



**Ostbayerische Technische Hochschule
Amberg-Weiden**

Weiden Business School

Berufsbegleitender Studiengang Arbeitsrecht LL.M.

**Masterarbeit
im Fach Arbeitsrecht**

Thema:

**Betriebliches Eingliederungsmanagement und innerbetriebliche
Wirtschaftsmediation: eine Analyse der Gemeinsamkeiten und Schnitt-
stellen sowie der Potenziale und Synergien für die betriebliche Praxis**

Vorgelegt von:

Blaufelder, Thorsten

Goethestraße 4

72175 Dornhan

Tel. 07455 / 4719888

Erstprüfer

Prof. Dr. Ingo Striepling

Zweitprüfer

Prof. Dr. Ralf Krämer

Abgabetermin: 16.12.2024

Abgabesemester: 8. Semester

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Ingo Striepling, der meine Masterarbeit betreut hat. Für die wertvollen Anregungen und die konstruktive Kritik während der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich ausdrücklich bedanken.

Ein großer Dank geht an meine Familie, die mir mit viel Verständnis begegnet ist, wenn ich Zeit und Energie in diese Arbeit investiert habe.

Ebenso danke ich meiner Frau sowie meinem Freund Brian Roters, die mich mit ihrer Unterstützung beim Korrekturlesen tatkräftig begleitet haben.

Bei Isabell Huber möchte ich mich für die Erstellung mehrerer Grafiken herzlich bedanken.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	1
2. Betriebliches Eingliederungsmanagement.....	3
2.1. Allgemeines.....	3
2.1.1. Historischer Hintergrund der Einführung des BEM	3
2.1.2. Gesetzliche Grundlage in § 167 Abs. 2 SGB IX.....	4
2.1.3. BEM als eine von drei Säulen im BGM	5
2.1.4. Ziele des BEM.....	6
2.1.5. Interne und externe Beteiligte am BEM-Prozess	6
2.1.6. Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber	7
2.1.7. Abgrenzung zum Präventionsverfahren gemäß § 167 Abs. 1 SGB IX...8	
2.1.8. Abgrenzung zum Krankenrückkehrgespräch	9
2.2. Ablauf des BEM-Verfahrens.....	10
2.2.1. Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen innerhalb von 12 Monaten	11
2.2.2. Kontaktaufnahme mit dem BEM-Berechtigten	12
2.2.3. Erstgespräch.....	14
2.2.4. Fallbesprechung	14
2.2.5. Erörterung von Maßnahmen	16
2.2.6. Umsetzung der Maßnahmen.....	17
2.2.7. Überprüfung der Maßnahmen auf Wirksamkeit	17
2.2.8. Prozessbeendigung	17
3. Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation	18
3.1. Allgemeines.....	18
3.1.1. Historischer Hintergrund der Mediation.....	19
3.1.2. Gesetzliche Rahmenbedingungen im Mediationsgesetz.....	19
3.1.3. Anwendungsbereiche der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation	20
3.1.4. Prinzipien der Wirtschaftsmediation	21
3.1.5. Vorteile der Wirtschaftsmediation	23
3.1.6. Rolle des Wirtschaftsmediators.....	24
3.1.7. Abgrenzung zu anderen Konfliktbeilegungsverfahren.....	25

3.2. Ablauf des Wirtschaftsmediationsverfahrens	26
3.2.1. Auftragsklärung	27
3.2.2. Themensammlung	29
3.2.3. Interessenfindung	30
3.2.4. Lösungsoptionen.....	31
3.2.5. Abschlussvereinbarung.....	32
3.2.6. Nachbereitung.....	33
4. Gemeinsamkeiten beider Verfahren	33
4.1. Betrachtung zentraler Grundsätze.....	33
4.1.1. Freiwilligkeit	34
4.1.2. Vertraulichkeit	36
4.1.3. Informiertheit	38
4.1.4. Aktive Mitwirkung der Beteiligten	40
4.1.5. Interdisziplinarität	41
4.1.6. Lösungs- und Zukunftsorientierung.....	42
4.1.7. Neutralität.....	43
4.1.8. Zwischenergebnis	45
4.2. Gegenüberstellung der einzelnen Prozessphasen	45
4.2.1. Phase 1: Längere Arbeitsunfähigkeit und Kontaktaufnahme vs. Auftragsklärung	46
4.2.2. Phase 2: Erstgespräch vs. Themensammlung.....	46
4.2.3. Phase 3: Fallbesprechung vs. Interessenfindung	47
4.2.4. Phase 4: Erörterung von Maßnahmen vs. Lösungsoptionen	48
4.2.5. Phase 5: Umsetzung der Maßnahmen vs. Abschlussvereinbarung	50
4.2.6. Phase 6: Wirksamkeitsprüfung vs. Nachbereitung.....	51
4.2.7. Erfolgreicher Abschluss.....	51
4.2.8. Weiteres Zwischenergebnis	52
4.3. Ergebnis	54
5. Synergien und praktische Integration von BEM und innerbetrieblicher Wirtschaftsmediation	57
5.1. Paralleler Einsatz beider Verfahren.....	57
5.2. Ergänzende Nutzung der Verfahren.....	58

5.3. Schulung und Qualifikation.....	59
5.4. Kultur der Konfliktlösung	61
5.5. Sammeln und Analysieren von Feedback und Daten aus beiden Verfahren	62
5.6. Ergebnis	64
6. Fazit und Ausblick	64
6.1. Die Bedeutung beider Verfahren für eine moderne und mitarbeiter- orientierte Unternehmenskultur	65
6.2. Potenzielle Entwicklungen und Trends in beiden Bereichen	65
Literaturverzeichnis.....	V

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die drei Säulen des BGM (Eigene Darstellung in Anlehnung an Giesert, 2012).....	5
Abbildung 2: Ablauf des BEM (Eigene Darstellung).....	11
Abbildung 3: Haus der Arbeitsfähigkeit (Eigene Darstellung in Anlehnung an Giesert et al., 2014).....	15
Abbildung 4: Übersicht über mögliche Maßnahmen im BEM-Prozess (Eigene Darstellung).....	16
Abbildung 5: Ablauf des innerbetrieblichen Wirtschaftsmediationsverfahrens (Eigene Darstellung).....	27
Abbildung 6: Ablauf des Arbeitsfähigkeitscoachings (Quelle: Liebrich et al., 2015).....	43
Abbildung 7: Gegenüberstellung der einzelnen Prozessphasen (Eigene Darstellung).....	53

1. Einleitung

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von stetigem Wandel, steigenden Anforderungen und zunehmender Komplexität. Konflikte am Arbeitsplatz und gesundheitliche Herausforderungen stellen Unternehmen und Mitarbeiter¹ gleichermaßen vor erhebliche Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund gewinnen konstruktive Lösungsansätze wie das Betriebliche Eingliederungsmanagement (kurz: BEM) und die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation zunehmend an Bedeutung.

Das BEM wurde als Instrument entwickelt, um Menschen nach Krankheit oder Unfall wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren und erneute Arbeitsunfähigkeit zu verhindern. Die gesetzliche Grundlage dafür findet sich in § 167 Abs. 2 SGB IX. Unternehmen sind verpflichtet, Arbeitnehmern ein BEM anzubieten, wenn sie innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig waren. Das Hauptziel besteht darin, gemeinsam mit den Betroffenen und weiteren internen sowie externen Akteuren Maßnahmen zu erarbeiten, die den Arbeitsplatz erhalten und erneuten Ausfällen vorbeugen. Die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation ist ein strukturiertes Verfahren, bei dem ein neutraler Dritter (der Mediator) die Konfliktparteien unterstützt, freiwillig und eigenverantwortlich eine Lösung ihres Konflikts zu finden. Durch eine offene Kommunikation und den Einsatz lösungsorientierter Methoden zielt die Mediation darauf ab, Konflikte nachhaltig zu lösen und das Arbeitsklima zu verbessern.

Im Rahmen dieser Masterarbeit werden durch eine detaillierte Analyse die Gemeinsamkeiten, Schnittstellen, Potenziale und Synergien beider Verfahren untersucht. Eine mögliche Hypothese ist dabei, dass das BEM als gesetzlich geregelter Sonderfall der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation betrachtet werden kann.

¹ Zur besseren Lesbarkeit dieser Masterarbeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher, weiblicher und diverser Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter und sind geschlechtsneutral zu verstehen. Diese Formulierung dient allein der sprachlichen Vereinfachung und beinhaltet keinerlei Wertung.

Die Relevanz des Themas zeigt sich deutlich in der steigenden Zahl an Krankheits- und Konfliktfällen in Unternehmen. Laut einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zählen psychische Erkrankungen seit Jahren zu den Erkrankungen mit den durchschnittlich längsten krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten bei der Arbeit². Konflikte am Arbeitsplatz führen zudem häufig zu Produktivitätsverlusten, Fehlzeiten und hohen Kosten für die Unternehmen.

Das BEM und die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation bieten praktikable Lösungsansätze, um diese Probleme anzugehen. Das BEM hilft, Mitarbeiter nach Krankheit wieder erfolgreich in den Arbeitsprozess zu integrieren und erneute Ausfälle zu verhindern. Die Wirtschaftsmediation kann dazu beitragen, Konflikte nachhaltig zu lösen und eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Beide Verfahren sind daher von hoher Relevanz für Unternehmen, die ihre Produktivität steigern, Fehlzeiten reduzieren und ein gesundes Arbeitsklima fördern möchten.

Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass sowohl BEM als auch die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation in der Literatur und Rechtsprechung umfassend untersucht wurden. Die Bedeutung des BEM im Kontext des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (kurz: BGM) und dessen Rolle bei der Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach Krankheit sind gut dokumentiert. Ebenso gibt es eine umfangreiche Forschungsliteratur zur Wirtschaftsmediation, die sich mit ihren Prinzipien, Anwendungsbereichen und Erfolgsfaktoren auseinandersetzt.

Die Literatur, die sich mit Schnittstellen und Synergiepotenzialen zwischen beiden Verfahren befasst, ist begrenzt. Diese Masterarbeit zielt darauf ab, diese Lücke zu schließen. Sie soll eine detaillierte Analyse der Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Verfahren durchführen. Außerdem wird untersucht, wie sich die Schnittstellen und Potenziale in der betrieblichen Praxis nutzen lassen.

² Ralf Stegmann, Inga Schulz, Ute Schröder: „Psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt: Betriebliche Wiedereingliederung aus der Perspektive der Zurückkehrenden“, aufgerufen am 02.12.2024, URL: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2386>

Bevor eine Analyse der Gemeinsamkeiten und Schnittstellen sowie der Potenziale und Synergien für die betriebliche Praxis erfolgt, werden zunächst der BEM-Prozess und das Verfahren der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation eingehend erläutert. Des Weiteren wird die Hypothese überprüft, ob das BEM einen gesetzlich geregelten Unterfall der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation darstellt.

Diese Masterarbeit basiert auf einer umfassenden Literaturanalyse und Auswertung relevanter Rechtsquellen und gerichtlicher Entscheidungen.

Im Rahmen der Masterarbeit wird aufgezeigt, dass beide Verfahren wesentliche Prinzipien und Prozessphasen teilen und durch eine gezielte Kombination ihre Effektivität und Effizienz steigern können. Die parallele oder ergänzende Nutzung beider Verfahren bietet Unternehmen wertvolle Synergien, um eine offene Kommunikationskultur und eine proaktive Herangehensweise an Konflikte und gesundheitliche Herausforderungen am Arbeitsplatz zu fördern.

2. Betriebliches Eingliederungsmanagement

Das BEM ist ein integraler Bestandteil des BGM³ und zielt darauf ab, Arbeitnehmer nach längeren Krankheitsphasen wieder erfolgreich in den Arbeitsprozess zu integrieren. In den beiden folgenden Unterpunkten werden zunächst allgemeine Aspekte und sodann der Ablauf des BEM erläutert.

2.1. Allgemeines

Neben der Entwicklungsgeschichte seiner Einführung werden die gesetzlichen Grundlagen und die Ziele des BEM betrachtet. Weiterhin wird u. a. auf die internen und externen Beteiligten am BEM-Prozess, die Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowie die Abgrenzung zu anderen Verfahren eingegangen.

2.1.1. Historischer Hintergrund der Einführung des BEM

Die gesetzliche Verankerung des BEM im deutschen Recht ist eng mit der gesellschaftlichen Entwicklung und der Diskussion um die Zukunft der sozialen

³ Vgl. 2.1.3. „BEM als eine von drei Säulen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement“

Sicherungssysteme, insbesondere der Rentenversicherung, verbunden. In den späten 1990er und frühen 2000er Jahren gab es in Deutschland verstärkte Debatten über die steigenden Kosten im Gesundheitswesen und in der Rentenversicherung. Ein besonderer Fokus lag auf den hohen Ausgaben für Erwerbsminderungsrenten und den langen Zeiten der Arbeitsunfähigkeit⁴.

Vor diesem Hintergrund erfolgte die Suche nach Wegen, um langfristige Arbeitsunfähigkeiten und Frühverrentungen zu reduzieren. Das BEM wurde als ein Instrument gesehen, um Menschen nach Krankheit oder Unfall wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren und das Arbeitsverhältnis möglichst dauerhaft zu sichern; zudem sollte die Inanspruchnahme von arbeitsplatzsichernden Hilfen der Integrationsämter vor Beantragung einer Zustimmung zur Kündigung gefördert werden⁵. Der Gesetzgeber erhoffte sich von dieser Maßnahme eine Senkung der Kosten für die sozialen Sicherungssysteme und eine bessere Integration von Langzeitkranken und Menschen mit Behinderungen in den Arbeitsmarkt.

Ein weiterer Gedanke des Gesetzgebers lag darin, der Gesundheitsprävention am Arbeitsplatz einen höheren Stellenwert zu verschaffen⁶. Es war ein Paradigmenwechsel: Statt Ausgrenzung und Frühverrentung sollten Integration und Teilhabe im Vordergrund stehen.

2.1.2. Gesetzliche Grundlage in § 167 Abs. 2 SGB IX

Die Einführung des BEM erfolgte mit Wirkung zum 01.05.2004 durch Artikel 1 Nr. 20 des Gesetzes zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen vom 23.04.2004 in § 84 Abs. 2 SGB IX.

Diese Vorschrift wurde durch Artikel 1 des Bundesteilhabegesetzes zum 01.01.2018 nach § 167 Abs. 2 SGB IX verschoben. Zeitgleich ist in § 167 Abs. 2 Satz 4 SGB IX der Bezug auf die „Gemeinsamen Servicestellen“ weggefallen.

⁴ Schmidt: Betriebliches Eingliederungsmanagement, Seite 11

⁵ Bundestags-Drucksache 15/1783, Seite 16

⁶ Bundestags-Drucksache 15/1783, Seite 16

Stattdessen wird nun allgemein auf „die Rehabilitationsträger“ verwiesen, die vom Arbeitgeber bei Bedarf an Leistungen der Teilhabe hinzuzuziehen sind.

Durch Artikel 7 Nr. 21a des Teilhabestärkungsgesetzes wurde mit Wirkung zum 10.06.2021 nach § 167 Abs. 2 Satz 1 SGB IX als neuer Satz 2 eingefügt: „Beschäftigte können zusätzlich eine Vertrauensperson eigener Wahl hinzuziehen.“

2.1.3. BEM als eine von drei Säulen im BGM

Unter BGM wird die systematische und nachhaltige Gestaltung von gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen sowie der gesundheitsförderlichen Befähigung von Beschäftigten verstanden⁷. Ein ganzheitliches BGM vereinigt die Handlungsfelder betrieblicher Arbeitsschutz, BEM und Betriebliche Gesundheitsförderung (kurz: BGF).

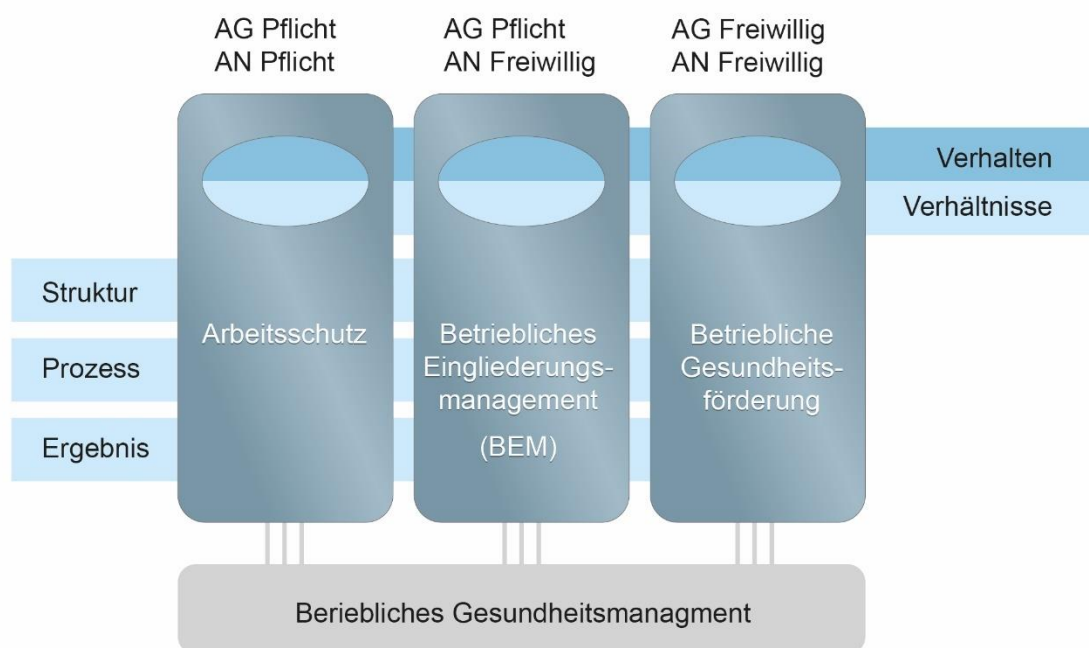


Abbildung 1: Die drei Säulen des BGM (Eigene Darstellung in Anlehnung an Giesert, 2012)

Der betriebliche Arbeitsschutz nach dem Arbeitsschutzgesetz ist für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine verpflichtende Aufgabe. Das BEM hingegen ist für die Unternehmen nach § 167 Abs. 2 SGB IX verpflichtend, für die Arbeitnehmer

⁷ Giesert/Reuter/Liebrich: Betriebliches Eingliederungsmanagement 4.0, Seite 184

jedoch freiwillig. Die BGF beinhaltet solche Maßnahmen, die weder für Arbeitgeber noch für die Beschäftigten verpflichtend sind. Allerdings besteht nach § 20b SGB V für Krankenkassen eine gesetzliche Verpflichtung, wonach diese mit Leistungen zur Gesundheitsförderung in Betrieben insbesondere den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen fördern sollen.

Die drei Säulen des BGM dürfen nicht isoliert betrachtet werden. Das BGM in Unternehmen sollte darauf abzielen, optimale Zusammenarbeit zu fördern, effektive und effiziente Strukturen und Prozesse zu etablieren und dadurch die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu verbessern und zu stärken⁸.

2.1.4. Ziele des BEM

Gemäß § 167 Abs. 2 SGB IX hat der Arbeitgeber zu klären „wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann“. Mit der Wortfolge „Arbeitsplatz erhalten“ ist dem Gesetzgeber offensichtlich ein Redaktionsfehler unterlaufen⁹. Ziel ist der Erhalt des Arbeitsverhältnisses, ggf. durch Aufgabe des innegehabten, aber aufgrund gesundheitlicher Belastung nicht mehr geeigneten Arbeitsplatzes mittels einer Versetzung oder Umsetzung auf einen gesundheitsförderlichen Arbeitsplatz¹⁰.

BEM zielt demnach auf Rehabilitation, Prävention und Integration¹¹. Längere oder häufigere Arbeitsunfähigkeitszeiten sollen keine Zeiten des Stillstandes bedeuten, sondern Zeiten für verstärkte und frühzeitige Interventionen¹².

2.1.5. Interne und externe Beteiligte am BEM-Prozess

Als interne Beteiligte benennt § 167 Abs. 2 Satz 1 SGB IX die BEM-berechtigte Person, den Arbeitgeber, die Interessenvertretung nach § 176 SGB IX sowie die Schwerbehindertenvertretung, falls der Beschäftigte schwerbehindert oder einem Schwerbehinderten gleichgestellt ist. Als weitere interne Beteiligte

⁸ Giesert/Reuter/Liebrich: Betriebliches Eingliederungsmanagement 4.0, Seite 184

⁹ Düwell in LPK-SGB IX, § 167 Rn. 35

¹⁰ Düwell in LPK-SGB IX, § 167 Rn. 35

¹¹ Britschgi: BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement, Seite 29

¹² Britschgi: BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement, Seite 30

kommen ein vom Arbeitgeber beauftragter Fallmanager, die jeweilige Führungskraft, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, eine Gleichstellungsbeauftragte, Vertreter betrieblicher Beratungsstellen¹³ sowie die Vertrauensperson eigener Wahl (§ 167 Abs. 2 Satz 2 SGB IX) in Betracht. Bei Bedarf wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen (§ 167 Abs. 2 Satz 3 SGB IX).

In § 167 Abs. 2 Satz 5 SGB IX werden als externe Beteiligte das Integrationsamt sowie die Rehabilitationsträger (z. B. Gesetzliche Krankenkassen, Deutsche Rentenversicherung, Berufsgenossenschaften, Bundesagentur für Arbeit, etc.) genannt. Weitere externe Akteure können insbesondere die Integrationsfachdienste, die durch das Präventionsgesetz geschaffenen BGF-Koordinierungsstellen, Berufsförderungswerke, Arbeitspsychologen, Therapeuten und Disability-Manager sein¹⁴.

2.1.6. Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Ein erfolgreiches BEM hat für den Arbeitgeber zahlreiche, insbesondere ökonomische Vorteile. Die Vermeidung von längeren und wiederholten Arbeitsunfähigkeitszeiten hat mehrere positive Auswirkungen: Es senkt die Lohnfortzahlungskosten, erhöht die Produktivität und das Betriebsergebnis, verbessert die Wettbewerbsfähigkeit und steigert das Image des Unternehmens¹⁵. In den Zeiten von Fachkräftemangel und des demografischen Wandels können durch ein erfolgreiches BEM eine größere Zahl von Arbeitnehmern mit großem Erfahrungswissen im Betrieb gehalten werden; ansonsten würden sie möglicherweise vorzeitig aus dem Arbeitsverhältnis ausscheiden¹⁶. Neben individuellen Lösungen für den betroffenen Mitarbeiter soll das BEM auch dazu beitragen, die Arbeitsorganisation im Unternehmen zu verbessern, um ähnliche Fälle von Arbeitsunfähigkeit zu vermeiden. Schließlich dient ein BEM auch zur Vorklärung von Beschäftigungsmöglichkeiten für einen

¹³ Weiß: Crashkurs Betriebliches Eingliederungsmanagement, Seite 60

¹⁴ Giesert/Reuter/Liebrich: Betriebliches Eingliederungsmanagement 4.0, Seite 222

¹⁵ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 5

¹⁶ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 5

erkrankten Mitarbeiter als milderer Mittel vor einer krankheitsbedingten Kündigung¹⁷.

Für die erkrankten Mitarbeiter liegt der Nutzen des BEM insbesondere in der Wiederherstellung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit durch das Entdecken von Beschäftigungsmöglichkeiten oder das Ausfindigmachen von Hilfen sowie in der Überwindung des Funktionsdefizites des Kündigungsschutzes¹⁸. Die aktive Teilnahme des Betroffenen an einem BEM kann dazu beitragen, ein Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis zu vermeiden. Dies ist bedeutsam, um finanzielle Einbußen durch geringere Einkünfte bei Bezug einer Erwerbsminderungsrente oder durch Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Zudem berücksichtigt ein individuelles Verfahren wie das BEM die speziellen Bedürfnisse und Fähigkeiten des jeweiligen Mitarbeiters.

2.1.7. Abgrenzung zum Präventionsverfahren gemäß § 167 Abs. 1 SGB IX

Das Präventionsverfahren nach § 167 Abs. 1 SGB IX ist speziell für schwerbehinderte Menschen und ihnen gleichgestellte Personen konzipiert. Es hat das Ziel, diese spezielle Gruppe von Arbeitnehmern bei Schwierigkeiten im Arbeitsverhältnis zu unterstützen, unabhängig davon, ob diese Schwierigkeiten personen-, verhaltens- oder betriebsbedingter Natur sind. Der sachliche Anwendungsbereich ist damit größer als beim BEM-Verfahren, bei dem allerdings in persönlicher Hinsicht das Vorliegen einer Schwerbehinderung oder einer Gleichstellung nicht erforderlich ist.

Sowohl das BEM als auch das Präventionsverfahren setzen auf eine frühzeitige Intervention, um das Arbeitsverhältnis möglichst dauerhaft aufrechtzuerhalten. In beiden Verfahren stehen die Arbeitnehmer im Mittelpunkt. Durch die Einbindung spezifischer interner und externer Akteure sollen individuelle Lösungen gefunden werden.

¹⁷ Düwell in LPK-SGB IX, § 167 Rn. 35

¹⁸ Düwell in LPK-SGB IX, § 167 Rn. 37

2.1.8. Abgrenzung zum Krankenrückkehrgespräch

Ein Krankenrückkehrgespräch ist ein Gespräch, das zwischen einem Arbeitgeber und einem Mitarbeiter stattfindet, der nach einer Krankheitsabwesenheit wieder an den Arbeitsplatz zurückkehrt. Das Ziel eines solchen Gespräches ist es, die Arbeitsaufnahme für den zurückkehrenden Beschäftigten zu erleichtern. Der Mitarbeiter wird dabei über die Geschehnisse im Betrieb und am Arbeitsplatz während seiner Abwesenheit informiert. Zudem kann der Arbeitnehmer gefragt werden, ob die Arbeitsunfähigkeit durch arbeitsplatzspezifische Rahmenbedingungen entstanden ist oder ob die Ursache außerhalb des Einflusses des Unternehmens liegt. Gegebenenfalls werden bei der betrieblichen Betrachtung die Arbeitssituation, die Tätigkeit, das Vorgesetztenverhalten und das Teamklima beleuchtet.

Das Durchführen solcher Krankenrückkehrgespräche ist rechtlich nicht unbedenklich. Sie können zwar als Bestandteil der allgemeinen Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gesehen werden. Darüber hinaus hat das Bundesarbeitsgericht (kurz: BAG) entschieden, dass Arbeitnehmer mit der Teilnahme an Krankenrückkehrgesprächen eine arbeitsvertragliche Nebenpflicht zur Aufklärung der Ursachen erhöhter Fehlzeiten erfüllen¹⁹. Allerdings muss der Schutz persönlicher Gesundheitsdaten im Sinne der DSGVO und des BDSG insbesondere bei Erhebung und Speicherung der Daten gewährleistet sein. Die selektive Durchführung von Krankenrückkehrgesprächen kann als diskriminierend betrachtet werden. Berichte und Studien zeigen, dass solche Gespräche möglicherweise als Instrumente der Kontrolle und Disziplinierung genutzt werden²⁰, was zu einer Verletzung der grundgesetzlich geschützten Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten führen kann.

¹⁹ Beschluss vom 08.11.1994 – 1 ABR 22/94

²⁰ Eberhard Kiesche: „Krankenrückkehrgespräche und Fehlzeitenmanagement“, abgerufen am 02.12.2024, URL: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS004907/mbf_bvd_krankenrueckkehrgespraeche.pdf

2.2. Ablauf des BEM-Verfahrens

Die gesetzlichen Regelungen des § 167 Abs. 2 SGB IX sind bezüglich der inhaltlichen Anforderungen und Verfahrensschritte für das BEM nicht spezifiziert. Die Vorschrift benennt lediglich die zu beteiligenden Personen und Stellen und fordert vom Arbeitgeber, mit diesen die Möglichkeiten zu „klären“, „wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann“.

Das BAG hat in einer seiner ersten Entscheidungen²¹ zum BEM folgendes zum Ablauf des Verfahrens ausgeführt:

„Das Gesetz auferlegt dem Arbeitgeber damit die Initiative für das BEM. Des Weiteren beschreibt es den Klärungsprozess danach nicht als formalisiertes Verfahren, sondern lässt den Beteiligten jeden denkbaren Spielraum. Offenbar soll so erreicht werden, dass keine der vernünftigerweise in Betracht kommenden zielführenden Möglichkeiten ausgeschlossen wird. Das Gesetz schreibt weder bestimmte Mittel vor, die auf jeden – oder auf gar keinen – Fall in Erwägung zu ziehen sind, noch beschreibt es bestimmte Ergebnisse, die das Eingliederungsmanagement haben muss oder nicht haben darf. [...]. Das Gesetz vertraut darauf, dass die Einbeziehung von Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Betriebsrat und externen Stellen sowie die abstrakte Beschreibung des Ziels ausreichen, um die Vorstellungen der Betroffenen sowie internen und externen Sachverstand in ein faires und sachorientiertes Gespräch einzubringen, dessen Verlauf im Einzelnen und dessen Ergebnis sich nach den – einer allgemeinen Beschreibung nicht zugänglichen – Erfordernissen des jeweiligen Einzelfalls zu richten haben. Das Gesetz benennt auch keine Personen oder Stellen, denen die Leitung des BEM anvertraut wäre. Demnach geht es um die Etablierung eines unverstellten, verlaufs- und ergebnisoffenen Suchprozesses.“

²¹ Urteil vom 10.12.2009 – 2 AZR 198/09

Beim BEM handelt es sich meist nicht um ein einzelnes Gespräch, sondern um eine Vielzahl von Gesprächen mit unterschiedlichen Teilnehmern, Inhalten und Zielen.

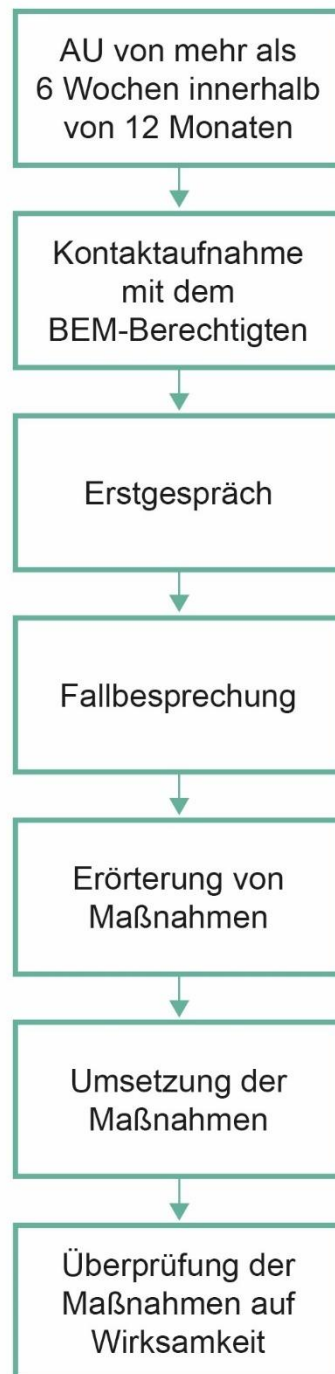


Abbildung 2: Ablauf des BEM (Eigene Darstellung)

2.2.1. Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen innerhalb von 12 Monaten

Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, hat der Arbeitgeber dem

betroffenen Mitarbeiter die Durchführung eines BEM anzubieten. Maßgeblich ist nicht das jeweilige Kalenderjahr, sondern der Zeitraum der letzten 12 Monate²². Da sich dieser Referenzzeitraum tagtäglich verschiebt, muss eine tägliche Auswertung durch ein Personaldatenerfassungssystem erfolgen, was aber nur in größeren Unternehmen realisierbar ist²³; ein zweiwöchiger Auswertungsrhythmus sollte nicht überschritten werden²⁴. Es zählen sämtliche Arbeitsunfähigkeitstage, auch wenn Beschäftigte eventuell erst nach Ablauf des dritten Kalendertages eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorlegen müssen²⁵. Die Ursache der Arbeitsunfähigkeit bzw. die Art der Erkrankung sind unerheblich²⁶. Bei Teilzeitbeschäftigten sind arbeitsfreie Tage sowie Sonn- und Feiertage mitzuzählen²⁷. Nach Überschreiten des Sechs-Wochen-Zeitraums muss das Unternehmen tätig werden; § 167 Abs. 2 SGB IX knüpft nicht an die gesunde Rückkehr der betroffenen Person an, da BEM kein Krankenrückkehrgespräch (s. o.) ist.

2.2.2. Kontaktaufnahme mit dem BEM-Berechtigten

Im Gegensatz zum Präventionsverfahren nach § 167 Abs. 1 SGB IX kommt es nicht darauf an, ob der betroffene Arbeitnehmer schwerbehindert oder einem schwerbehinderten Arbeitnehmer gleichgestellt ist. Der Umfang der Arbeitszeit ist ebenfalls unmaßgeblich. Daher gilt die Verpflichtung zum BEM-Angebot auch für Teilzeitkräfte, befristet und geringfügig Beschäftigte, Werkstudenten sowie Auszubildende²⁸. Gemäß aktueller Rechtsprechung des BAG besteht keine Verpflichtung zum BEM-Angebot, wenn es sich beim Arbeitgeber um einen Kleinbetrieb handelt und während der sechsmonatigen Wartezeit nach § 1 KSchG²⁹.

Diese Rechtsprechung könnte infolge einer Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs³⁰ (kurz: EuGH) bei Arbeitnehmern mit einer Schwerbehinderung

²² Britschgi: BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement, Seite 24

²³ Weiß: Crashkurs Betriebliches Eingliederungsmanagement, Seite 93

²⁴ Althoff/Frobel/Klaesberg/Tinnefeld/de Wall-Kaplan: BEM von A-Z, Seite 20

²⁵ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 12

²⁶ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 13

²⁷ Britschgi: BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement, Seite 26

²⁸ Düwell in LPK-SGB IX, § 167 Rn. 65f.

²⁹ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 10

³⁰ Urteil vom 10.02.2022 – C-485/20 (HR Rail)

unter Umständen eine Anpassung erfahren. Können schwerbehinderte Arbeitnehmer ihre vertraglich geschuldete Tätigkeit wegen ihrer Behinderung nicht (mehr), oder nicht sinnvoll ausüben, dürften Arbeitgeber künftig auch vor einer Kündigung in der Wartezeit nach § 1 Abs. 1 KSchG zunächst die Möglichkeit einer anderweitigen Beschäftigung des Arbeitnehmers auf einem anderen freien, leidensgerechten Arbeitsplatz prüfen müssen. Unter Berufung auf die Entscheidung des EuGH hat das Arbeitsgericht Köln³¹ eine Kündigung eines schwerbehinderten Arbeitnehmers in der Wartezeit für unwirksam erklärt, die ein Arbeitgeber ohne Durchführung des Präventionsverfahrens ausgesprochen hatte. Das BAG wird erneut über diese Rechtsfrage zu entscheiden haben; möglicherweise mit Folgewirkungen auch für das BEM.

Wichtige Ziele beim Herstellen des Erstkontakts bestehen darin, dem Arbeitnehmer erste Informationen über das BEM zu geben und eine Vertrauensbasis aufzubauen³². Die Art und Weise des Erstkontakts hängt von den Umständen des Einzelfalles und den betrieblichen Rahmenbedingungen ab; grundsätzlich bietet sich ein Informationsschreiben an. Der Erstkontakt kann auch persönlich oder telefonisch erfolgen, wobei bedacht werden muss, dass sich der Betroffene dadurch „überrumpelt“ fühlen könnte³³. Inhalte dieses Erstkontaktschreiben sind insbesondere³⁴:

- Informationen über Ziele und Inhalt des BEM
- Informationen über den Ablauf des BEM
- Hinweis auf die Freiwilligkeit eines BEM und Rücknahmemöglichkeit der Zustimmung
- Hinweis auf Möglichkeit, den Teilnehmerkreis mitbestimmen zu können (Interessenvertretung³⁵, Vertrauensperson eigener Wahl, etc.)
- Datenschutz
- Erläuterung des weiteren Vorgehens nach Zustimmung
- Vereinbarung eines Termins für das BEM-Erstgespräch

³¹ Urteil vom 20.12.2023 – 18 Ca 3954/23; ebenso Urteil des Arbeitsgerichts Freiburg vom 04.06.2024 – 2 Ca 51/24; a. A. Urteil des Thüringer LAG vom 04.06.2024 – 1 Sa 201/23, Revision beim BAG anhängig unter 2 AZR 178/24; vermittelnde Ansicht LAG Köln, Urteil vom 12.09.2024 – 6 SLa76/24, Revision zugelassen

³² Beseler: Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 167 Abs. 2 SGB IX aus arbeitsrechtlicher Sicht, Seite 56

³³ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 163

³⁴ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 164 f.

³⁵ Beschluss des BAG vom 19.11.2019 – 1 ABR 36/18

2.2.3. Erstgespräch

Wenn der Mitarbeiter Interesse an der Durchführung eines BEM zeigt, soll im ersten Aufklärungs³⁶- bzw. Informationsgespräch³⁷ die Vertrauensbasis weiter verbessert werden. Das Erstgespräch hat u. a. folgende Inhalte:

- Information über den Zweck des Gesprächs
- Aufklärung über Möglichkeiten und Grenzen sowie die nächsten Schritte im BEM
- Abklärung der Bereitschaft des Arbeitnehmers zur Mitwirkung am BEM
- Einholung der schriftlichen Einwilligung zur Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung zum Zwecke des BEM

Der betroffene Mitarbeiter stimmt weiteren BEM-Gesprächen durch Unterzeichnung der Einverständniserklärung zu oder lehnt diese ab. Voraussetzung dafür ist die vollständige Information des Beschäftigten über Ziele und den Ablauf eines BEM sowie über Art und Umfang der erhobenen und verwendeten Daten (Datenschutz, Geheimhaltung, Schweigepflichten, etc.)³⁸. Sollte der Beschäftigte – nach einer ordnungsgemäßen Aufklärung und Information – die weitere Teilnahme am BEM ablehnen, wäre damit das BEM-Verfahren abgeschlossen³⁹.

2.2.4. Fallbesprechung

Die Fallbesprechung ist das zentrale Element des BEM und dient als Plattform für die multidisziplinäre Analyse und Planung von Maßnahmen.

Um passgenaue Maßnahmen finden zu können, ist eine gründliche Analyse von entscheidender Bedeutung, bei der es drei Bereiche gibt⁴⁰:

- Analyse der Fähigkeiten der betroffenen Person
- Analyse der Arbeitsanforderungen

³⁶ Althoff/Frobel/Klaesberg/Tinnefeld/de Wall-Kaplan: BEM von A-Z, Seite 106

³⁷ Weiß: Crashkurs Betriebliches Eingliederungsmanagement, Seite 110

³⁸ Düwell in LPK-SGB IX, § 167 Rn. 70ff.

³⁹ Beseler: Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 167 Abs. 2 SGB IX aus arbeitsrechtlicher Sicht, Seite 54

⁴⁰ Althoff/Frobel/Klaesberg/Tinnefeld/de Wall-Kaplan: BEM von A-Z, Seite 112

- Profilvergleich: Vergleich der vorhandenen Fähigkeiten mit den Anforderungen

Für diese Bereiche gibt es in der Praxis zahlreiche unterschiedliche Verfahren und Instrumente⁴¹. Beispielhaft ist das sog. Arbeitsfähigkeitscoaching⁴² zu erwähnen. Das Arbeitsfähigkeitscoaching basiert auf dem arbeitswissenschaftlich fundierten finnischen Arbeitsfähigkeitskonzept mit dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ und ist ein echter partizipativer Ansatz, der insbesondere den BEM-Berechtigten gezielt in die Analyse- und Entscheidungsprozesse einbindet.

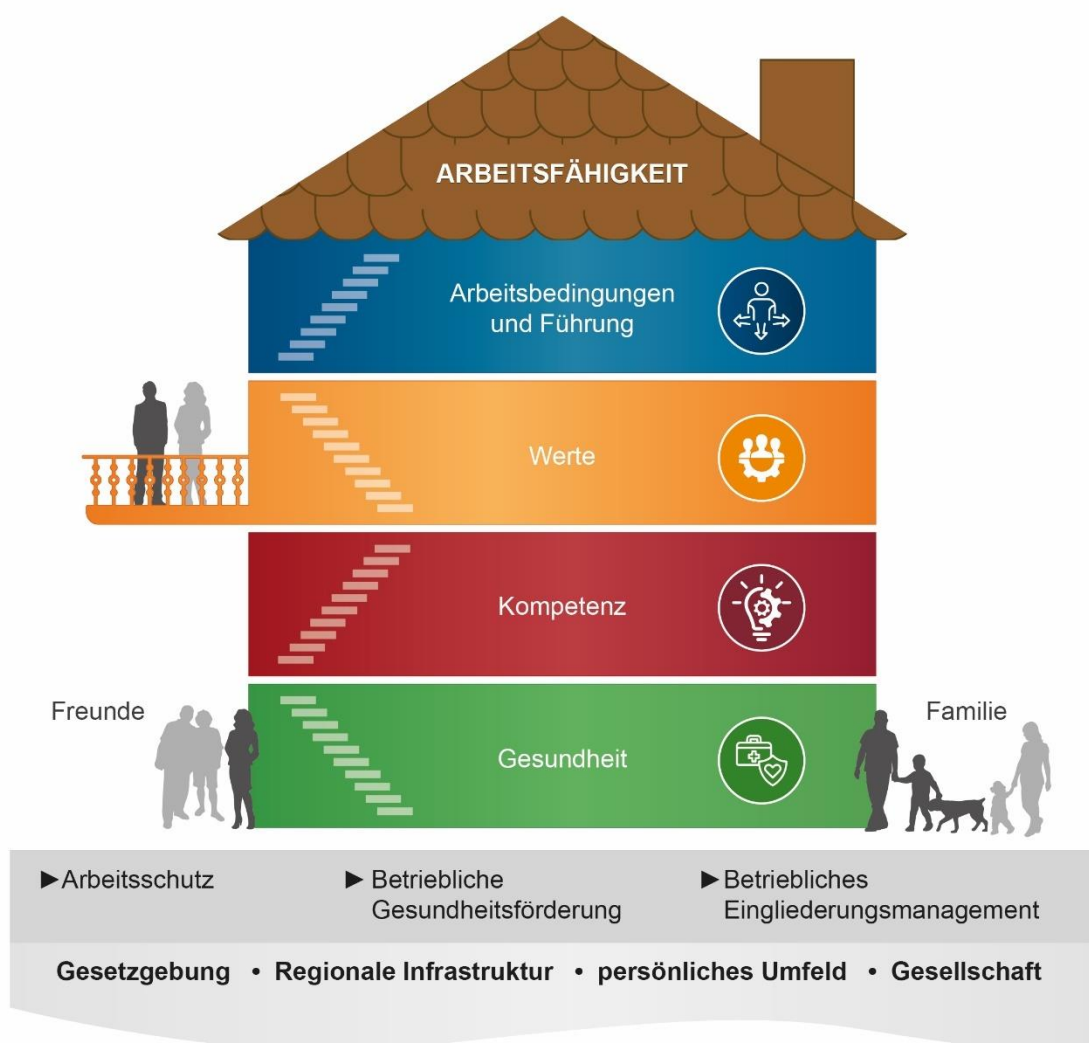


Abbildung 3: Haus der Arbeitsfähigkeit (Eigene Darstellung in Anlehnung an Giesert et al., 2014)

⁴¹ Althoff/Frobel/Klaesberg/Tinnefeld/de Wall-Kaplan: BEM von A-Z, Seite 112-115

⁴² Giesert/Reuter/Liebrich: Betriebliches Eingliederungsmanagement 4.0, Seite 84 ff.

Im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ mit seinen vier Stockwerken werden die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen dargestellt: Gesundheit, Kompetenz, Werte sowie Arbeitsbedingungen und Führung. Zusätzlich werden Einflussfaktoren auf der Makroebene berücksichtigt, durch die individuelle Arbeitsfähigkeit beeinflusst werden kann (Familie, persönliches Umfeld, regionale Infrastruktur, Gesellschaft, Gesetzgebung, etc.)⁴³. Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ hat sich als Grundlage für integrierte betriebliche Gestaltungsprozesse international bewährt⁴⁴.

2.2.5. Erörterung von Maßnahmen

Die internen und externen BEM-Beteiligten erörtern unter Zugrundelegung der Situationsanalyse individuelle Lösungsmöglichkeiten, wählen geeignete Maßnahmen aus und halten diese in einem Maßnahme- oder Eingliederungsplan fest⁴⁵, z. B.:

Betriebsinterne Maßnahmen 	• Änderung der Gestaltung des Arbeitsplatzes • Modifizierung der Aufgaben am Arbeitsplatz • Schulung und Weiterbildung, z.B. zur gesundheits-schonenden Ausführung der Aufgaben • Arbeitsversuch an einem anderen Arbeitsplatz • Umsetzung an einen anderen Arbeitsplatz • Vorübergehende Teilzeitarbeit
Betriebliche Unterstützungsmaßnahmen 	• Therapievermittlung • Unterstützung bei der Reha-Einleitung • Beurlaubung ohne Bezüge zum Zwecke einer Weiterbildungsmaßnahme
Unterstützungsmaßnahmen durch Sozialversicherungs- oder Rehabilitationsträger 	• stufenweise Wiedereingliederung • Zuschüsse für Arbeitshilfen
Außerbetriebliche Maßnahmen durch den Rehabilitationsträger 	• Medizinische Leistungen zur Reha • Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, z.B. berufliche Qualifizierung

Abbildung 4: Übersicht über mögliche Maßnahmen im BEM-Prozess (Eigene Darstellung)

⁴³ Giesert/Reuter/Liebrich: Betriebliches Eingliederungsmanagement 4.0, Seite 192 f.

⁴⁴ vom Stein/Rothe/Schlegel: Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis, Seite 275

⁴⁵ Beseler: Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 167 Abs. 2 SGB IX aus arbeitsrechtlicher Sicht, Seite 98

2.2.6. Umsetzung der Maßnahmen

Haben die am BEM beteiligten Personen und Stellen eine oder mehrere Maßnahmen vereinbart, ist der Arbeitgeber grundsätzlich verpflichtet, diese auch umzusetzen⁴⁶. Andernfalls muss der Arbeitgeber nach der Rechtsprechung des BAG im Einzelnen und konkret darlegen, warum die Maßnahme entweder trotz Empfehlung undurchführbar oder aber nicht zur Vermeidung weiterer Arbeitsunfähigkeitszeiten geeignet war⁴⁷.

2.2.7. Überprüfung der Maßnahmen auf Wirksamkeit

Im Zuge der Umsetzung von Maßnahmen werden den betroffenen Arbeitnehmern begleitende Personen zugewiesen, die auch für das Controlling zuständig sind⁴⁸. Die Ergebnisse werden dokumentiert und können zu einer Anpassung der Maßnahmen führen, falls diese als nicht wirksam eingestuft werden⁴⁹.

Obwohl eine explizite Regelung zur Wirksamkeitskontrolle – im Gegensatz zum allgemeinen Arbeitsschutz, § 3 Abs. 1 Satz 2 ArbSchG – im BEM fehlt, ist eine solche Kontrolle implizit erforderlich ist, um die Ziele des BEM effektiv zu erreichen.

2.2.8. Prozessbeendigung

Jede Verfahrensstufe des BEM bedingt die Zustimmung des Arbeitnehmers. Das BEM endet, wenn der Beschäftigte

- sich auf eine ordnungsgemäße Einladung und auf ein Folgeschreiben hin nicht meldet,
- nach ordnungsgemäßer Einladung bzw. im Erstgespräch die Durchführung des BEM ablehnt oder
- seine (weitere) Zustimmung im Verlauf des BEM verweigert oder mit Wirkung für die Zukunft widerruft⁵⁰.

⁴⁶ Weiß: Crashkurs Betriebliches Eingliederungsmanagement, Seite 129

⁴⁷ Urteil vom 10.12.2009 – 2 AZR 400/08

⁴⁸ vom Stein/Rothe/Schlegel: Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis, Seite 353

⁴⁹ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 177 f.

⁵⁰ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 178

Gibt es aus Sicht des Arbeitgebers keine Ansätze mehr für zielführende Präventionsmaßnahmen, ist nach der Rechtsprechung des BAG der BEM-Prozess erst dann als abgeschlossen zu betrachten, wenn auch vom Arbeitnehmer und den übrigen Stellen keine ernsthaft weiterzuverfolgenden Ansätze für zielführende Präventionsmaßnahmen aufgezeigt wurden, ggf. ist ihnen hierzu Gelegenheit binnen gewisser Fristen zu geben⁵¹.

Schließlich ist das BEM abgeschlossen – insbesondere bei erfolgreicher Wiedereingliederung – wenn sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer einig sind, dass der Suchprozess abgeschlossen oder nicht weiter durchgeführt werden soll⁵².

3. Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation

Nunmehr werden die verschiedenen Aspekte der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation beleuchtet. Dabei wird zunächst der historische Hintergrund der Mediation erläutert, gefolgt von den gesetzlichen Rahmenbedingungen, Anwendungsbereichen und Prinzipien. Außerdem werden die Vorteile der Wirtschaftsmediation und die Rolle des Wirtschaftsmediators dargestellt, bevor eine Abgrenzung zu anderen Konfliktbeilegungsverfahren und der Ablauf des innerbetrieblichen Wirtschaftsmediationsverfahrens genauer beschrieben werden.

3.1. Allgemeines

Der Begriff „Mediation“ stammt aus dem Lateinischen. Zum einen geht er auf den lateinischen Wortstamm „medeor, mederi“ für „heilen“ zurück und entstammt dem gleichen Wortstamm wie Medizin⁵³. Zum anderen lässt sich der Begriff auf das Adjektiv „medius“ zurückführen und bedeutet „mitten, in der Mitte stehend, neutral, unparteiisch“⁵⁴.

⁵¹ Urteil vom 18.11.2021 – 2 AZR 138/21

⁵² Urteil vom 18.11.2021 – 2 AZR 138/21

⁵³ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 80

⁵⁴ Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 29; Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 42

3.1.1. Historischer Hintergrund der Mediation

Mediation ist keine Erfindung der Neuzeit. Die Mediation basiert auf dem Gedanken, dass eine dritte Person bei Konflikten zwischen zwei oder mehreren Parteien eingeschaltet wird, um eine einvernehmliche Lösung zu finden. Dieser Ansatz existiert seit über 2600 Jahren⁵⁵. Bereits in den alten mesopotamischen Zivilisationen waren Mediationspraktiken vorhanden. In einigen der ältesten bekannten Gesetzeswerke, wie dem Codex Hammurabi, gibt es Hinweise auf die Rolle von Vermittlern bei der Lösung von Streitigkeiten⁵⁶. Die mittelalterliche "compositio" war eine Methode zur friedlichen Beilegung von Streitigkeiten in einer Zeit, in der Konflikte oft durch Gewalt ausgetragen wurden⁵⁷.

Die moderne Mediation begann sich im 20. Jahrhundert zu entwickeln, insbesondere in den USA⁵⁸ und Europa. Dies war eine Reaktion auf die steigenden Kosten und die Formalität der gerichtlichen Streitbeilegung⁵⁹. In den USA förderte die Gründung des Federal Mediation and Conciliation Service im Jahr 1947 die Verwendung von Mediation in Arbeitskonflikten. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Mediation auch auf internationaler Ebene zur Lösung von Konflikten zwischen Nationen eingesetzt (z. B. Friedensschluss von Camp David zwischen Ägypten und Israel⁶⁰). Institutionen wie die Vereinten Nationen begannen, Mediation als Mittel zur Friedenssicherung und Konfliktlösung zu nutzen⁶¹.

3.1.2. Gesetzliche Rahmenbedingungen im Mediationsgesetz

Auf europäischer Ebene wurde 2008 die sog. Mediationsrichtlinie⁶² verabschiedet, die nationalen Staaten dazu verpflichtete, gesetzliche Regelungen zur Förderung der Mediation zu erlassen. Zur Umsetzung dieser Richtlinie ist das Mediationsgesetz (kurz: MediationsG) als Artikel 1 des Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der

⁵⁵ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 78

⁵⁶ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 85

⁵⁷ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 86

⁵⁸ Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Seite 15

⁵⁹ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 42 ff.

⁶⁰ Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 31

⁶¹ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 84 f.

⁶² Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21.05.2008

außergerichtlichen Konfliktbeilegung in Deutschland am 26.07.2012 in Kraft getreten. In den Artikel 2 ff. des Gesetzes wurden gerichtliche Verfahrensvorschriften abgeändert. Ergänzend trat am 01.09.2017 die Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung in Kraft. Es wird als ein Meilenstein, als ein Berufsgesetz und auch als Verfahrensgesetz bezeichnet. Wiederum andere erblicken darin ein politisches Gesetz, das die Mediation auf nicht geklärte Weise fördern will⁶³.

Das Gesetz definiert Mediation als ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem die Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben (§ 1 Abs. 1 MediationsG). Hinsichtlich der Ausbildung und Qualifikation von Mediatoren schreibt das Gesetz vor, dass Mediatoren eine angemessene Ausbildung absolvieren müssen, um ihre Tätigkeit ausüben zu können (§ 5 MediationsG). Mediatoren sind zudem verpflichtet, ihre Unabhängigkeit und Neutralität zu wahren und die Parteien über mögliche Interessenkonflikte zu informieren (§ 3 MediationsG). Ein weiterer bedeutsamer Aspekt des Gesetzes ist die Betonung der Vertraulichkeit des Mediationsverfahrens, wodurch die Kommunikation zwischen den Parteien und dem Mediator geschützt wird (§ 1 Abs. 1, § 4 MediationsG).

Schließlich erleichtert das Gesetz die Durchsetzung von Vereinbarungen, die im Rahmen einer Mediation getroffen wurden, und fördert die rechtliche Anerkennung von Mediationsvereinbarungen (§ 2 Abs. 6 Satz 3 MediationsG, §§ 794 Abs. 1 Nr. 5, 796a bis 796c ZPO).

3.1.3. Anwendungsbereiche der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation

Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation bezieht sich auf den Einsatz von Mediation zur Lösung von Konflikten innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation. Folgende innerbetriebliche Konflikte treten in der Praxis regelmäßig auf⁶⁴:

⁶³ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 586

⁶⁴ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 548; Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 821 f.; Faller/Faller, Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Seite 16

- Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern sowie zwischen Kollegen untereinander
- Konflikte innerhalb von bzw. zwischen Teams und Arbeitsgruppen
- Konflikte zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung
- Streitigkeiten zwischen den Gremien (Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Ausschüssen)
- Ungleiche Sichtweisen auf Themen innerhalb einer Arbeitnehmervertretung

Entsprechende Arbeitsplatzkonflikte treten auch bei öffentlichen und kirchlichen Arbeitgebern und deren Personalvertretungen auf.

3.1.4. Prinzipien der Wirtschaftsmediation

Die Prinzipien der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation sind entscheidend für den Erfolg des Mediationsprozesses. Sie schaffen die Rahmenbedingungen, unter denen die Mediation abläuft, und helfen dabei, die Integrität und Effektivität des Prozesses zu gewährleisten. Die grundlegenden Prinzipien der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation sind insbesondere:

Freiwilligkeit

Freiwilligkeit beinhaltet, dass die Konfliktparteien ohne äußeren Zwang bereit sind, das Verfahren durchzuführen. Bei Arbeitsplatzkonflikten kann allerdings ein zu großes Machtungleichgewicht zu einer „faktischen Unfreiwilligkeit“ führen⁶⁵. Jedenfalls ist es einem Arbeitgeber verwehrt, die Teilnahme an einer Mediation per Direktionsrecht nach § 106 Satz 1 und 2 GewO anzuordnen⁶⁶. Denkbar ist eine Verpflichtung der Arbeitnehmer, zumindest an Aufklärungsgesprächen über Sinn und Zweck der Mediation teilzunehmen⁶⁷. Allerdings ist mit diesem Prinzip keine Freiwilligkeit im absoluten Sinne gemeint. Dies liegt daran, dass in Konfliktsituationen im Arbeitsumfeld immer ein erhöhter Lösungsdruck vorhanden ist. Entscheidend ist, dass der Mediator sicherstellt, dass die Konfliktparteien das Mediationsverfahren jederzeit ohne Nachteil verlassen

⁶⁵ Schweizer/Kracht: Konfliktlösung ohne Gericht, Seite 267

⁶⁶ Landesarbeitsgericht Nürnberg, Beschluss vom 27.08.2013 – 5 TaBV 22/12

⁶⁷ Landesarbeitsgericht Hamm, Urteil vom 16.10.2015 – 17 Sa 696/15

können⁶⁸. Der Mediator muss sich vertraglich zusichern lassen, dass der Arbeitgeber ein Ausscheiden einer der Streitbeteiligten aus der Mediation nicht negativ sanktioniert⁶⁹. Dies bedeutet nicht das Absehen von arbeitsrechtlichen Maßnahmen nach Abbruch der Mediation, sondern, dass der Arbeitgeber solche Maßnahmen nicht auf das Verhalten des Arbeitnehmers in der Mediation stützen darf. Unter diesen Rahmenbedingungen kann eine innerbetriebliche Mediation durchgeführt werden, ohne das Prinzip der Freiwilligkeit zu verletzen⁷⁰.

Vertraulichkeit

Das Prinzip der Vertraulichkeit dient dem Zweck, zu verhindern, dass in einem etwaigen nachfolgenden Gerichtsprozess Informationen aus der gescheiterten Mediation nunmehr gegen die offenbarende Streitpartei verwendet werden können⁷¹.

Eigenverantwortlichkeit

Die Medianten sind für die Lösung ihres Konflikts selbst verantwortlich; der Mediator hat keine Entscheidungskompetenz, sondern ist lediglich „Herr“ des Verfahrens⁷².

Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators

Allparteilichkeit geht über Neutralität hinaus⁷³. Mediatoren sollen durch Stärkung des Selbstvertrauens und des Selbstwertgefühls der Beteiligten, die Streitenden aktiv unterstützen, ihre Situation zu überblicken und ermutigen, neue Sichtweisen einzunehmen. Die Rolle des Mediators im Rahmen des Verfahrens lässt sich damit auch als „Klärungshelfer“ für beide oder alle Parteien beschreiben⁷⁴.

⁶⁸ Schweizer/Kracht: Konfliktlösung ohne Gericht, Seite 268

⁶⁹ Schweizer/Kracht: Konfliktlösung ohne Gericht, Seite 268 und 281

⁷⁰ Schweizer/Kracht: Konfliktlösung ohne Gericht, Seite 281

⁷¹ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 324

⁷² Schweizer/Kracht: Konfliktlösung ohne Gericht, Seite 268

⁷³ Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 488 f.

⁷⁴ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 184

Informiertheit

Um fundierte und nachhaltige Entscheidungen treffen zu können, sollen die Konfliktparteien über die wesentlichen Tatsachen informiert sein⁷⁵. Dementsprechend sieht § 2 Abs. 6 MediationsG vor, dass der Mediator im Falle einer Einigung darauf hinwirkt, dass die Parteien die Vereinbarung in Kenntnis der Sachlage treffen und ihren Inhalt verstehen.

Lösungs- und Zukunftsorientierung

Dieses Prinzip hebt den Fokus auf die Erarbeitung konkreter, praktikabler Lösungen für gegenwärtige Konflikte hervor und betont gleichzeitig die Notwendigkeit, zukünftige Arbeitsbeziehungen positiv zu gestalten⁷⁶.

3.1.5. Vorteile der Wirtschaftsmediation

Die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation bietet zahlreiche Vorteile, die sowohl den Unternehmen als auch ihren Mitarbeitern zugutekommen. Ein wesentlicher Vorteil der Mediation ist ihre Kosteneffizienz, die im Vergleich zu Gerichtsverfahren erheblich höher ausfällt.⁷⁷ Dies ist darauf zurückzuführen, dass sie schneller und mit geringeren formalen Verfahren durchgeführt werden kann als Gerichtsverfahren, die sich über Monate oder bisweilen Jahre erstrecken können. Zudem ist in puncto Kosten nicht nur auf unmittelbare Gerichtskosten und Anwaltsgebühren abzustellen, sondern auch die indirekten Kosten, die durch streitige Arbeitsplatzkonflikte entstehen können (Unruhe unter den Beschäftigten, schlechtes Betriebsklima, etc.)⁷⁸.

Ein zentraler Aspekt der Mediation ist die Vertraulichkeit, die die Privatsphäre der Beteiligten und die Geschäftsinteressen des Unternehmens schützt⁷⁹. Dies schafft eine sichere Umgebung, in der die Parteien offen kommunizieren können. Durch die Förderung einer konstruktiven Kommunikation und die Lösung von

⁷⁵ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 493

⁷⁶ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 69; Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 552

⁷⁷ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 828 f.

⁷⁸ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 744

⁷⁹ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 829

Konflikten kann die Mediation helfen, Arbeitsbeziehungen zu erhalten oder zu verbessern⁸⁰.

Die Flexibilität der Mediation ermöglicht es, das Verfahren an die spezifischen Bedürfnisse und Umstände der Beteiligten anzupassen. Dies führt oft zu nachhaltigeren und besser auf die Bedürfnisse aller Beteiligten zugeschnittenen Lösungen⁸¹.

Die Mediation bietet auch Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Beteiligten können Konfliktlösungsfähigkeiten erwerben und dadurch die Streitkultur im Unternehmen verbessern⁸². Dies kann zu einer Reduzierung von Stress und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz beitragen, da durch die Lösung von Konflikten und die Verbesserung der Arbeitsbeziehungen ein positiveres Arbeitsumfeld geschaffen wird.

3.1.6. Rolle des Wirtschaftsmediators

Ein (Wirtschafts-)Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt (§ 1 Abs. 2 MediationsG). Er fördert eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Parteien, hilft bei der Klärung von Missverständnissen und bietet Raum für den Ausdruck von Bedenken und Wünschen⁸³. Der Mediator strukturiert den Mediationsprozess, stellt sicher, dass alle Parteien die Möglichkeit haben, ihre Ansichten zu äußern, und hilft dabei, den Fokus auf eine konstruktive Lösung des Konflikts zu richten⁸⁴. Mediatoren ermitteln nicht die Wahrheit, sie bewerten und urteilen nicht und schlagen keine Lösungen vor. In dieser Rolle befindet sich der Wirtschaftsmediator teilweise in einer ambivalenten Position. Gegenüber dem Auftraggeber der Mediation (meist der Arbeitgeber) muss er auf das Prinzip der Eigenverantwortlichkeit der Medianden oder der Ergebnisoffenheit des Verfahrens beharren, andererseits sind Konflikte in der Arbeitswelt eine

⁸⁰ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 830

⁸¹ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 744

⁸² Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 830

⁸³ Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Seite 49; Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 497

⁸⁴ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 266 f.

Behinderung von Arbeitsabläufen und eine Minderung der Arbeitsergebnisse, weshalb der Mediator das Verfahren so gestalten muss, dass er im Rahmen eines definierten Zeitraums zu einem Ergebnis kommt⁸⁵.

In persönlicher Hinsicht hat der Mediator die Offenbarungspflichten und Tätigkeitsbeschränkungen des § 3 MediationsG zu beachten und zu überprüfen, ob er subjektiv für den angetragenen Mediationsfall geeignet ist⁸⁶. Nach § 2 Abs. 6 Satz 2 MediationsG ist der Mediator verpflichtet, die Parteien, die ohne fachliche Beratung (z. B. Rechtsanwälte, Steuerberater, etc.) an der Mediation teilnehmen, auf die Möglichkeit hinzuweisen, die Vereinbarung bei Bedarf durch externe Berater überprüfen zu lassen. Diese Hinweispflicht gilt auch für Anwaltsmediatoren und soll insbesondere sicherstellen, dass die Streitparteien in bewusster Kenntnis der ihnen zustehenden Rechte ihre Entscheidungsalternativen abwägen können⁸⁷.

3.1.7. Abgrenzung zu anderen Konfliktbeilegungsverfahren

Die Wirtschaftsmediation lässt sich gegenüber anderen Konfliktlösungs- oder Konfliktbeilegungsverfahren in verschiedener Hinsicht abgrenzen:

Gerichtsverfahren

Gerichtsverfahren sind formell, oft langwierig und werden von einem oder mehreren Richter(n) entschieden. Die Entscheidungen sind bindend und können angefochten werden. Im Gegensatz dazu ist die Mediation informeller, schneller und die Ergebnisse werden von den Parteien selbst erarbeitet.

Schiedsverfahren

Schiedsverfahren sind weniger formell als Gerichtsverfahren, aber immer noch formeller als Mediation. Ein oder mehrere Schiedsrichter treffen eine bindende Entscheidung⁸⁸.

⁸⁵ Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Seite 54

⁸⁶ Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 529

⁸⁷ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 450; Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 570

⁸⁸ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 201 f.

Schlichtung

Schlichtung ähnelt der Mediation, aber der Schlichter kann oft eine Empfehlung für eine Lösung abgeben, wenn die Parteien keine Einigung erzielen können⁸⁹. Im Gegensatz dazu nennt der Mediator in der Mediation keine Lösungsansätze.

Einigungsstellen

Einigungsstellen sind formelle Einrichtungen, die bei spezifischen betriebsverfassungs-/personvertretungsrechtlichen Streitigkeiten eingesetzt werden. Im Gegensatz zur Mediation, bei der die Parteien gemeinsam Lösungen erarbeiten, trifft die Einigungsstelle ggf. eine Entscheidung, die für die Parteien bindend sein kann, falls keine gütliche Einigung gelingen sollte.

3.2. Ablauf des Wirtschaftsmediationsverfahrens

Mediation ist gemäß § 1 Abs. 1 MediationsG ein strukturiertes Konfliktregelungsverfahren zwischen mindestens zwei Streitparteien, das durch einen neutralen Dritten geleitet wird. In der Mediationsliteratur lassen sich unterschiedliche Stufenmodelle finden. Die Fragmentierung des Verfahrens und die Bezeichnung seiner Phasen sind nicht entscheidend; bedeutsam ist allein, dass das jeweilige Verfahren in aufeinander bezogenen Verfahrensschritten einer methodisch begründeten, spezifischen Logik zur Konsensfindung folgt⁹⁰.

In innerbetrieblichen Wirtschaftsmediationsfällen ist eine Art Vorbereitungsphase üblich, z. B. durch vorhergehende Informationsgespräche mit den kontaktaufnehmenden Personen (z. B. Geschäftsführung, Personalleitung, Betriebsrat, etc.) und hierarchisch zuständigen Entscheidungsträgern⁹¹. Unterschieden werden dabei zwei verschiedene Ebenen und Aufträge. Die Führungsebene beauftragt eine externe Mediation durch Abschluss eines Mediations- oder Mediatorvertrags zwischen dem Unternehmen und dem Mediator, in dem u. a. die Vertraulichkeit und Honorarfragen geklärt werden (äußerer Auftrag)⁹². Der sog. innere Auftrag betrifft die Ebene der direkt betroffenen Streitparteien, die mit dem Mediator eine interne Mediationsvereinbarung über die gegenseitigen

⁸⁹ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 203 f.

⁹⁰ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 291

⁹¹ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 335

⁹² Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Seite 66 und 94

Rechte und Pflichten abschließen⁹³. Eine Verwebung der Ebenen findet statt, wenn – wie z. B. bei einem Konfliktfall zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat – eine betroffene Konfliktpartei zugleich auch der äußere Auftraggeber ist.

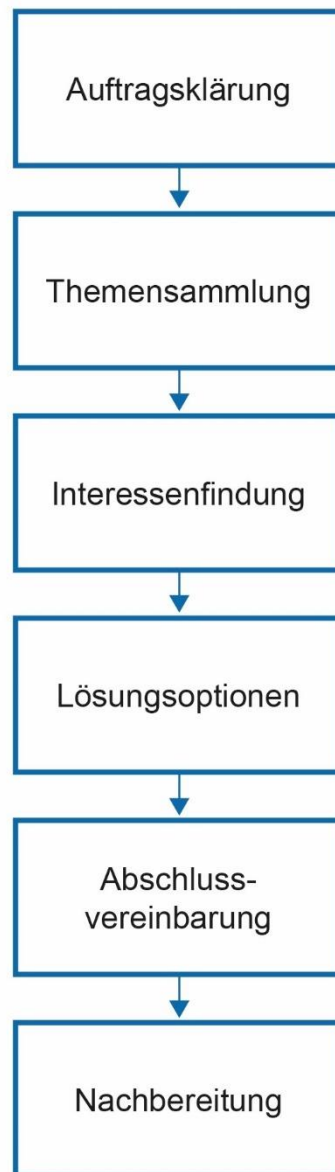


Abbildung 5: Ablauf des innerbetrieblichen Wirtschaftsmediationsverfahrens (Eigene Darstellung)

3.2.1. Auftragsklärung

In der ersten Phase der Mediation, der Auftragsklärung, steht die Schaffung eines sicheren Rahmens im Vordergrund. Den Aufbau von Vertrauen und einer positiven Grundstimmung beginnt der Mediator bereits bei der Begrüßung der

⁹³ Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Seite 66 und 94

Medianden⁹⁴. Smalltalk und das Anbieten von Erfrischungen tragen zur Entspannung und zu einer guten Atmosphäre bei. Nicht zu unterschätzen ist die Wahl der Sitzordnung (nicht frontal; runder Tisch)⁹⁵. Die Medianden erhalten die Gelegenheit, sich kurz vorzustellen; anschließend stellt sich der Mediator vor und gibt dabei auch an, was er über den Konflikt und dessen Vorgeschichte schon weiß. Es ist dabei bedeutsam zu klären, wie der Kontakt zum Mediator zustande gekommen ist und ob es bereits Vorgespräche gab⁹⁶.

Nach der gegenseitigen Vorstellung erläutert der Mediator den Parteien die Grundprinzipien und den Prozess der Mediation⁹⁷. Der Ablauf der Mediation wird in seinen unterschiedlichen Phasen dargestellt und die Rolle des neutralen Vermittlers erläutert. Dabei macht er auch deutlich, dass er keine Entscheidungen trifft, sondern die Parteien dabei unterstützt, eigenverantwortlich Lösungen zu finden.

Im Anschluss daran wird gemeinsam über die Rahmenbedingungen der Mediation gesprochen. Hierbei werden insbesondere Vereinbarungen zur Vertraulichkeit, Eigenverantwortlichkeit, Gesprächsregeln, etc. in einer Mediationsvereinbarung getroffen⁹⁸. Diese Punkte sind essenziell, um einen sicheren und konstruktiven Rahmen für die Mediation zu schaffen.

Zum Abschluss der Auftragsklärung werden organisatorische Aspekte geklärt⁹⁹. Dazu gehören zum Beispiel die Terminfindung für weitere Mediationssitzungen und die Klärung von noch offenen Fragen der Medianden. Der Mediator nimmt sich Zeit, um alle Fragen zu beantworten und sicherzustellen, dass alle Beteiligten mit einem guten Verständnis in die Mediation starten können.

⁹⁴ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 293; Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 336

⁹⁵ Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Seite 131

⁹⁶ Trossen: Mediation (un)geregelt, Seite 264 f.

⁹⁷ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 691

⁹⁸ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 337

⁹⁹ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 691

3.2.2. Themensammlung

In dieser Phase werden die Themen der Konfliktparteien abgefragt und gemeinsam die Reihenfolge der Bearbeitung festgelegt. Die Medianden erhalten hierzu nacheinander die Gelegenheit, ihre Sichtweise des Konflikts darzulegen. Der Fokus liegt dabei noch nicht auf einer intensiven Auseinandersetzung mit der Streitigkeit, sondern auf einer ersten Informationsgewinnung bzw. -sammlung¹⁰⁰.

Die Gegenseite ist gezwungen – eventuell zum ersten Mal – zuzuhören. Der Mediator achtet dabei auf das Einhalten der Gesprächsregeln, da es bereits in dieser Phase zu Gefühlsausbrüchen und gegenseitigen Vorwürfen kommen kann¹⁰¹. Die Kommunikation erfolgt hauptsächlich über den Mediator¹⁰². Die Schilderung der unterschiedlichen Sichtweisen begleitet der Mediator mit aktivem Zuhören, er benennt den positiven Kern und unterbreitet der jeweiligen Streitpartei ein Angebot, wie das Thema benannt werden könnte¹⁰³.

Die Visualisierung der Themen (z. B. Flip-Chart, Meta-Plan-Karten, etc.) verschafft den Medianden einen guten Überblick¹⁰⁴ und vermittelt ihnen auch die Sicherheit, dass keines ihrer Anliegen vergessen wird¹⁰⁵. Zudem erblicken die Konfliktparteien dadurch eventuell erste Übereinstimmungen. (Noch) bestehende Gemeinsamkeiten können vom Mediator auf diese Weise klarer herausgestellt und für die Ermöglichung eines positiven Verlaufs der Mediation genutzt werden¹⁰⁶.

Nach erfolgter Themensammlung ordnet der Mediator mit den Konfliktparteien die Streitfragen und legt gemeinsam mit ihnen die Reihenfolge der Bearbeitung in einer ergebnisoffenen und zukunftsorientierten Agenda fest¹⁰⁷. Durch die Erstellung einer strukturierten Gliederung wird der oft paralysierende

¹⁰⁰ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 294

¹⁰¹ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 39

¹⁰² Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Seite 134

¹⁰³ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 44

¹⁰⁴ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 698

¹⁰⁵ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 295

¹⁰⁶ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 46

¹⁰⁷ Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Seite 127

Gesamtkonflikt („Eisberg“) für die Streitbeteiligten in übersichtliche, kleinere Segmente („Eiswürfel“) aufgeteilt¹⁰⁸.

3.2.3. Interessenfindung

Diese Phase bildet das Kernelement und Herzstück der Mediation¹⁰⁹. Ausgehend von der aufgestellten Agenda werden alle Themen des Konflikts der Reihe nach bis zu möglichen Lösungsideen erhellte. Der Mediator bittet in Phase 3 der Mediation die Parteien um eine ausführliche Darstellung ihrer Sichtweisen zum jeweiligen Einzelthema und gibt ihnen ausreichend Zeit zum Selbstausdruck und zur Selbstreflexion. Es geht um die Ermittlung der unterhalb der Oberfläche (vgl. Eisberg-Modell) liegenden Elemente des jeweiligen Streitthemas, wobei der Mediator auf jedwede therapeutischen Interventionen zu verzichten hat¹¹⁰.

Sich selbst und vor den anderen Beteiligten zu öffnen, fällt den Konfliktparteien dabei nicht immer leicht. Deshalb ist der Mediator bei der Gesprächsführung mit seiner ganzen mediativen Persönlichkeit unter Verwendung seines „Rüstzeugs“ (nonverbale Kommunikation; aktives Zuhören, lösungsorientiertes und zirkuläres Fragen, Paraphrasieren/Loopen/Spiegeln, Reframing, Doppeln, etc.) gefragt¹¹¹. Der Mediator unterstützt die Konfliktparteien, ihnen sichtbar zu machen, welche bedeutsamen Bedürfnisse, Interessen und Wünsche hinter den starren und gegensätzlichen Positionen stehen¹¹².

Die Medianden erhalten damit die Gelegenheit, die Unterschiede ihrer Standpunkte in einem neuen Licht zu betrachten und von der Perspektive der anderen Streitpartei aus wahrzunehmen¹¹³. Hierdurch wird gegenseitiges Verständnis und die Wiederaufnahme direkter Kommunikation gefördert sowie die Basis für das Auffinden von Lösungsideen bereitet¹¹⁴.

¹⁰⁸ Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 295

¹⁰⁹ Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 297

¹¹⁰ Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 297

¹¹¹ Schweizer/Kracht: Konfliktlösung ohne Gericht, Seite 127 ff., Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 343; Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 329 ff.

¹¹² Schweizer/Kracht: Konfliktlösung ohne Gericht, Seite 193 ff., Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 57

¹¹³ Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 298

¹¹⁴ Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Seite 137

3.2.4. Lösungsoptionen

Diese Phase der Mediation verfolgt das Ziel, möglichst vielfältige Lösungsideen zu erarbeiten, die den Medianden anschließend als Möglichkeit für eine abschließende Vereinbarung zur Verfügung stehen. Dem Mediator kommt in dieser Phase die Aufgabe zu, die Parteien zur Entfaltung kreativer Ideen zu motivieren¹¹⁵. Hierfür stehen dem Mediator verschiedene Techniken zur Verfügung. Diese umfassen eine Bandbreite von grundlegenden Methoden (z. B. Brainstorming-, Mindmapping- und Meta-Plan-Verfahren), Frageformen, mitunter auch Provokationen („Wie kann man das noch schlimmer machen?“ und im zweiten Schritt dessen Gegenteil zu konkretisieren) bis hin zu vielschichtigen Techniken (z. B. Morphologischer Kasten, Lateral Thinking, Analogietechnik, Synektik)¹¹⁶.

Unter Einsatz von Fantasie und Ideenreichtum sollen die Medianden angehalten werden, auch nach Lösungen zu suchen, die von gewohnten und eingefahrenen Denkmustern abweichen¹¹⁷. Hierdurch versucht der Mediator auch, etwaige Denkblockaden zu lösen; er darf den Parteien jedoch keine (inhaltlichen) Lösungen vorgeben bzw. vorschlagen¹¹⁸. Zudem hat er darauf zu achten, dass die Konfliktparteien Lösungsvorschläge zunächst nur sammeln und noch nicht bewerten¹¹⁹. Die gefundenen Lösungsoptionen werden zur besseren Visualisierung – z. B. auf dem Flipchart – festgehalten.

Im Anschluss daran werden die Optionen gemeinsam bewertet und diejenigen Möglichkeiten aussortiert, die von beiden Streitparteien als unbrauchbar angesehen werden¹²⁰. Die verbleibenden Möglichkeiten werden vertieft und eine win-win-Lösung angestrebt, mit der die in der Phase 3 deutlich gewordenen Interessen der Parteien ausgeglichen werden.

¹¹⁵ Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 299

¹¹⁶ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 346 ff.; Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 299

¹¹⁷ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 347; Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 299

¹¹⁸ Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 183; a. A. Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 373 ff.

¹¹⁹ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 347

¹²⁰ Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 301

Gegebenenfalls können und müssen die Medianden in dieser Phase Auskünfte von Dritten (z. B. Steuerberater, Beratungsanwalt, etc.) zur Vorbereitung der Abschlussvereinbarung einholen¹²¹.

3.2.5. Abschlussvereinbarung

Wenn die Medianden eine Lösung gefunden haben, wird das Ergebnis in einer Abschlussvereinbarung (meist) schriftlich fixiert (§ 2 Abs. 6 Satz 3 MediationsG). Der Mediator hilft den Parteien dabei, eindeutige und genaue Formulierungen zu finden, um dadurch die Wahrscheinlichkeit des Gelingens zu erhöhen¹²². Die Abmachung sollte spezifische Handlungen festlegen. Zusätzlich sollte sie Bestimmungen enthalten, wie die Umsetzung überwacht wird. Außerdem sollten Maßnahmen für den Fall festgelegt werden, dass eine Partei ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht einhält (z. B. Vollstreckungsmöglichkeiten, Wiederaufnahme/Fortsetzung des Mediationsverfahrens)¹²³.

Bei komplizierten Konflikten erfolgt zunächst nur eine grobe Skizzierung der Lösungsansätze, die dann in Zusammenarbeit mit den Rechtsberatern der Mediationsparteien ausgearbeitet und abgestimmt werden¹²⁴. Nehmen die Konfliktparteigen ohne fachliche Beratung an der Mediation teil, hat der Mediator gemäß § 2 Abs. 6 Satz 2 MediationsG jene auf die Möglichkeit hinzuweisen, die Vereinbarung bei Bedarf durch externe Berater überprüfen zu lassen.

Der Mediator hat vor Unterzeichnung der Vereinbarung durch die Parteien nachzufragen und damit sicherzustellen, ob alle Themen der Agenda ausreichend behandelt und abschließend geregelt sind¹²⁵. Er würdigt das Engagement der Medianden, weist gegebenenfalls nochmals auf die Vertraulichkeit des Verfahrens hin und bietet den Medianden zum formellen Abschluss des Verfahrens ein kleines Ritual an, mit dessen Hilfe sie den

¹²¹ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 377; Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 450 f.

¹²² Trossen: Mediation (un)geregelt, Seite 572; Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 353

¹²³ Trossen: Mediation (un)geregelt, Seite 574; Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 301

¹²⁴ Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 301

¹²⁵ Trenzcek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 301

Umsetzungswillen dokumentieren und den neuen Status quo würdigen (z. B. symbolischer Handschlag, Anstoßen mit einem Glas Sekt, kleine Feier, etc.)¹²⁶.

3.2.6. Nachbereitung

Zur Auswertung der mit der Vereinbarung gemachten Erfahrungen wird bei Bedarf noch vor dem Abschlussritual ein follow-up-Termin vereinbart¹²⁷. Dieser Nachbereitungstermin kann der Überprüfung und ggf. Anpassung der getroffenen Vereinbarungen dienen, um sicherzustellen, dass sie effektiv umgesetzt werden¹²⁸. Dieser Termin bietet auch eine Plattform für Feedback und Reflexion über den Mediationsprozess. Er stärkt die Beziehung zwischen den Parteien durch gemeinsame Bewertung und kontinuierliche Zusammenarbeit. Zudem dient er der Konfliktprävention, indem zukünftige Probleme frühzeitig erkannt und angegangen werden können.

4. Gemeinsamkeiten beider Verfahren

Die nachstehenden Abschnitte beleuchten die Gemeinsamkeiten beider Verfahren im Detail.

4.1. Betrachtung zentraler Grundsätze

Die folgenden Unterpunkte geben einen detaillierten Überblick über die Gemeinsamkeiten des BEM und der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation. Dabei werden grundlegende Prinzipien beider Verfahren wie Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Informiertheit, Neutralität, Lösungsorientierung, etc. näher beleuchtet und gegenübergestellt. Diese Analyse verdeutlicht, wie eng die beiden Verfahren in ihrer Zielsetzung einander ähneln. Abschließend wird ein Zwischenergebnis formuliert, das die bedeutsamsten Erkenntnisse aus diesem Vergleich zusammenfasst.

¹²⁶ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 355

¹²⁷ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 302

¹²⁸ Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Seite 225

4.1.1. Freiwilligkeit

Abgesehen davon, dass der Arbeitgeber beim Vorliegen der in § 167 Abs. 2 SGB IX genannten Arbeitsunfähigkeitszeiten verpflichtet ist, ein BEM anzubieten, liegt die Entscheidung zur Teilnahme in der Hand des Arbeitnehmers. Es beruht auf der freiwilligen Zustimmung des Mitarbeiters. Gleiches gilt für die Konfliktparteien einer innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation.

Im Arbeitsverhältnis wird jedoch das Konzept der Freiwilligkeit oft kritisch diskutiert, insbesondere im Kontext von Machtungleichgewichten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern¹²⁹. Nicht nur die Teilnahme an einer innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation¹³⁰ hat für die Streitbeteiligten ohne Zwang zu erfolgen, sondern auch die Zustimmung zum BEM¹³¹. Zum Einwilligungserfordernis des § 22 KUG hat das BAG¹³² entschieden, dass Arbeitnehmer grundsätzlich auch im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses frei entscheiden könnten, wie sie ihr Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung aus Art. 2 Abs. 1 i.V.m. Art. 1 Abs. 1 Grundgesetz ausüben wollen. Solange nicht Druck oder Zwang ausgeübt würde, stünden dieser Freiheit weder die grundlegende Tatsache entgegen, dass Arbeitnehmer abhängig Beschäftigte seien, noch das Weisungsrecht des Arbeitgebers.

Zusätzlich zu einem strukturellen Ungleichgewicht kommt allerdings bei der Durchführung eines BEM hinzu, dass regelmäßig besonders schützenswerte Gesundheitsdaten gemäß Art. 9 Abs. 1 DSGVO verarbeitet werden und dementsprechend Themen wie Gesundheitszustand und Wiedereingliederung zur Sprache kommen, was einen sensiblen Umgang erfordert; daher ist in allen Stadien eines BEM die betroffene Person umfassend zu informieren, sodass sie freiwillige Entscheidungen treffen kann¹³³. Denn nur ein über die Ziele des BEM

¹²⁹ Sylle Schreyer-Bestmann: „Datenschutzrechtliche Einwilligung im Beschäftigungsverhältnis“, erstellt am 10.01.2018, URL: <https://www.cmshs-bloggt.de/tmc/datenschutzrecht/datenschutzrechtliche-einwilligung-im-beschaeftigungsverhaeltnis/>

¹³⁰ Vgl. Ziffer 3.1.4. „Prinzipien der Wirtschaftsmediation, Freiwilligkeit“

¹³¹ Der Bayerische Landesbeauftragte für den Datenschutz: „Die Einwilligung nach der Datenschutz-Grundverordnung“, Rn. 78, erstellt am 01.09.2021, URL: <https://www.datenschutz-bayern.de/datenschutzreform2018/einwilligung.pdf>

¹³² Urteil vom 11.12.2014 – 8 AZR 1010/13

¹³³ Der Bayerische Landesbeauftragte für den Datenschutz: „Die Einwilligung nach der

und über den Umfang des damit verbundenen Eingriffs in das informationelle Selbstbestimmungsrecht aufgeklärter Arbeitnehmer ist in der Lage, die Tragweite der Zustimmung zu erkennen und sich selbstbestimmt für oder gegen die Zustimmung zu entscheiden¹³⁴. Dieser Informations- und Aufklärungsverpflichtung obliegt im Verfahren der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation dem jeweiligen Mediator. Gemäß § 2 Abs. 2 MediationsG hat sich der Mediator zu vergewissern, dass die Parteien die Grundsätze und den Ablauf des Mediationsverfahrens verstanden haben und freiwillig an der Mediation teilnehmen. Zudem hat der Mediator die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Prinzipien der Mediation in jeder Phase beachten werden¹³⁵.

Die Freiwilligkeit im BEM sowie in der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation bezieht sich nicht nur auf die Einleitung des Verfahrens. Die erklärte Zustimmung kann in beiden Fällen sanktionslos in jedem Verfahrensstadium widerrufen werden, wodurch die Verfahren ihr Ende finden¹³⁶.

Freiwilligkeit stellt in beiden Verfahren ein wesentliches Prinzip dar, das nicht nur die rechtliche Rahmenbedingung respektiert, sondern auch die Qualität und Nachhaltigkeit der Ergebnisse maßgeblich beeinflusst. Durch eine umfassende Aufklärung und die Möglichkeit, jederzeit ohne Sanktionen vom Verfahren zurückzutreten, wird eine Basis für Selbstbestimmung und echte Teilnahmebereitschaft geschaffen. Dies fördert nicht nur die Akzeptanz der Verfahren, sondern trägt auch zu einer verbesserten Arbeitsatmosphäre und letztlich zur effektiveren Konfliktlösung und Wiedereingliederung bei. Freiwilligkeit, gekoppelt mit umfassender Information und Sensibilität im Umgang mit persönlichen Daten, ist somit zentral für die Legitimität und Effektivität beider Verfahren.

Datenschutz-Grundverordnung“, Rn. 78, erstellt am 01.09.2021, URL: <https://www.datenschutz-bayern.de/datenschutzreform2018/einwilligung.pdf>

¹³⁴ Düwell in LPK-SGB IX, § 167 Rn. 70

¹³⁵ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 319

¹³⁶ Düwell in LPK-SGB IX, § 167 Rn. 72; Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 49

4.1.2. Vertraulichkeit

Das Hessische Landesarbeitsgericht sieht in BEM-Gesprächen einen „besonders geschützten Raum“¹³⁷: Das BEM verdiene einen besonderen Schutz, da der Arbeitnehmer, der sich für eine Teilnahme daran entscheide, sich öffnen und sich bei der Suche nach Möglichkeiten zur Überwindung seiner Arbeitsunfähigkeit einbringen solle. Hingegen solle er aufgrund des Verlaufs nicht – jedenfalls nicht ohne Weiteres – um den Bestand seines Arbeitsverhältnisses fürchten müssen. Streitig war in dem betreffenden Kündigungsrechtsstreit, ob der Kläger im BEM-Gespräch mit Selbstmord und Amok gedroht hat und ob der Arbeitgeber diese Drohung zu Lasten des Klägers in das Verfahren einbringen darf. Das BAG ist der Annahme des Hessischen Landesarbeitsgericht entgegengetreten¹³⁸: Die Zuerkennung eines generell gesteigerten kündigungsrechtlichen Bestandschutzinteresses insbesondere hinsichtlich eines möglichen vertragswidrigen Verhaltens des Arbeitnehmers sei zur Verwirklichung der Zwecke des BEM nicht geboten. Es liege im Wesen des BEM, dass die Suche nach Möglichkeiten der Vermeidung zukünftiger Arbeitsunfähigkeitszeiten im Rahmen eines fairen und sachorientierten Gesprächs erfolge. Der Arbeitgeber dürfe berechtigterweise erwarten, dass der Arbeitnehmer nicht mit widerrechtlichen Drohungen das Ergebnis des Suchprozesses für ihn positiv zu beeinflussen versuche.

Zumal vertragswidriges Verhalten im Rahmen eines BEM-Gesprächs die absolute Ausnahme sein dürfte, ist der Auffassung des Hessischen Landesarbeitsgerichts nach einem „besonders geschützten Raum“ im BEM grundsätzlich zuzustimmen. Sollte es dennoch im Einzelfall anders sein, sollte das BEM-Gespräch unverzüglich abgebrochen und das rechtswidrige Verhalten außerhalb des BEM-Gesprächs gemäß § 26 Abs. 1 3. Variante BDSG erhoben bzw. festgestellt werden¹³⁹. Befindet sich die BEM-berechtigte Person in einer belastenden Gesprächssituation, die sie emotional stark berührt, kann es zu spontanen Äußerungen kommen, die erheblich von ihren Gefühlen geprägt sind; dies gilt besonders, wenn der Betroffene an einer psychischen Erkrankung

¹³⁷ Urteil vom 22.04.2015 – 2 Sa 1305/14

¹³⁸ Urteil vom 29.06.2017 – 2 AZR 47/16

¹³⁹ Düwell in LPK-SGB IX, § 167 Rn. 105

leidet¹⁴⁰. Derartige Äußerungen sind arbeitgeberseits hinzunehmen und unterfallen der Zweckbindung des BEM (Klärung der Beschäftigungsmöglichkeiten)¹⁴¹. Im Übrigen muss im BEM-Verfahren die Schweigepflicht der Beteiligten strikt beachtet und die erhobenen medizinischen Daten einem besonderen Geheimnisschutz unterworfen werden (gesonderte „BEM-Akte“)¹⁴².

Einen besonders geschützten Raum innerhalb der Wirtschaftsmediation wurde vom Gesetzgeber geschaffen (§ 1 Abs. 1 MediationsG). Der Mediator ist nach § 4 Abs. 1 Satz 1 MediationsG zur Verschwiegenheit verpflichtet. Diese Verpflichtung erstreckt sich auf sämtliche Informationen, die dem Mediator in Ausübung seiner Tätigkeit bekannt geworden sind (§ 4 Abs. 1 Satz 2 MediationsG). Die weit ausgestaltete Vertraulichkeitspflicht wird flankiert mit einem Zeugnisverweigerungsrecht im Zivilverfahren (§ 383 Abs. 1 Nr. 6 ZPO) und bei Mediatoren, die besonderen Berufsgruppen angehören (z. B. Rechtsanwälte, Notare, Wirtschaftsprüfer gemäß § 53 Abs. 1 Nr. 3 StPO) auch im Strafverfahren. Um zu verhindern, dass Äußerungen, die eine Konfliktpartei in der Mediation getätigt hat, von anderen Beteiligten gerichtlich oder außergerichtlich gegen sie verwendet werden, ist es notwendig, eine vertragliche Verschwiegenheitsverpflichtung abzuschließen, da § 4 MediationsG insoweit keinen Schutz bietet¹⁴³. In den meisten Mediationsverträgen finden sich Vertraulichkeitsklauseln, die darüber hinaus vorsehen, dass die Medianden einschließlich des Mediators in einem nachfolgenden Gerichts- oder Schiedsverfahren nicht als Zeugen benannt werden dürfen¹⁴⁴. Allerdings hat auch der besonders geschützte Raum der Wirtschaftsmediation gewisse „Lücken“. Denn es würde die Rechtsverfolgung unangemessen beeinträchtigen, wenn der gesamte in der Mediation besprochene Sachverhalt für alle Zeiten vom Sachvortrag in einem Gerichtsprozess ausgeschlossen sein würde; das

¹⁴⁰ Düwell in LPK-SGB IX, § 167 Rn. 105

¹⁴¹ vom Stein/Rothe/Schlegel: Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis, Seite 373

¹⁴² Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 56 f.

¹⁴³ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 465

¹⁴⁴ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 790

Mediationsverfahren könnte sogar eigens für diesen Zweck missbraucht werden¹⁴⁵.

Sowohl das BEM-Verfahren als auch die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation sind somit durch ein starkes Fundament der Vertraulichkeit gekennzeichnet. Das BEM bietet einen besonders geschützten Raum für offene Gespräche über gesundheitliche Einschränkungen, ohne dass der Arbeitnehmer befürchten muss, dass die Informationen unbeteiligten Dritten bekannt werden. Ähnlich schafft die gesetzlich verankerte und vertraglich vereinbarte Verschwiegenheitspflicht in der Wirtschaftsmediation eine vertrauensvolle Atmosphäre, damit die Konfliktparteien offen über ihre Bedürfnisse und Interessen sprechen können. Beide Verfahren erkennen die Bedeutung der Vertraulichkeit an, um eine effektive Verfahrensdurchführung zu ermöglichen, wobei die dargestellten Grenzen dieser Vertraulichkeit im Blick behalten werden müssen.

4.1.3 Informiertheit

Im Rahmen der Wirtschaftsmediation wird das Merkmal der Informiertheit in § 2 Abs. 6 MediationsG verankert gesehen. Allerdings betrifft die darin geregelte Verpflichtung des Mediators nur die Informiertheit über die zur Einigung notwendigen Sachfragen. Um eine Einigung in einem Mediationsverfahren zu erreichen, ist es notwendig, in der Phase 3 die hinter den starren Positionen befindlichen Absichten, Motive und Bedürfnisse der Medianden zu ergründen und offenzulegen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Mediation steigt, wenn die Konfliktparteien nicht nur über Sachfragen, sondern auch über die Interessen der anderen Medianden informiert sind. Zum Gelingen eines Interessenausgleichs ist nicht ein gegenseitiges Einverständnis zu den Motiven der jeweiligen Anderen nötig, aber zumindest ein wechselseitiges Verständnis und eine Nachvollziehbarkeit der jeweiligen Bedürfnisse. In einem weiten Sinne bedeutet Informiertheit, dass den Medianden alle Informationen bekannt sind, die sie benötigen, um eine Einigungsentscheidung herbeizuführen ohne die Interessen der weiteren Partei(en) aus dem Blick zu verlieren¹⁴⁶. Das Prinzip der

¹⁴⁵ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 465

¹⁴⁶ Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 508

Informiertheit wird daher im Mediationsgesetz zu knapp wiedergegeben; der Gesetzgeber hat nicht berücksichtigt, dass Informiertheit auch für die Erzielung einer Einigung relevant ist¹⁴⁷.

Das Prinzip der Informiertheit im BEM beinhaltet, dass der betroffene Arbeitnehmer umfassend über die Ziele des BEM aufgeklärt wird. Außerdem wird er über den Umfang des damit verbundenen Eingriffs in sein informationelles Selbstbestimmungsrecht informiert. Dies soll dem Arbeitnehmer ermöglichen, die Tragweite seiner Zustimmung zu erkennen und eine selbstbestimmte Entscheidung für oder gegen die Teilnahme am BEM zu treffen.

Das Ziel eines Mediationsverfahrens besteht darin, Konflikte zu lösen, während der Fokus des BEM auf der Erhaltung des Arbeitsverhältnisses liegt. Um dies zu ermöglichen und entsprechende Maßnahmen in Erwägung ziehen zu können, ist es notwendig, die trotz gesundheitlicher Einschränkungen noch vorhandenen Fähigkeiten des betroffenen Arbeitnehmers und die Anforderungen leidensgerechter Arbeitsplätze umfassend zu analysieren und festzustellen. Eine BEM-berechtigte Person ist nicht verpflichtet, Krankheitsdiagnosen bekannt zu geben. Dennoch benötigen die am BEM beteiligten Personen und Stellen Informationen über die Art und Schwere der gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Diese können in erster Linie vom Arbeitnehmer geliefert werden. Daher wird nicht nur der Beginn des BEM, sondern der Verlauf des gesamten BEM-Prozesses maßgeblich vom Prinzip der Informiertheit geprägt.

Das Prinzip der Informiertheit spielt eine zentrale Rolle sowohl im BEM als auch in der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation. Es sichert, dass alle Beteiligten über alle notwendigen Informationen verfügen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. In beiden Verfahren ist es von entscheidender Bedeutung, dass die involvierten Personen "die Karten offen auf den Tisch legen". Diese Offenheit ist fundamental, um im BEM-Verfahren eine erfolgreiche Wiedereingliederung zu erreichen und in der Mediation eine nachhaltige Konfliktlösung zu erzielen¹⁴⁸. Offenheit und Informiertheit erfordern einen

¹⁴⁷ Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 509

¹⁴⁸ Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 509

geschützten Raum und strikte Vertraulichkeit. Dadurch wird eine sichere Umgebung geschaffen, in der die Beteiligten bereit sind, Informationen frei zu teilen und gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten.

4.1.4. Aktive Mitwirkung der Beteiligten

Die Klärung der Überwindung der Arbeitsunfähigkeit findet nach § 167 Abs. 2 Satz 1 SGB IX nur mit der Zustimmung der BEM-berechtigten Person und unter seiner Beteiligung statt. Durch die Mitwirkung des Betroffenen soll nach dem Willen des Gesetzgebers der Gesundheitsprävention am Arbeitsplatz einen stärkeren Stellenwert verschaffen¹⁴⁹. Die Rechtsprechung betont diesbezüglich die Eigenverantwortung des Arbeitnehmers. Nach einer Entscheidung des BAG werde vom Arbeitgeber im BEM nicht verlangt, bestimmte Vorschläge zu unterbreiten; vielmehr habe es jeder am BEM Beteiligte – auch der Arbeitnehmer – selbst in der Hand, alle ihm sinnvoll erscheinenden Gesichtspunkte und Lösungsmöglichkeiten in das Gespräch einzubringen¹⁵⁰. Ohne eine aktive und motivierte Mitwirkung der BEM-berechtigten Person sei das Klärungsverfahren wenig erfolgversprechend¹⁵¹.

In der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation ist die aktive Mitwirkung ähnlich entscheidend wie im BEM-Verfahren. Sie basiert auf dem Prinzip der Eigenverantwortung der beteiligten Parteien. In der Mediation werden die Streitparteien ermutigt, aktiv an der Lösungsfindung teilzunehmen, indem sie ihre Interessen, Bedürfnisse und Sichtweisen einbringen und offenlegen. Der Mediator fördert den Dialog und die Kommunikation, ohne jedoch eigene Lösungen vorzugeben. Die aktive und engagierte Teilnahme der Medianden ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Mediation, da die Lösung des Konflikts in ihrer Verantwortung liegt. Durch den Abschluss einer Mediationsabrede verpflichten sich die Parteien jedoch lediglich, an einer Mediation aktiv teilzunehmen; sie versprechen einander keinen Erfolg, sondern

¹⁴⁹ Bundestags-Drucksache 15/1783, Seite 16

¹⁵⁰ Urteil vom 10.12.2009 – 2 AZR 198/09

¹⁵¹ BAG, Beschluss vom 07.02.2012 - 1 ABR 46/10; Bundesverwaltungsgericht, Beschluss vom 23.06.2010 – 6 P 8.09; vom Stein/Rothe/Schlegel: Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis, Seite 348

nur den Versuch einer Einigung¹⁵², wobei hinzukommt, dass sie das Verfahren trotz einer gewissen Mitwirkungsverpflichtung jederzeit einseitig beenden können¹⁵³.

4.1.5. Interdisziplinarität

Im BEM ist die Interdisziplinarität von großer Bedeutung. Oft ist die erfolgreiche Wiedereingliederung eines Arbeitnehmers in den Arbeitsprozess nach einer längeren Krankheitsphase nur durch die Zusammenarbeit von Verantwortlichen aus verschiedenen Bereichen möglich¹⁵⁴. Diese bringen unterschiedliche Perspektiven und Fachkenntnisse ein, um unter Mitwirkung der betroffenen Person eine ganzheitliche Lösung für die Wiedereingliederung zu entwickeln¹⁵⁵. Die Interdisziplinarität ermöglicht eine umfassende Bewertung der Situation des Arbeitnehmers und fördert die Entwicklung individuell angepasster Maßnahmen, die sowohl die gesundheitlichen als auch die arbeitsplatzbezogenen Aspekte berücksichtigen.

In der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation ist Interdisziplinarität ebenfalls von Belang. Konflikte in der Arbeitswelt sind oft komplex und können technische, rechtliche, psychologische und zwischenmenschliche Dimensionen umfassen. Daher kann die Einbeziehung von Experten aus unterschiedlichen Fachgebieten und weiterer Konfliktbetroffener – nach Zustimmung aller Medianden gemäß § 2 Abs. 4 MediationsG – dazu beitragen, ein tieferes Verständnis der zugrunde liegenden Probleme zu erlangen und umfassendere Lösungen zu finden¹⁵⁶.

Interdisziplinarität ist ein Schlüsselement in BEM und Wirtschaftsmediation, das eine vielfältige Betrachtung und maßgeschneiderte Lösungen ermöglicht. Durch die Einbindung verschiedener Fachrichtungen wird der positive Ausgang der jeweiligen Prozesse gefördert.

¹⁵² Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 556

¹⁵³ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 557

¹⁵⁴ Vgl. 2.1.5. „Interne und externe Beteiligte am BEM-Prozess“

¹⁵⁵ BAG, Urteil vom 0.12.2009 – 2 AZR 198/09

¹⁵⁶ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 375 ff.

4.1.6. Lösungs- und Zukunftsorientierung

Für das BEM ergibt sich das Prinzip der Lösungs- und Zukunftsorientierung aus dem Gesetzeswortlaut, wonach die Möglichkeiten geklärt werden sollen, wie die Arbeitsunfähigkeit der BEM-berechtigten Person möglichst überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Dabei geht es nicht nur um die Überwindung der aktuellen Arbeitsunfähigkeit, sondern auch um die Prävention zukünftiger Gesundheitsprobleme und die langfristige Erhaltung der Arbeitsfähigkeit. Es wird ein individueller Maßnahmenplan entwickelt, der sowohl kurzfristige Lösungen als auch langfristige Perspektiven umfassen kann.

Bei der Bearbeitung innerbetrieblicher Konflikte liegt der Fokus nicht auf der Vergangenheit oder auf der Erörterung und nachträglichen Bewertung eines spezifischen Sachverhalts, sondern auf die Gestaltung von Zukunftskonzepten¹⁵⁷. Die dem Streitfall zugrunde liegenden Fakten sind nur insoweit von Bedeutung, soweit die Fakten auf die Zukunftsgestaltung einwirken¹⁵⁸. Neben der Konfliktklärung sollen die Beziehungen zwischen den Medianden dergestalt verbessert werden, dass zukünftige Konflikte vermieden oder besser gehandhabt werden können; die Mediation strebt nach nachhaltigen Lösungen, die den Interessen aller Beteiligten gerecht werden und ein positives Arbeitsklima fördern¹⁵⁹.

Lösungs- und Zukunftsorientierung sind wesentliche Bestandteile in BEM und Wirtschaftsmediation, die auf nachhaltige Verbesserungen abzielen. Beide Verfahren fördern präventive Strategien für eine gesündere und konfliktfreiere Arbeitsumgebung.

¹⁵⁷ Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 784; Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 298

¹⁵⁸ Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Seite 56; Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 784

¹⁵⁹ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 552

4.1.7. Neutralität

In der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation ist Neutralität hauptsächlich auf die Rolle des Mediators bezogen und in § 2 Abs. 2 MediationsG gesetzlich verankert. Seine Aufgabe ist es, den Dialog zwischen den Konfliktparteien zu fördern, ohne selbst Lösungen vorzugeben oder Partei für eine Seite zu ergreifen.

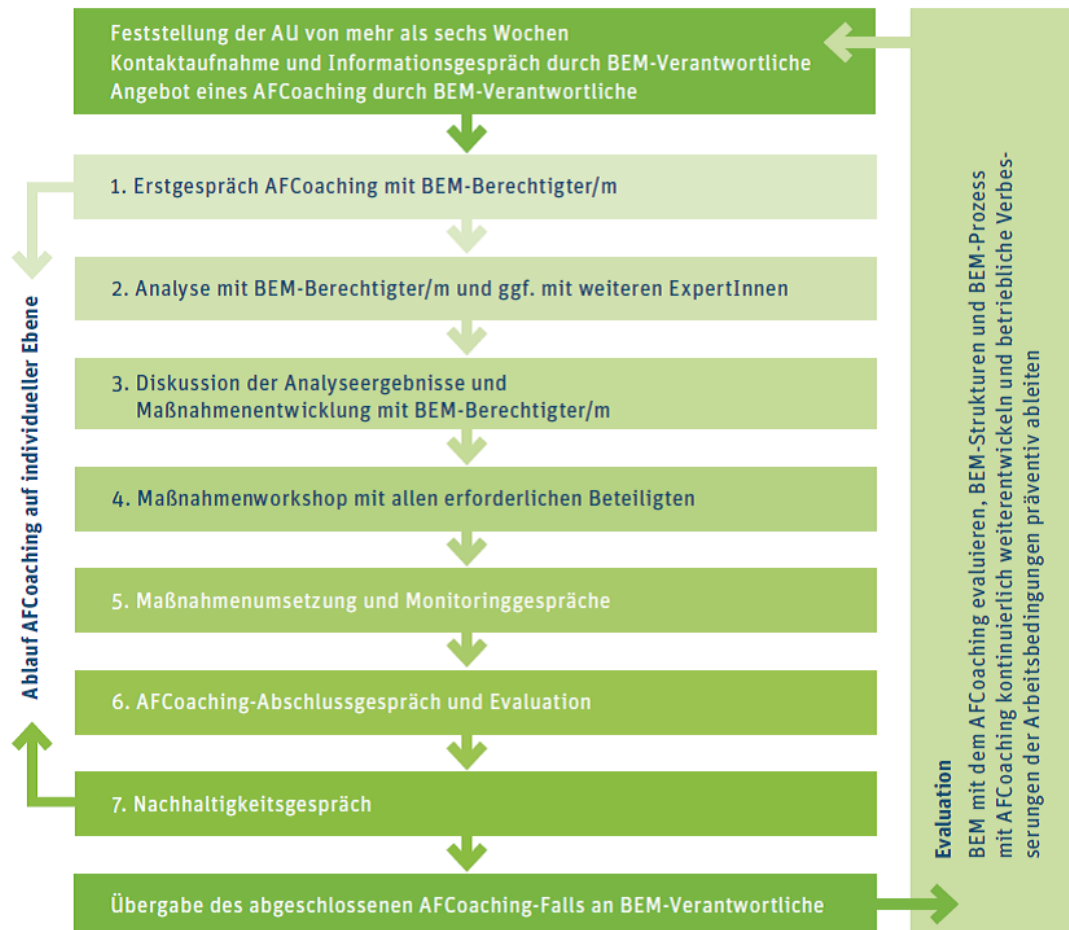


Abbildung 6: Ablauf des Arbeitsfähigkeitscoachings (Quelle: Liebrich et al., 2015)

Im Rahmen des BEM bedarf die Betrachtung der Neutralität einer differenzierteren Betrachtungsweise. Nach § 167 Abs. 2 SGB IX liegt die Initiativlast für die Einleitung eines BEM beim Arbeitgeber, allerdings benennt das Gesetz keine Personen oder Stellen, denen die Leitung des BEM anvertraut wäre; vielmehr geht es um die Etablierung eines unverstellten, verlaufs- und ergebnisoffenen Suchprozesses¹⁶⁰. Im BEM fehlt es – anders als bei der Mediation – somit an einer neutralen Person, die sämtliche Beteiligte durch den

¹⁶⁰ BAG, Urteil vom 10.12.2009 – 2 AZR 198/09

Prozess führt. Wird das BEM federführend von einem vom Arbeitgeber eingesetzten Arbeitnehmer (z. B. aus der Personalabteilung, Führungskraft, etc.) durchgeführt, können bei der betroffenen Person Zweifel aufkommen, ob dieser Arbeitnehmer das Verfahren gesetzeskonform umsetzt bzw. Interessenkonflikten unterliegt. Dem kann der Arbeitgeber vorbeugen, indem er einen externen BEM-Beauftragten (z. B. einen Arbeitsfähigkeitscoach¹⁶¹) einsetzt. Die Begleitung eines BEM-Berechtigten durch einen Arbeitsfähigkeitscoach erfolgt dabei in sieben Schritten (in Abbildung 6 dargestellt).

Arbeitsfähigkeitscoaches begleiten BEM-Berechtigte in ihrer aktiven Rolle bei der Wiederherstellung, dem Erhalt und der Förderung ihrer Arbeitsfähigkeit. Kernstück in diesem Prozess ist die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen mit dem BEM-Berechtigten sowie den betrieblichen sowie externen Akteure, um realistische Lösungen zu erzielen. Im Arbeitsfähigkeitscoaching wird auf das „Haus der Arbeitsfähigkeit“¹⁶² und auf bewährte Instrumente der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung zur Beurteilung von Belastung und Ressourcen am Arbeitsplatz zurückgegriffen¹⁶³. Dadurch lässt sich ein ganzheitliches personenbezogenes Belastungs- und Beanspruchungsprofil entwickeln, das für den weiteren BEM-Prozess von grundlegender Bedeutung ist¹⁶⁴. Der Einsatz von externen BEM-Beauftragten ist gesetzlich nicht vorgeschrieben. Dadurch wird allerdings die Neutralität und Objektivität im gesamten BEM-Verfahren gewahrt. Zudem können alle am BEM beteiligten Akteure von der Fachkenntnis und Erfahrung des BEM-Experten profitieren.

Neutralität ist in der Wirtschaftsmediation und im BEM essenziell, jedoch unterschiedlich implementiert und ausgeprägt. Bei der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung ist sie durch den neutralen Mediator gesichert, im BEM durch externe Beauftragte, um Interessenkonflikte zu minimieren. Beide Ansätze streben danach, durch Neutralität die Effektivität der Verfahren zu erhöhen und das Vertrauen der Beteiligten zu stärken.

¹⁶¹ Vgl. 2.2.4. „Fallbesprechung“

¹⁶² Vgl. 2.2.4. „Fallbesprechung“

¹⁶³ Giesert/Reuter/Liebrich: Betriebliches Eingliederungsmanagement 4.0, Seite 85

¹⁶⁴ Giesert/Reuter/Liebrich: Betriebliches Eingliederungsmanagement 4.0, Seite 85

4.1.8. Zwischenergebnis

Eine vergleichende Analyse zeigt signifikante Übereinstimmungen in den prozessrelevanten Prinzipien zwischen dem BEM und der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation. Beide Verfahren zielen darauf ab, eine positive Veränderung im Arbeitsumfeld zu bewirken, sei es durch die Wiedereingliederung arbeitsunfähiger Mitarbeiter oder die Lösung von innerbetrieblichen Streitfällen.

Die vom Konflikt bzw. von länger andauernder Arbeitsunfähigkeit betroffenen Personen nehmen freiwillig am Verfahren teil und können es jederzeit beenden. Entschließen sie sich zur Teilnahme, muss grundsätzlich Vertraulichkeit gewährleistet werden. Dies fördert die Bereitschaft der Betroffenen, Informationen frei zu teilen und unter aktiver Beteiligung gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Der teilnehmende Personenkreis ist weder im BEM noch bei der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation starr festgeschrieben; eine Erweiterung ist mit Zustimmung der betroffenen Personen möglich. Beide Verfahren verfolgen zudem einen lösungs- und zukunftsorientierten sowie präventiven Ansatz.

Abweichungen ergeben sich in puncto Neutralität. Im Vergleich zur Wirtschaftsmediation zeigt der BEM-Prozess in diesem Bereich Schwachstellen auf, die durch die Beauftragung von externen BEM-Beauftragten seitens der Arbeitgeber minimiert werden können. Abschließend ist zu betonen, dass das Angebot eines BEM für den Arbeitgeber beim Vorliegen der in § 167 Abs. 2 SGB IX genannten Arbeitsunfähigkeitszeiträumen gegenüber dem Arbeitnehmer verpflichtend ist, wohingegen allenfalls vor Ausspruch einer sog. Druckkündigung u. U. das Angebot einer innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation vom Arbeitgeber verlangt werden kann¹⁶⁵.

4.2. Gegenüberstellung der einzelnen Prozessphasen

Die folgenden Unterpunkte vergleichen die Prozessphasen des BEM und der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation. Dabei werden die einzelnen Phasen

¹⁶⁵ BAG, Urteil vom 19.07.2016 – 2 AZR 637/15

beider Verfahren gegenübergestellt und die Parallelen sowie Unterschiede herausgearbeitet. Ziel ist es, die Schnittstellen und Gemeinsamkeiten klar zu identifizieren und damit die Grundlage für die Analyse ihrer Potenziale und Synergien in der betrieblichen Praxis zu schaffen.

4.2.1. Phase 1: Längere Arbeitsunfähigkeit und Kontaktaufnahme vs. Auftragsklärung

In beiden Verfahren stehen zu Beginn der Vertrauensaufbau und die Erteilung von detaillierten Informationen über Ziele, Ablauf und Teilnehmerkreis des BEM bzw. der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation im Vordergrund.

In der Mediation erfolgt dies in erster Linie persönlich durch den Mediator in Anwesenheit der Medianden, während beim BEM eine schriftliche Kommunikation gegenüber der betroffenen Person üblich ist. Mit dieser Vorgehensweise soll eine offene und konstruktive Kommunikation gefördert werden. In beiden Verfahren erfolgt zu diesem Zeitpunkt insbesondere eine Betonung der Freiwilligkeit und Vertraulichkeit des Prozesses sowie der Eigenverantwortlichkeit der Beteiligten.

4.2.2. Phase 2: Erstgespräch vs. Themensammlung

Sofern das Einverständnis der BEM-berechtigten Person bzw. der Medianden vorliegt, erfolgt der Übergang in die nächste Prozessphase, die jeweils in persönlicher Anwesenheit aller Beteiligten stattfindet. Das Erstgespräch im BEM und die Themensammlung in der Wirtschaftsmediation dienen jeweils der Strukturierung und Orientierung für die kommenden Schritte, insbesondere der Vorbereitung der nächsten Prozessphase, die in beiden Verfahrensarten als das entscheidende Kernelement gilt.

In der Wirtschaftsmediation benennen die Medianden das Konfliktthema bzw. die Streitthemen und schildern dem Mediator ihre Sichtweise hierauf, ohne zu weit in die Tiefe zu gehen. Bei mehreren einzelnen Konfliktthemen legen die Medianden mit Unterstützung des Mediators die Bearbeitungsreihenfolge fest.

Im Gegensatz dazu steht das „Konfliktthema“ im BEM bereits fest. Auch dürfte den Anwesenden bekannt sein, ob häufige Kurzerkrankungen oder eine Dauererkrankung den Anlass für das BEM darstellen. Die näheren Hintergründe der Arbeitsunfähigkeit und die Art und Schwere der Einschränkungen der Arbeitsfähigkeit kennen die übrigen Beteiligten zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Der betroffene Mitarbeiter zeigt möglicherweise eine Tendenz, im Erstgespräch detailliertere Angaben zu seinen gesundheitlichen Einschränkungen zu machen. Dies kann jedoch erst erfolgen, wenn sich der vollständig informierte und aufgeklärte Arbeitnehmer zur (weiteren) Teilnahme am BEM-Verfahren entschließt und die dazu notwendigen Erklärungen abgibt.

Die Phasen „Erstgespräch“ im BEM und „Themensammlung“ in der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation weisen signifikante Überschneidungen auf, da beide die Strukturierung und Vorbereitung der nächsten Schritte priorisieren, um eine effektive Weiterführung des jeweiligen Prozesses zu ermöglichen. Diese Parallelen unterstreichen die zentrale Bedeutung einer sorgfältigen Anfangsphase für den Erfolg beider Verfahren.

4.2.3. Phase 3: Fallbesprechung vs. Interessenfindung

Die Phase der Interessenfindung wurde als das „Herzstück“ der Wirtschaftsmediation bezeichnet. Diese Betitelung trifft in gleicher Weise auf die Fallbesprechung im BEM zu, denn es ist der bedeutsamste Prozessabschnitt. Er beinhaltet u. a. die Abklärung der Qualifikation sowie des Fähigkeits- und Leistungsprofils der betroffenen Person, die Durchführung einer Situationsanalyse des Arbeitsplatzes, um dadurch die Ursachen der Arbeitsunfähigkeit und der Voraussetzungen abklären zu können, die vorliegen müssen, damit zukünftig keine oder geringere Fehlzeiten auftreten¹⁶⁶. Die Vollziehung dieser multidisziplinären Analyseverfahren benötigt besondere Fachkunde, die bei innerbetrieblichen BEM-Beauftragten meist nicht vorliegt¹⁶⁷. Deshalb ist in diesem Verfahrensabschnitt die Hinzuziehung der behandelnden Ärzte der BEM-berechtigten Person, des Betriebsarztes, der Fachkraft für

¹⁶⁶ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 168 f.

¹⁶⁷ Althoff/Frobel/Klaesberg/Tinnefeld/de Wall-Kaplan: BEM von A-Z, Seite 113 und 116

Arbeitssicherheit und ggf. weiterer externer Fachexperten notwendig¹⁶⁸. Unumgänglich ist an dieser Stelle aber auch die aktive und kooperative Mitwirkung des betroffenen Arbeitnehmers selbst, die von den übrigen Beteiligten mit Sensibilität, Offenheit und Transparenz im Vorgehen unterstützt werden sollte¹⁶⁹.

Auch die Interessenfindung in der Wirtschaftsmediation zielt auf eine detaillierte und personenzentrierte Betrachtung der Situation der Streitparteien ab. Das Sichtbarmachen der hinter den starren Positionen „versteckten“ Bedürfnissen und Motiven obliegt dem Mediator allerdings in alleiniger Verantwortung. Durch Ausbildung, Fortbildung und Supervision verfügt er jedoch über die erforderlichen Fachkenntnisse, Haltungen und Erfahrungen¹⁷⁰. Ähnlich wie im BEM kann der Mediator auf unterschiedliche Methodenansätze (facilitativ, evaluativ, transformativ, etc.) zurückgreifen¹⁷¹. Mag die BEM-berechtigte Person als Experte für die eigenen gesundheitlichen Einschränkungen gelten, so sind die Medianden die Experten für ihre gemeinsame Konfliktsituation, was eine motivierte und engagierte Mitwirkung in dieser Phase bedingt.

Sowohl die Fallbesprechung im BEM als auch die Interessenfindung in der Wirtschaftsmediation dienen als zentrale Phasen, die auf die umfassende Erfassung und tiefgreifende Bearbeitung der jeweiligen individuellen Situationen abzielen. In beiden Verfahren ist die aktive Beteiligung der betroffenen Personen essenziell. Auch die Schaffung eines Verständnisses für ihre Bedürfnisse trägt zur Verbesserung der Situation und zur Erzielung nachhaltiger Maßnahmen bei.

4.2.4. Phase 4: Erörterung von Maßnahmen vs. Lösungsoptionen

Nach der Phase der Fallbesprechung bzw. der Interessenfindung steht sowohl im BEM als auch bei der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation das Finden und Erörtern von individuellen Lösungen im Fokus.

¹⁶⁸ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 171;

Althoff/Frobel/Klaesberg/Tinnefeld/de Wall-Kaplan: BEM von A-Z, Seite 113 und 116

¹⁶⁹ Beseler: Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 167 Abs. 2 SGB IX aus arbeitsrechtlicher Sicht, Seite 92 f.

¹⁷⁰ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 186

¹⁷¹ Trossen: Mediation (un)gerecht, Seite 98 - 100

Im BEM kommen insbesondere die in Abbildung 4 dargestellten Maßnahmen in Betracht. Bei der Auswahl der konkreten Maßnahmen ist es sinnvoll, zunächst Anpassungen zu prüfen, die den Verbleib des Arbeitnehmers auf dem bisherigen Arbeitsplatz ermöglichen; falls dort eine Weiterbeschäftigung ausscheidet, sind alternative Beschäftigungsmöglichkeiten und ggf. größere Veränderungen zu erörtern¹⁷². Es sind alle Lösungen in Erwägung zu ziehen, die eine möglichst dauerhafte Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses sicherstellen können¹⁷³. Die ergebnisoffene Suche hat sich dabei an den Ergebnissen der vorherigen Phase zu orientieren und all diejenigen internen und externen BEM-Beteiligten schrittweise einzubeziehen, die hierfür notwendig sind. Externe Institutionen wie das Integrationsamt und die Rehabilitationsträger können aufgrund ihrer Expertise alternative Lösungen für die betriebliche Eingliederung von Mitarbeitern vorschlagen, die internen Beteiligten möglicherweise nicht in Betracht ziehen würden.

Im Vergleich zum BEM-Prozess fokussiert sich die Phase der Lösungsoptionen in der Wirtschaftsmediation auf die kreative und gemeinschaftliche Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten, die den in der vorherigen Phase herausgearbeiteten Bedürfnissen aller beteiligten Parteien gerecht werden. Diese Suche ist ebenso ergebnisoffen gestaltet und erlaubt die Einziehung von dritten Personen.

In beiden Verfahren ist die aktive und ergebnisoffene Teilnahme der Beteiligten entscheidend für den Erfolg. Die Einbeziehung externer Experten und die Betonung von Einfallsreichtum und Zukunftsorientierung sind ebenfalls wichtige Elemente der jeweiligen Phasen. Im BEM-Verfahren sind alle Beteiligten aufgerufen, geeignete Maßnahmen einzubringen. Der Mediator bewahrt seine Neutralität, indem er keine Lösungsvorschläge macht. Er kann jedoch kreativ bei der Erarbeitung von Lösungsoptionen helfen, indem er auf Erfahrungen mit anderen Fällen verweist und Metaphern erzählt¹⁷⁴.

¹⁷² Weiß: Crashkurs Betriebliches Eingliederungsmanagement, Seite 121; Beseler: Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 167 Abs. 2 SGB IX aus arbeitsrechtlicher Sicht, Seite 107

¹⁷³ Beseler: Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 167 Abs. 2 SGB IX aus arbeitsrechtlicher Sicht, Seite 108

¹⁷⁴ Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 300

4.2.5. Phase 5: Umsetzung der Maßnahmen vs. Abschlussvereinbarung

In beiden Verfahren findet in diesem Stadium eine Dokumentation der in der vorherigen Prozessphase erörterten und gefundenen Lösungsmöglichkeiten statt.

Für die Wirtschaftsmediation findet sich eine gesetzliche Regelung in § 2 Abs. 6 MediationsG, insbesondere in Satz 3. Die (meist schriftliche) Abschlussvereinbarung dient der Absicherung der zuvor gefundenen (Teil-)Ergebnisse¹⁷⁵ und stellt regelmäßig einen Vergleich im Sinne von § 779 BGB dar, durch den ein Streit zwischen Parteien im Wege des gegenseitigen Nachgebens beseitigt und Rechte und Pflichten der Parteien rechtswirksam geändert bzw. neu begründet werden¹⁷⁶.

Wird im Rahmen eines BEM eine Entscheidung über die Durchführung einer oder mehrerer Maßnahmen beschlossen, sollte diese in einer mit der BEM-berechtigten Person schriftlich abgeschlossenen Eingliederungsvereinbarung niedergelegt werden¹⁷⁷. Zumindest sollte die bevorstehende Umsetzung der Maßnahmen in einer Verlaufsdocumentation oder einem Maßnahmenblatt festgehalten werden¹⁷⁸.

In der finalen Phase beider Verfahren manifestiert sich das Ergebnis der vorherigen intensiven Prozesse. Beide Phasen kennzeichnen den Übergang von der Planung zur tatsächlichen Realisierung. Sie markieren einen entscheidenden Moment, in dem die theoretisch entwickelten Lösungen in die Praxis überführt und somit einer späteren Wirksamkeitsprüfung unterzogen werden können.

¹⁷⁵ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 352

¹⁷⁶ Haft/von Schlieffen: Handbuch Mediation, Seite 650

¹⁷⁷ Beseler: Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 167 Abs. 2 SGB IX aus arbeitsrechtlicher Sicht, Seite 101

¹⁷⁸ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 177

4.2.6. Phase 6: Wirksamkeitsprüfung vs. Nachbereitung

Im BEM wird die Wirkung der beschlossenen Maßnahmen in gewissen Zeitabständen überprüft¹⁷⁹. Dies geschieht anhand der erstellten Verlaufsdokumentation. Auf diese Weise kann festgestellt werden, ob das BEM dauerhaft erfolgreich ist oder durch weitere Maßnahmen nachjustiert werden muss¹⁸⁰. Sinnvoll ist es darüber hinaus, die Erfahrung aus einem konkreten BEM-Verfahren nach dessen vollständigen Abschluss zu evaluieren, um die Verfahrensdurchführung zu optimieren¹⁸¹.

Bei innerbetrieblichen Konfliktfällen kann ein Nachbereitungs- oder auch follow-up-Termin der Überprüfung und ggf. Anpassung der getroffenen Abschlussvereinbarung dienen, um sicherzustellen, dass sie nachhaltig umgesetzt werden¹⁸². Die Nachbereitung bietet zudem eine Gelegenheit, das jeweilige Verfahren zu reflektieren und die Erfahrung von einzelnen Mediationsverfahren in eine Gesamtbetrachtung der innerbetrieblichen Konfliktlösung einfließen zu lassen.

Die Evaluation beider Verfahren unterstützt die kontinuierliche Verbesserung und Personalentwicklung. Sie trägt auch zu einer positiven Unternehmenskultur bei, indem sie Wert auf die Gesundheit, Zufriedenheit und professionelle Entwicklung der Mitarbeiter legt. Dadurch wird ein proaktiver Ansatz in der Konfliktbewältigung und im Gesundheitsmanagement gefördert, der letztlich zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit und Produktivität beiträgt.

4.2.7. Erfolgloser Abschluss

Die Durchführung eines BEM steht und fällt mit der fortdauernden Zustimmung der betroffenen Person, die diese Zustimmung jederzeit widerrufen kann. Zudem gilt der BEM-Prozess als abgeschlossen, wenn aus Sicht des Arbeitgebers keine

¹⁷⁹ Schmidt: Gestaltung und Durchführung des BEM, Seite 177

¹⁸⁰ Britschgi: BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement, Seite 92; Beseler: Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 167 Abs. 2 SGB IX aus arbeitsrechtlicher Sicht, Seite 111

¹⁸¹ Beseler: Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 167 Abs. 2 SGB IX aus arbeitsrechtlicher Sicht, Seite 112

¹⁸² Trenczek/Berning/Lenz/Will: Mediation und Konfliktmanagement, Seite 579

zielführenden Präventionsmaßnahmen mehr möglich sind und auch von Seiten des Arbeitnehmers sowie den übrigen Beteiligten keine weiteren sinnvollen Ansätze vorgebracht werden¹⁸³.

Ähnlich verhält es sich bei der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation. Gemäß § 2 Abs. 5 MediationsG können die Konfliktparteien die Mediation jederzeit beenden. Der Mediator kann die Mediation beenden, insbesondere wenn er der Auffassung ist, dass eine eigenverantwortliche Kommunikation oder eine Einigung der Parteien nicht zu erwarten ist.

Dies zeigt, dass beide Verfahren stark von der aktiven und kooperativen Mitwirkung der Beteiligten abhängen. Ohne diese Beteiligung können weder das BEM noch die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation ihre Ziele erreichen und müssen gegebenenfalls vorzeitig beendet werden.

4.2.8. Weiteres Zwischenergebnis

Die detaillierte Gegenüberstellung der einzelnen Prozessphasen im BEM und in der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation zeigt deutliche Gemeinsamkeiten in der Struktur der beiden Verfahren und in den Inhalten der jeweiligen Phasen auf:

In der **Phase 1** liegt der Fokus beider Verfahren auf dem Aufbau von Vertrauen. Außerdem werden detaillierte Informationen über die Ziele, den Ablauf und den Teilnehmerkreis bereitgestellt. Dies soll eine transparente und positive Gesprächskultur unterstützen. Die **Phase 2** hat das Ziel, eine geordnete Basis zu schaffen und auf die nächste, die jeweils wichtigste Prozessphase vorzubereiten, wobei die jeweiligen, individuellen Anliegen noch nicht tiefergehend betrachtet werden.

Die **Phase 3** wird als Kern beider Verfahren betrachtet, da ihr Hauptaugenmerk auf der detaillierten Identifizierung und Analyse der individuellen Gegebenheiten liegt. Entscheidend für den Erfolg sind die engagierte Mitwirkung und das tiefe

¹⁸³ Vgl. 2.2.8. „Prozessbeendigung“

Verständnis der Anliegen aller Betroffener, um im Anschluss effektive Verbesserungen und langfristige Lösungen entwickeln zu können.



Abbildung 7: Gegenüberstellung der einzelnen Prozessphasen (Eigene Darstellung)

In **Phase 4** werden individuell angepasste, zukunftsorientierte Lösungen entwickelt, die in einem ergebnisoffenen Suchprozess ermittelt und in einer formalen Vereinbarung in **Phase 5** festgehalten werden, um die Bedürfnisse der Betroffenen zu erfüllen. Gegebenenfalls werden dabei auch weitere Beteiligte

einbezogen. Die **Phase 6** dient der Überprüfung und Anpassung der ergriffenen Maßnahmen bzw. der getroffenen Vereinbarungen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die detaillierte Analyse und Gegenüberstellung der Prozessphasen des BEM und der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation die strukturelle und inhaltliche Nähe dieser beiden Ansätze aufzeigt. Dies unterstreicht die universelle Bedeutung einer systematischen Herangehensweise, des gegenseitigen Verständnisses und der kooperativen Konfliktlösung in der Arbeitswelt. Beide Verfahren demonstrieren die Kraft einer strukturierten, auf Vertrauen basierenden und auf individuelle Bedürfnisse abgestimmten Vorgehensweise, die sowohl die persönliche Entwicklung der Betroffenen fördert als auch die organisatorische Effektivität steigert.

4.3. Ergebnis

Das BEM und die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation zeigen signifikante Überschneidungen in ihren Grundprinzipien und Prozessphasen. Beide Ansätze zielen auf die Wiederherstellung eines positiven und produktiven Arbeitsumfelds ab, indem sie Konflikte adressieren und lösen.

Das BEM, obwohl rechtlich verankert und spezifisch auf die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach längerer Krankheit ausgerichtet, teilt mit der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation die Grundwerte von Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Informiertheit, aktiver Mitwirkung, Interdisziplinarität und einer lösungs- sowie zukunftsorientierten Ausrichtung.

Eine längere bzw. häufige Arbeitsunfähigkeit kann in mehrfacher Hinsicht als eine besondere Form des innerbetrieblichen Konflikts betrachtet werden. Individuelle Arbeitsunfähigkeit strahlt über die unmittelbar betroffene Person auch in die Organisation aus:

Kostenbelastung für den Arbeitgeber

Längere und häufigere Arbeitsunfähigkeit eines Arbeitnehmers kann zu erheblichen finanziellen Belastungen für den Arbeitgeber führen, die sowohl direkte als auch indirekte Kosten umfassen. Direkte Kosten beinhalten Ausgaben

wie Entgeltfortzahlungen, während indirekte Kosten von der Organisation von Ersatzpersonal über Produktivitätsverluste im Team bis hin zu erhöhten Beiträgen zur Berufsgenossenschaft reichen können. Zusätzlich können längere Ausfallzeiten zu erhöhten Ausgaben für Vertretungen, Überstunden und eventuell Rechtsstreitigkeiten führen¹⁸⁴. Diese finanziellen Belastungen können erhebliche Spannungen innerhalb des Unternehmens verschärfen, insbesondere wenn Anpassungen bei der Verteilung der finanziellen Ressourcen notwendig werden. Solche Umverteilungen können zudem zu Konfliktfolgekosten wie einem erheblichen Imageschaden führen¹⁸⁵.

Rollenkonflikte und Kommunikationsprobleme

Die Abwesenheit eines Mitarbeiters aufgrund längerer Arbeitsunfähigkeit kann zu Unklarheiten in der Rollenverteilung¹⁸⁶ und den Erwartungen an andere Teammitglieder führen. Dies kann Konflikte verursachen, wenn Kollegen zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen oder wenn unklar ist, wie die Arbeitslast gerecht verteilt werden soll¹⁸⁷. Fehlende oder unzureichende Kommunikation¹⁸⁸ über den Zustand und die erwartete Rückkehr des abwesenden Mitarbeiters kann zu Missverständnissen, Unsicherheiten und Blockaden bei den Kollegen führen. Dies kann sich negativ auf die Team-/Abteilungsdynamik und das allgemeine Arbeitsklima auswirken.

Wiedereingliederungsprozess

Die Rückkehr eines langfristig abwesenden Mitarbeiters kann ebenfalls Konfliktpotenzial bergen. Fragen der angemessenen Arbeitsbelastung, Anpassungen des Arbeitsplatzes oder Änderungen in der Teamkonstellation

¹⁸⁴ Lilli Baumgärtner: „Fehlzeiten sind teuer: So reduzieren Sie die Kosten“, erstellt am 13.06.2022; URL: <https://www.pli-solutions.de/blog/fehlzeiten-sind-teuer-so-reduzieren-sie-die-kosten>

¹⁸⁵ Anja Keck: „Was kosten Konflikte im Unternehmen?“, erstellt am 12.09.2023; URL: <https://www.deutsche-apotheker-zeitung.de/news/artikel/2023/09/12/was-kosten-konflikte-im-unternehmen>

¹⁸⁶ Redaktionsteam Personalwissen: „Wie ein professionelles Konfliktmanagement am Arbeitsplatz Konflikte wirksam auflöst“, erstellt am 05.11.2018, URL: <https://www.personalwissen.de/fuehrung/mitarbeitergespraeche/konfliktmanagement/>

¹⁸⁷ Testgorilla: „Abwesenheiten von Mitarbeitern am Arbeitsplatz verstehen und bekämpfen“, aufgerufen am 02.12.2024; URL: <https://www.testgorilla.com/de/blog/abwesenheit-von-mitarbeitern/>

¹⁸⁸ Anela Softic: „Kommunikation ein Weg zur Konfliktlösung“, abgerufen am 02.12.2024, URL: https://www.kabeg.at/fileadmin/user_upload/kabegmanagement/Bildungszentrum/Abschlussarbeiten/asa_softic_anela.pdf

können zu Reibungen führen. Dies tritt besonders auf, wenn die Bedürfnisse und Erwartungen des zurückkehrenden Mitarbeiters und des restlichen Teams nicht ausreichend abgestimmt werden¹⁸⁹.

Die in der Einleitung formulierte Hypothese über die Einordnung des BEM-Verfahrens als gesetzlich geregelter Unterfall der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation wird durch die Analyse zum größeren Teil gestützt, insbesondere im Hinblick auf die „Konflikt“-Bearbeitung bei längerer Arbeitsunfähigkeit. Beide Verfahren nutzen ähnliche Mechanismen zur Förderung von Eigenverantwortung und Engagement der Beteiligten und legen großen Wert auf eine individuelle, den Bedürfnissen der Beteiligten entsprechende Herangehensweise.

Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass das BEM aufgrund seines gesetzlichen Rahmens sowie des spezifischen Fokus auf Gesundheitsaspekte und Arbeitsfähigkeit charakteristische Elemente aufweist. Das BEM hat einen klaren gesetzlichen Auftrag zur Wiedereingliederung. Die Wirtschaftsmediation bietet einen breiteren Ansatz zur Konfliktlösung innerhalb von Organisationen.

Trotz dieser Unterschiede ergänzen sich die beiden Verfahren und können in einem integrierten Ansatz zur Konfliktlösung und Wiedereingliederung in Unternehmen effektiv eingesetzt werden. Die Gegenüberstellung zeigt, dass eine Kombination der Stärken beider Verfahren eine umfassende Strategie zur Förderung eines gesunden, inklusiven und konfliktfreien Arbeitsumfeldes darstellen kann. Dies beinhaltet die strukturelle Klarheit und gesundheitliche Ausrichtung des BEM sowie die Flexibilität und Breite der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation.

Das BEM kann in Konfliktsituationen, die durch längere Arbeitsunfähigkeit entstanden sind, als eine spezialisierte Form der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation betrachtet werden. Dabei sind beide Verfahren wertvoll für

¹⁸⁹ Indeed Editorial Team: „Nach der Krankheit wieder arbeiten – Tipps“, erstellt am 03.01.2023, URL: <https://de.indeed.com/karriere-guide/karriereplanung/nach-krankheit-wieder-arbeiten>

die Organisationsentwicklung und Mitarbeitergesundheit. Die erzielten Erkenntnisse bekräftigen die Wichtigkeit einer integrativen Herangehensweise in der modernen Arbeitsumgebung und bieten wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung von Konfliktmanagement- und Wiedereingliederungsstrategien.

5. Synergien und praktische Integration von BEM und innerbetrieblicher Wirtschaftsmediation

Um das volle Potenzial beider Verfahren auszuschöpfen, ist es sinnvoll, ihre Anwendung nicht isoliert zu betrachten, sondern mögliche Synergien zu erkennen und zu nutzen. Die nachfolgenden Abschnitte analysieren den parallelen Einsatz beider Verfahren, ihre ergänzende Nutzung, die Bedeutung von Schulung und Qualifikation, die Förderung einer Kultur der Konfliktlösung sowie die Relevanz der systematischen Sammlung und Analyse von Feedback und Prozessdaten.

5.1. Paralleler Einsatz beider Verfahren

In ausgewählten Situationen könnte es sinnvoll sein, beide Verfahren parallel einzusetzen, z. B.: in einem mittelständischen Unternehmen mit etwa 500 Mitarbeitern soll ein Arbeitnehmer nach einem Burnout in den Betrieb zurückkehren. Vor Eintritt der Arbeitsunfähigkeit bestand ein Konflikt mit den Kollegen und dem Vorgesetzten über die Verteilung der Arbeitsaufgaben, der durch das BEM bekannt wird. Ein paralleler Einsatz beider Verfahren ermöglicht eine umfassende Betrachtung der Situation des betroffenen Mitarbeiters. Während das BEM auf die gesundheitlichen Aspekte und die Anpassung der Arbeitsbedingungen fokussiert, können innerhalb des Wirtschaftsmediationsverfahrens die sozialen und zwischenmenschlichen Herausforderungen bearbeitet werden.

Ein koordiniertes Vorgehen zwischen BEM-Fallmanagern und Mediatoren ermöglicht ganzheitliche Lösungen für den betroffenen Mitarbeiter zu finden. Dies sichert den Erfolg im BEM. Zudem profitiert auch das gesamte Team von

nachhaltigen Lösungen¹⁹⁰. Die integrative Lösung gesundheitlicher und zwischenmenschlicher Probleme trägt zudem zu einer Kultur der Offenheit, Toleranz und Prävention bei.

5.2. Ergänzende Nutzung der Verfahren

Während der Wiedereingliederung¹⁹¹ kann es vorkommen, dass ein betroffener Arbeitnehmer auf Vorbehalte oder Ablehnung seitens der Kollegen stößt. Diese können die getroffenen BEM-Maßnahmen nicht nachvollziehen, fühlen sich ausgegrenzt oder nicht ausreichend informiert, was zu einem Vertrauensverlust und Spannungen innerhalb des Teams führen kann.

Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation kann Kommunikationsbarrieren abbauen und das Verständnis für die jeweilige Situation und Perspektive der anderen Partei fördern. Dadurch wird ein gemeinsames Verständnis geschaffen, das den BEM-Prozess unterstützt. Indem innerbetriebliche Wirtschaftsmediation als ergänzendes Tool im BEM-Prozess genutzt wird, können potenzielle Konflikte frühzeitig erkannt und beigelegt werden, bevor sie eskalieren und den Wiedereingliederungsprozess gefährden¹⁹².

Eine erfolgreiche ergänzende Nutzung der Mediation setzt jedoch voraus, dass der betroffene Mitarbeiter während des Wiedereingliederungsprozesses eng begleitet wird. Es ist essenziell, dass der Mitarbeiter ermutigt wird, offen über auftretende Schwierigkeiten und Spannungen mit dem BEM-Team zu sprechen. Nur wenn diese Herausforderungen frühzeitig erkannt und thematisiert werden, kann die Notwendigkeit erkannt werden, den Wiedereingliederungsprozess durch eine Mediation zu unterstützen. Diese proaktive Begleitung schafft die Grundlage für eine frühzeitige und zielgerichtete Intervention, die den Wiedereingliederungsprozess nachhaltig stärken kann.

¹⁹⁰ Angelika Huber: „BEM aktuell – Mediation im BEM“, erstellt am 04.07.2013, URL: <https://www.angela-huber.de/bem-aktuell-mediation-im-bem/>

¹⁹¹ Dr. Gero Dietrich und Dr. Angela Emmert, „Außergerichtliche Mediation und BEM“, abgerufen am 03.12.2024, URL: https://www.haufe.de/recht/deutsches-anwalt-office-premium/2-kollektivarbeitsrecht-4-aussergerichtliche-mediation-und-bem_idesk_P117574_HI14404111.html

¹⁹² Angelika Huber: „Miteinander arbeiten statt übereinander reden: Mediation sichert Erfolg im Betrieblichen Eingliederungsmanagement“, erstellt am 21.12.2012, URL: <https://www.angela-huber.de/miteinander-arbeiten-statt-uebereinander-reden-mediation-sichert-erfolg-im-betrieblichen-eingliederungsmanagement/>

5.3. Schulung und Qualifikation

Die gesetzliche Bestimmung in § 167 Abs. 2 SGB IX enthält keine Vorgabe, wem die Leitung des BEM obliegt; im Gegensatz zur Mediation wird keine besondere fachliche Qualifikation von der Person verlangt, die vom Arbeitgeber mit der Durchführung des BEM beauftragt wird. Wie zuvor dargelegt worden ist¹⁹³, ist dieser Umstand kritisch für den Erfolg eines BEM zu betrachten.

In der Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 05951 des Stadtrats der Landeshauptstadt München zur Weiterentwicklung des internen BGM wird ausgeführt:

„Führungskräfte sind keine BEM-Experten: Führungskräften fehlen Erfahrung und Hintergrundwissen in schwierigen BEM-Fällen mit sog. Multi-Problemlagen (z. B. schwere Erkrankungen, Arbeitsplatzkonflikte, persönliche Konflikte, psychische Auffälligkeiten). Dadurch werden interne oder externe Beratungsstellen entweder erst viel zu spät oder gar nicht beteiligt. [...] Aus den Anfragen bei der Zentralen BEM-Stelle im POR gibt es Anhaltspunkte, dass aber dieser Anteil anspruchsvoller Fälle an der Gesamtmenge durchgeführter BEM-Verfahren eine steigende Tendenz zeigt, so dass der Bedarf an professioneller Begleitung zunimmt - ein von Anfang an kompetent begleiteter BEM-Fall hat höhere Erfolgsaussichten.

Führungskräfte werden in Konfliktsituationen nicht als neutrale Gesprächspartner/Gesprächspartnerinnen gesehen: Es ist ein großer Schritt des Vertrauens, wenn eine kranke bzw. eine belastete Dienstkraft sich der Führungskraft anvertraut, der Person, die das berufliche Fortkommen maßgeblich beeinflusst – nicht zuletzt auch durch die dienstliche Beurteilung. In der Beratungstätigkeit des zentralen Fallmanagements und in der engen Zusammenarbeit mit der Zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement bei P 1.03 lassen sich zunehmend Fälle beobachten, bei denen Führungskräfte selbst zum Auslöser für krankheitsbedingte Fehlzeiten bei ihren unterstellten Dienstkräften werden.“

¹⁹³ Vgl. 4.1.7. „Neutralität“

Die zitierten Ausschnitte aus der Sitzungsvorlage bestätigen die Annahme, dass Arbeitgeber die Durchführung eines BEM-Prozesses in die Hände einer hinreichend qualifizierten, möglichst neutralen Person legen sollten.

Um die Synergien zwischen den beiden Verfahren zu maximieren, sollten diejenigen, die im BEM tätig sind, auch in Mediationstechniken geschult werden:

Frühzeitige Konflikterkennung

BEM-Beauftragte erkennen frühzeitig Anzeichen für Konflikte, sei es zwischen dem betroffenen Mitarbeiter und dem Vorgesetzten oder innerhalb der Abteilung/des Teams.

Konstruktive Gesprächskultur

Mediationskenntnisse ermöglichen es dem BEM-Beauftragten, eine konstruktive Gesprächskultur zu fördern und lösungsorientierte Dialoge zu moderieren. Dadurch können Missverständnisse geklärt und Konflikte auf sachlicher Ebene gelöst werden.

Neutralität und Vertrauen

Schulungen in Mediationstechniken helfen den BEM-Beauftragten, neutraler zu agieren und schneller Vertrauen aufzubauen. Dies erhöht die Bereitschaft der Betroffenen, am BEM-Verfahren teilzunehmen und konstruktiv mitzuwirken.

Qualitätssteigerung

Durch die Kombination beider Verfahren können BEM-Beauftragte einen höheren Qualitätsstandard im Prozess etablieren, was zu nachhaltigeren Ergebnissen führt.

Die Schulung der BEM-Beauftragten in Mediationstechniken stärkt somit deren Konfliktlösungskompetenzen, verbessert die Akzeptanz des BEM-Prozesses und trägt zu einer erfolgreichen Wiedereingliederung und einem besseren Arbeitsklima bei.

Umgekehrt kann es ebenso nützlich sein, wenn innerbetrieblich tätige Wirtschaftsmediatoren Kenntnisse rund um das BEM erwerben¹⁹⁴. Denn Mediatoren, die über ein Verständnis für die spezifischen Anforderungen und Prozesse des BEM verfügen, können Konflikte im Zusammenhang mit Wiedereingliederungsmaßnahmen effektiver moderieren. Indem sie sowohl die gesundheitlichen als auch die organisatorischen Herausforderungen eines BEM-Falls verstehen, sind sie in der Lage, die besonderen Bedürfnisse der beteiligten Mitarbeiter und des Unternehmens besser zu berücksichtigen.

5.4. Kultur der Konfliktlösung

Unternehmen, die sowohl BEM als auch Wirtschaftsmediation anwenden, signalisieren damit eine proaktive Herangehensweise an Konflikte und Herausforderungen am Arbeitsplatz. Dies fördert eine Kultur der offenen Kommunikation und des konstruktiven Umgangs mit Konflikten.

Merkmale einer Kultur der Konfliktlösung

Ein wesentliches Merkmal einer Kultur der Konfliktlösung ist der vorausschauende Umgang mit Konflikten. Dazu gehört die Fähigkeit, frühzeitig Anzeichen für Unstimmigkeiten oder Missverständnisse zu erkennen, bevor sie eskalieren. Unternehmen, die BEM und Wirtschaftsmediation in ihre Organisationskultur integrieren, können präventive Maßnahmen ergreifen und Konflikte „schon im Keim ersticken“. Ein weiteres zentrales Merkmal ist eine offene Kommunikationskultur¹⁹⁵, die durch Transparenz und Vertrauen gekennzeichnet ist. Ein transparentes und vertrauensvolles Umfeld ermöglicht es den Mitarbeitern, ihre Anliegen offen zu äußern, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Regelmäßiges und konstruktives Feedback zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten fördert eine positive Kommunikationskultur und stärkt das Vertrauen. Ebenso ist eine konstruktive Konfliktbearbeitung charakteristisch. Eine Kultur der Konfliktlösung legt Wert auf konstruktive Gespräche und lösungsorientiertes Vorgehen. Konflikte werden als Chance zur

¹⁹⁴ Mediation als Baustein im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM), Fortbildung für ausgebildete Mediator*innen vom bildungswerk ver.di

¹⁹⁵ Sabine Heines: „10 gute Gründe in Mediation zu investieren“, abgerufen am 02.12.2024, URL: <https://sabineheines.de/mediation/>

Verbesserung und Weiterentwicklung betrachtet. Mediations- und Moderationstechniken werden genutzt, um Konflikte auf sachlicher Ebene zu lösen und eine nachhaltige Einigung zu erzielen.

Bedeutung von BEM und innerbetriebliche Wirtschaftsmediation für die Konfliktlösungskultur

Der parallele Einsatz von BEM und Wirtschaftsmediation verdeutlicht den Mitarbeitern, dass sie ihre gesundheitlichen oder zwischenmenschlichen Probleme offen ansprechen können, ohne Stigmatisierung oder negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Eine auf konstruktiver Konfliktlösung basierende Unternehmenskultur schafft eine bessere Arbeitsatmosphäre, steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und erhöht die Produktivität. Unternehmen, die eine Kultur der Konfliktlösung etablieren, stärken die Bindung ihrer Mitarbeiter, da diese sich verstanden und wertgeschätzt fühlen¹⁹⁶.

5.5. Sammeln und Analysieren von Feedback und Daten aus beiden Verfahren

Durch das Sammeln und Analysieren von Feedback und Daten aus beiden Verfahren könnten Unternehmen wertvolle Einblicke gewinnen. Dies könnte zur weiteren Verbesserung und Anpassung beider Verfahren führen.

Bedeutung von Daten und Feedback

Die systematische Erfassung und Analyse von Daten sowie das Feedback aus BEM und der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation bieten Unternehmen nicht nur die Möglichkeit, Schwachstellen in den einzelnen Verfahren zu identifizieren und Optimierungen vorzunehmen, sondern auch, wertvolle Synergien zwischen beiden Prozessen zu entdecken und zu fördern. Durch den Vergleich von Rückmeldungen und Daten aus beiden Verfahren können Unternehmen erkennen, wie sich die unterschiedlichen Ansätze ergänzen und gemeinsam wirken. So kann festgestellt werden, dass eine frühzeitige Intervention durch Wirtschaftsmediation in Fällen von Konflikten, die zur Arbeitsunfähigkeit führen

¹⁹⁶ Tomke Menger: „Konfliktlösungskompetenz: Der Schlüssel zur Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels“, erstellt am 25.09.2023, URL: <https://www.menger-mediation.de/2023/09/25/konfliktlösungskompetenz-der-schlüssel-zur-mitarbeiterbindung-in-zeiten-des-fachkräftemangels/>

könnten, präventiv wirken und die Dauer von BEM-Maßnahmen verkürzen kann. Umgekehrt können die Erkenntnisse aus BEM-Verfahren dazu beitragen, die Themen und Interessen in einer Mediation klarer zu formulieren, was die Effizienz und Nachhaltigkeit der Konfliktlösung verbessert.

Datenquellen und Feedback-Instrumente

Um die Vorteile der Datenanalyse und des Feedbacks voll auszuschöpfen, ist es entscheidend, sowohl die richtigen Datenquellen als auch geeignete Feedback-Instrumente zu nutzen. Im BEM können relevante Prozessdaten wie Teilnahmequoten, Rückkehrquoten und ein Maßnahmenkatalog gesammelt werden¹⁹⁷. In der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation sind Prozessdaten wie die Konfliktdauer und der Konflikttyp entscheidend.

Um zusätzliches Feedback zu erhalten, können verschiedene Instrumente eingesetzt werden, die beide Verfahren miteinander verknüpfen. Regelmäßige Befragungen oder Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften, die sowohl am BEM als auch an Mediationsverfahren teilgenommen haben, liefern wichtige Erkenntnisse über die gegenseitige Beeinflussung und Verstärkung der beiden Ansätze. Follow-up-Befragungen ermöglichen die Evaluation der Nachhaltigkeit von Maßnahmen und Vereinbarungen und können aufzeigen, wie die Kombination beider Verfahren zur langfristigen Lösung von Problemen beiträgt.

Umsetzung der Erkenntnisse

Datenverknüpfungen aus BEM- und Mediationsverfahren ermöglichen, individuellere und umfassendere Anpassungen vorzunehmen. Ein Mitarbeiter, der in beiden Verfahren Herausforderungen erlebt hat, könnte durch eine engere Verknüpfung der Verfahren und gezielte Betreuung in einem Folgeprozess besser unterstützt werden. Dadurch können Unternehmen sicherstellen, dass der Wiedereingliederungs- oder Konfliktlösungsprozess für jeden Mitarbeiter nicht nur isoliert, sondern in einem integrierten Ansatz optimal gestaltet ist.

¹⁹⁷ Technische Universität Braunschweig, Reporting 2017, S. 132 ff., abgerufen am 02.12.2024, URL: https://www.tu-braunschweig.de/fileadmin/Redaktionsgruppen/Stabsstellen/SPK/ordnungen-leitlinien-fakten/reporting_2017.pdf

Die gewonnenen Erkenntnisse sollten auch in die gezielte Schulung von BEM-Beauftragten und Mediatoren einfließen. Durch Schulungen, die beide Verfahren gemeinsam abdecken, können die Verantwortlichen für BEM und Mediation besser aufeinander abgestimmt arbeiten, was die Synergien zwischen den Verfahren stärkt. Dies hilft den BEM-Beauftragten und Mediatoren, Erwartungen besser zu managen und den gesamten Prozess erfolgreicher zu gestalten, indem sie eine umfassendere Perspektive auf die Bedürfnisse und Herausforderungen der Mitarbeiter entwickeln.

5.6. Ergebnis

Die Kombination von BEM und innerbetrieblicher Wirtschaftsmediation bietet Unternehmen signifikante Vorteile. Durch den parallelen oder ergänzenden Einsatz beider Verfahren können gesundheitliche und zwischenmenschliche Herausforderungen ganzheitlich adressiert werden. Dies führt nicht nur zu effektiveren Wiedereingliederungsmaßnahmen, sondern auch zu einer nachhaltigeren Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz. Die systematische Sammlung und Analyse von Feedback und Prozessdaten verstärken diese Effekte, indem sie kontinuierliche Verbesserungen ermöglichen und die Qualität der Verfahren steigern. Zudem wird die Wirksamkeit beider Verfahren durch eine gezielte Schulung von BEM-Beauftragten in Mediationstechniken weiter erhöht. Diese Schulungen befähigen die BEM-Beauftragten, frühzeitig Konflikte zu erkennen und konstruktiv zu lösen, was den Erfolg des BEM maßgeblich unterstützt. Umgekehrt profitieren auch Mediatoren von einem fundierten Verständnis der BEM-Prozesse. Diese Kenntnisse ermöglichen es ihnen, Konflikte im Zusammenhang mit Wiedereingliederungsmaßnahmen besser zu moderieren und auf die spezifischen Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter und des Unternehmens einzugehen. Eine integrative Herangehensweise schafft zudem eine offene Unternehmenskultur, die auf Prävention, Vertrauen und konstruktiver Konfliktlösung basiert.

6. Fazit und Ausblick

Die Analyse hat gezeigt, dass sowohl das BEM als auch die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation ähnliche Grundprinzipien und Ansätze teilen. Beide

Verfahren zielen darauf ab, individuelle und passende Lösungen in einem betrieblichen Kontext zu finden und sie können dabei synergistisch und komplementär eingesetzt werden. Dies kann die Effektivität des jeweils anderen Verfahrens steigern.

6.1. Die Bedeutung beider Verfahren für eine moderne und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur

Die parallele und ergänzende Anwendung von BEM und innerbetrieblicher Wirtschaftsmediation signalisiert eine proaktive Herangehensweise an Konflikte und gesundheitliche Herausforderungen am Arbeitsplatz. Unternehmen, die diese Verfahren integrieren, fördern eine Kultur der Offenheit, des Vertrauens und der konstruktiven Konfliktlösung. Dies hat mehrere positive Auswirkungen:

Verbesserte Arbeitsatmosphäre

Durch eine offene Kommunikationskultur und die Förderung eines vertrauensvollen Umfelds können Mitarbeiter ihre Anliegen offen äußern, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben.

Erhöhte Mitarbeiterbindung

Eine Unternehmenskultur, die auf konstruktiver Konfliktlösung basiert, stärkt die Bindung der Beschäftigten, da diese sich verstanden und wertgeschätzt fühlen.

Steigerung der Produktivität

Eine positive Arbeitsatmosphäre und ein gesundes Arbeitsklima führen zu höherer Zufriedenheit und Produktivität der Arbeitnehmer.

Integration und Teilhabe

Beide Verfahren tragen dazu bei, Mitarbeiter nach Krankheit oder Konflikten wieder erfolgreich in den Arbeitsprozess zu integrieren und erneute Ausfälle zu verhindern.

6.2. Potenzielle Entwicklungen und Trends in beiden Bereichen

Die Zukunft der BEM und der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation wird von mehreren Trends und aktuellen Entwicklungen beeinflusst:

Zunehmende Relevanz

Angesichts der steigenden Anforderungen in der modernen Arbeitswelt und der Zunahme psychischer Belastungen am Arbeitsplatz gewinnen BEM und innerbetriebliche Wirtschaftsmediation weiter an Bedeutung. Ein proaktiver Ansatz in der Konfliktlösung und in der Wiedereingliederung von Mitarbeitern wird immer essenzieller.

Interkulturalität und diversere Arbeitsbedingungen

Mit der fortschreitenden Globalisierung und zunehmenden Diversität am Arbeitsplatz gewinnen interkulturelle Aspekte in der Mediation und im BEM an Bedeutung. In vielfältigen und diversen Arbeitsumgebungen sind kulturelle Sensibilität und Anpassungsfähigkeit unerlässlich. Diese Verfahren können sowohl in nationalen als auch internationalen Kontexten Unternehmen dabei unterstützen, kulturelle Unterschiede effektiv zu überbrücken und Konflikte konstruktiv zu lösen. Die Implementierung solcher Ansätze leistet somit einen entscheidenden Beitrag zur Verbesserung des Arbeitsklimas und zur Förderung eines respektvollen Miteinanders.

Digitalisierung und technologische Innovationen

Der Einsatz von digitalen Plattformen und KI-gestützten Tools könnte den Prozess der Konfliktlösung und Wiedereingliederung weiter verbessern. Diese Technologien könnten helfen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.

Ausbildung und Weiterbildung

Es besteht ein wachsendes Bedürfnis nach spezialisierter Aus- und Weiterbildung in den Bereichen BEM und Mediation. Die Vermittlung von Fähigkeiten, die beide Bereiche überlappen, ist von großer Bedeutung.

Forschung und Evaluation

Zukünftige Forschungsprojekte könnten sich darauf konzentrieren, die Langzeiteffekte und den „Return on Investment“ beider Verfahren zu messen. Durch eine fundierte Evaluation könnten Unternehmen die Vorteile und den Wert von Mediation und BEM besser erkennen und quantifizieren. Dies würde nicht

nur zur Weiterentwicklung dieser Ansätze beitragen, sondern auch deren Akzeptanz und Einsatz in der Praxis fördern.

Integration in Unternehmensstrategien

Die zunehmende Bedeutung von BEM und Mediation könnte dazu führen, dass diese Verfahren (noch) stärker in die strategischen Planungen und die Unternehmenskultur integriert werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sowohl das BEM als auch die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation kraftvolle Instrumente sind, die Unternehmen dabei unterstützen, die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt erfolgreich zu meistern. Durch die gezielte Kombination und Anwendung dieser Ansätze können Unternehmen eine widerstandsfähigere, integrativere und konfliktresistentere Arbeitsumgebung schaffen. Die Prognosen für die Zukunft deuten darauf hin, dass die Relevanz beider Verfahren in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird.

Prof. Dr. Wolfhard Kothe wird mit den Worten zitiert:

„Das Schlimmste, was im BEM passieren kann, ist, dass es von einfallslosen, lustlosen und ahnungslosen Menschen gestaltet wird.“

Dem möchte ich hinzufügen, dass das Beste, was im BEM geschehen kann, ist, dass es von kreativen, motivierten und sachkundigen Menschen gestaltet wird. Dies gilt ebenso für die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation.

Literaturverzeichnis

Althoff, V./Frobel, S./Klaesberg, S./Tinnefeld, S./de Wall-Kaplan, D.: BEM von A-Z – ein Praxishandbuch, 3. Auflage, Münster: Rieder 2017

Beseler, L.: Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 167 Abs. 2 SGB IX aus arbeitsrechtlicher Sicht, 7. Auflage, Münster: Rieder 2018

Britschgi, S.: BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement, Rechtliche Grundlagen, 4. Auflage, Frankfurt am Main: Bund-Verlag 2017

Dau, D. H./Düwell, F. J./Joussen, J./Luik, S. (Hrsg.): Sozialgesetzbuch IX, Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderung, Lehr- und Praxiskommentar, 6. Auflage, Baden-Baden: Nomos 2022

Faller, D./Faller, K.: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Strategien und Methoden für eine bessere Kommunikation, Praxishandbuch, 1. Auflage, Frankfurt am Main: Wolfgang Metzner Verlag 2014

Giesert, M./Reuter, T./Liebrich, A. (Hrsg.): Betriebliches Eingliederungsmanagement 4.0, Ein kreativer Suchprozess, 1. Auflage, Hamburg: VSA Verlag 2018

Haft, F./von Schlieffen, K.: Handbuch Mediation, 3. Auflage, München: Verlag C. H. Beck 2016

Trenczek, T./Berning, D./Lenz, C./Will, H.-D.: Mediation und Konfliktmanagement, 2. Auflage, Baden-Baden: Nomos 2017

Trossen A. (Hrsg.): Mediation (un)geregelt, Die Konsolidierung von Mediation, Psychologie und Recht, 1. Auflage, Altenkirchen: Win-Management 2014

Schmidt, B.: Gestaltung und Durchführung des BEM, 3. Auflage, München: Verlag C. H. Beck 2023

Schmidt, M. G.: Betriebliches Eingliederungsmanagement: Grundlagen, Praxis und Perspektiven", 1. Auflage, Baden-Baden: Nomos 2005

Schweizer, A./Kracht, S.: Konfliktlösung ohne Gericht – Wirtschaftsmediation, Coaching, Nachhaltigkeit, Band 1: Grundlagen und Methoden, 1. Auflage, Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2020

vom Stein, J./Rothe, I./Schlegel, R.: Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis, 2. Auflage, München: Verlag C. H. Beck 2021

Weiß, S.: Crashkurs Betriebliches Eingliederungsmanagement, Gesprächsführung – Strategie – Praxisbeispiele, 1. Auflage, Freiburg: Haufe 2020

Bestätigung der eigenständigen Leistung

Bestätigung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbstständig verfasst, noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Name, Vorname: Blaufelder, Thorsten

Geburtsdatum: 25.07.1975



Dornhan, 05.12.2024

Ort, Datum, Unterschrift