. Schließlich werden die für beide passenden Lösungen auf ihre Tauglichkeit im Alltag hin bewertet und weiter entwickelt.

### **Phase V: Der Abschluss**

Der Mediator hilft, eine gemeinsame Vereinbarung mit den gefundenen Lösungen zu formulieren. Darin ist auch festgehalten, welche Regeln es für die Einhaltung oder Sanktionen es bei Nicht-Einhaltung gibt.

#### *Mediation lernen*

Die Mediation verdient als Konfliktlösungs-Modell ihre Rolle im Betrieb. Zahlreiche Konflikte können mit dieser Methode erfolgreich bearbeitet werden.

Die Grundlagen und Techniken dieser Form des Konfliktmanagements lernen Sie in unseren IFB-Seminaren rund um das Thema „Mediation“.

Termine und weitere Informationen gibt es [hier](#).

### **Kontakt zur Redaktion**

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

[redaktion-dbr@ifb.de](mailto:redaktion-dbr@ifb.de)

**Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG    © 2025**