



Eckhard Eyer

Überblick: Der Beitrag zeigt auf, dass kulturelle Unterschiede in den USA und Europa, aber auch innerhalb Europas die Akzeptanz der Mediation im Arbeitsrecht beeinflussen. Das Machtgefälle zwischen den streitenden Parteien erzeugt Vorbehalte gegenüber der Mediation und fordert MediatorInnen in besonderer Weise. Innerbetriebliche MediatorInnen, die im Konsens erarbeitete Lösungen schätzen, sind für ihre Organisationen nicht immer bequem.

Arbeitsrechtliche Konflikte

– eine Herausforderung für Mediatoren

Stellungnahme zum Artikel von Martin Risak

1. Potentiale und Nachfrage – ein Paradoxon

Der Beitrag von Martin Risak zeigt ein Spannungsfeld zwischen den großen Potentialen der Mediation im Arbeitsrecht und der geringen Nachfrage auf und gibt Erklärungen für dieses **Paradoxon**. Er differenziert zwischen der individuellen und kollektiven Regelungsebene, Rechts- und Regelungsstreitigkeiten und verweist auf kulturelle Unterschiede zwischen den USA und Österreich. Dabei hat er ein klares Bild von den Werten und Interessen von ArbeitgeberInnen und dem humanistischen Menschenbild von MediatorInnen. Das Menschenbild von MitarbeiterInnen bzw. des Betriebsrates und dessen Interessen spricht er nicht an. Beim Lesen des Beitrags stellt sich auch die Frage, ob Martin Risak die „**Mediation als Konfliktlösungsverfahren**“ oder die „**MediatorInnen als UnternehmerIn**“ weiterbringen will. Beides ist legitim.

2. Kultur als (guter) Nährboden für die Mediation im Arbeitsrecht?

Die moderne Mediation, die in der neuen Welt, den USA, zunächst für kollektive Arbeitskonflikte entwickelt wurde, stieß dort in eine Lücke beim Konfliktmanagement, die sie erfolgreich füllte. Im alten Europa, in dem rechtliche Auseinandersetzungen gerne von einer hoheitli-

chen Instanz, in Österreich z. B. bei kollektivrechtlichen Konflikten dem „Bundeseinigungsamt“, geklärt werden, sind „freie MediatorInnen“ den Konfliktparteien zunächst einmal kulturell fremd. Wenn sie dann noch von ArbeitgeberInnen bezahlt werden, stellt sich in der Praxis die Frage nach deren Unabhängigkeit und Neutralität. So ist es nicht verwunderlich, dass die Konfliktparteien lieber beim vertrauten „Bundeseinigungsamt“ bleiben als ein Wagnis einzugehen. In Deutschland – zwischen den USA und Österreich – eskalieren kollektivrechtliche Konflikte, die sich nicht zwischen ArbeitgeberIn und Betriebsrat lösen lassen, grundsätzlich in eine betriebliche Einigungsstelle. Die Einigungsstelle ist paritätisch besetzt. Der bzw. die Vorsitzende, wird von beiden Parteien gewählt, soll zunächst eine Einigung herbeiführen und, wenn das nicht gelingt, vom eigenen Stimmrecht Gebrauch machen. Die Erfahrung zeigt, dass die Mediation eine sinnvolle Alternative zur Einigungsstelle ist, weil – gegen den Willen einer Partei – erzwungene Lösungen Verlierer produzieren und in der Regel wenig nachhaltig sind.

» Es gibt in den Unternehmen bei kollektivrechtlichen Auseinandersetzungen immer ein Leben nach dem Konflikt.

3. Mediation oder richterlicher Gütetermin?

Betrachtet man die individualrechtlichen Arbeitskonflikte und sieht die Alternativen für die Konfliktparteien: Mediation mit freien MediatorInnen oder gütliche Beilegung des Streits unter „Moderation“ eines/r ArbeitsrichterIn, dann ist es bei der kulturellen Prägung im alten Europa und dem Image von hoheitlich tätigen RichterInnen nachvollziehbar, warum sich die Konfliktparteien nicht für die Mediation entscheiden. Haben diese RichterInnen dann noch Mediationskompetenz, ist es für freie MediatorInnen schwer – aber nicht unmöglich – in dieses Marktsegment einzudringen.

4. Ausgleich des Machtgefälles durch MediatorInnen?

Das Machtgefälle zwischen ArbeitgeberIn und MitarbeiterIn, von Martin Riesak sehr schön als Machtungleichgewicht beschrieben, ist sicher bei der Mediation im Arbeitsrecht zu berücksichtigen. An MediatorInnen stellt das m. E. besondere Anforderungen, deshalb sollten sie mit dem Streitthema und den betrieblichen Rahmenbedingungen vertraut sein, um ihre neutrale bzw. allparteiliche Rolle als MediatorIn ausfüllen zu können. Sie müssen z. B. wissen, für welche Partei – bei der Nachwirkung im kollektiven Arbeitsrecht in Deutschland – „die Zeit spielt“ und wer von „keiner Lösung“ einen Vorteil hat. Scheinlösungen, die – mit zeitlichem Abstand – nicht als fair erlebt werden, weil sie z. B. aufgrund des Machtgefälles zugunsten der ArbeitgeberIn ausgehen, sind weder nachhaltig noch Werbung für die Mediation.

» **Aus diesem Grund hat es sich – wenigstens in meinen kollektivrechtlichen Mediationsprojekten¹ – bewährt, dass MediatorInnen im Dienste einer nachhaltigen Konfliktlösung auch aufklärend tätig sind, um das Machtgefälle auszugleichen.**

Zunächst kritische bis aggressive Reaktionen einer Partei lösen sich – wenn sie es mit der Mediation ehrlich meint – relativ schnell auf.

5. Mediation im Unternehmen durch Betriebsangehörige

PersonalerInnen erheben nicht selten den Anspruch, allparteilich und sowohl für das Management, die Ziele des Unternehmens als auch vor allem für die MitarbeiterInnen da zu sein. Eigentlich sind sie geborene MediatorInnen im Unternehmen bei (arbeitsrechtlichen) Streitigkeiten,

weil sie Kompetenz und Allparteilichkeit in ihrer Rolle vereinen. An die Grenzen der Allparteilichkeit stoßen sie immer dann, wenn in wirtschaftlichen Krisen Entlassungen anstehen und sie die Vorgaben des CEO umsetzen müssen.

BetriebsrätInnen könnten – nicht ohne Grund – den gleichen Anspruch erheben, denn das deutsche Betriebsverfassungsgesetz fordert im § 2 von Betriebsrat und Arbeitgeber eine „vertrauensvolle Zusammenarbeit... zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes“².

Für BetriebsrätInnen entsteht hierbei ein doppelter Rollenkonflikt:

- Insbesondere in individualrechtlichen Konflikten verstehen sie sich als **AnwältIn der MitarbeiterInnen** gegenüber den ArbeitgeberInnen bzw. der Personalabteilung und spüren andererseits – insbesondere in Konflikten zwischen MitarbeiterInnen –, dass sie mit dem Abstand zum Konflikt, der Kenntnis der handelnden Personen und aufgrund ihres Einblicks in die Arbeitssituation auch gut **als MediatorIn auftreten** könnten.
- In kollektivrechtlichen Konflikten sind sie einerseits Partei und Anwältin der MitarbeiterInnen gegenüber dem Management, wenn es z. B. um die Gestaltung von neuen Leistungsentgeltsystemen geht. Andererseits tragen sie beim Sichern der Wettbewerbsfähigkeit, z. B. durch die Reduktion oder Streichung überbetrieblicher Zulagen Verantwortung für das Unternehmen. Sie sind, **AnwältIn der MitarbeiterInnen und des Unternehmens**, an dessen Fortbestand und der Erhaltung der Arbeitsplätze sie und die MitarbeiterInnen interessiert sind.

Nach meiner Kenntnis haben viele erfahrene BetriebsrätInnen, die diesen Rollenkonflikt erlebt haben, ein feines Gespür dafür entwickelt, welche Rollen sie in welchen Situationen sinnvollerweise übernehmen können.

1) Eyer, E. (Hrsg.): Report Wirtschaftsmediation – Krisen meistern durch professionelles Konflikt-Management. 2. Auflage, Düsseldorf 2003.

2) Betriebsverfassungsgesetz: § 2 Absatz 1. München 2011.

» **BetriebsrätInnen wissen „welchen Hut sie wann aufsetzen können“ und kommunizieren das auch rechtzeitig und offen.**

Aufgrund des individuell erworbenen Vertrauens, das sie im Unternehmen genießen, können BetriebsrätInnen – ebenso wie PersonalerInnen – auch die Rolle betrieblicher MediatorInnen wahrnehmen. Notwendig ist, dass sie sich adäquat für die Mediation qualifizieren. Interessant ist, dass BetriebsrätInnen, die die MediatorInnenrolle für sich annehmen und umsetzen, zunehmend neben dem konfrontativen Weg gegenüber dem Management auch konstruktive zukunftsweisende Konfliktlösungen erarbeiten. Dass solche betrieblichen Innovationen von einem Umfeld, das (noch) „anders tickt“ (Stichworte Kultur und Klassenkampf), zunächst nicht als gut befunden werden, ist eigentlich natürlich.

6. Voraussetzungen für innovative Konfliktlösungen sind Kultur und Zeit

Am „Bündnis für Arbeit“, das im Jahre 1995 vom IG Metall Vorsitzenden Klaus Zwickel den ArbeitgeberInnen bzw. Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie in Deutschland angeboten wurde, lässt sich die **Innovationskraft von Mediation** aufzeigen. Das „Bündnis für Arbeit“ hatte das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken und Arbeitsplätze zu sichern. Das bedeutete u. a. die Flexibilisierung der Arbeitszeit, die Einführung von Jahresarbeitszeitkonten und in diesem Kontext den ganz oder teilweisen Wegfall von Überstundenzuschlägen. Dieses „Bündnis für Arbeit“ wurde 1993 bei dem Automobilzulieferer YMOS von weitsichtigen ManagerInnen und BetriebsrätInnen gemeinsam erarbeitet. YMOS³ hatte seit 1989 durch die frühzeitige Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion und einer teamorientierten Leistungsentlohnung eine entscheidende Erhöhung seiner Kundenorientierung und Wettbewerbsfähigkeit erreicht.

» **Mit diesen Veränderungen ging auch ein Kultur- und Bewusstseinswandel bei Management und BetriebsrätInnen einher.**

Die IG Metall kritisierte zunächst die Jahresarbeitszeit wegen dem damit verbundenen Verzicht auf die Überstundenzuschläge scharf. Dass Arbeitsplätze dadurch nachhaltig gesichert wurden erschloss sich der IG Metall erst langsam. Sie hob dieses Konzept 1995 öffentlichkeitswirksam als „Bündnis für Arbeit“ auf ihren Schild.

7. Mediationserfahrene PersonalerInnen und BetriebsrätInnen „ticken“ anders

Die positiven Erfahrungen mit der Mediation prägen die Menschen. Sie sehen nicht nur machtvolle, im „Klassenkampf“ erstrittene Siege und Kompromisse als sinnvoll an sondern auch im Konsens erarbeitete Lösungen. So wie mündige Bürger für die Regierenden unbequem sein können, kann es insbesondere im kollektiven Arbeitsrecht für die ArbeitgeberInnenverbände und Gewerkschaften schwieriger werden, die Reihen z. B. in Tarifeinsetzungen zu schließen, wenn sie mit Mediation „vorbelastete Freigeister“ in ihren Reihen haben, die nicht nur in der Konfrontation das Heil suchen, sondern auch im Konsens erarbeitete Lösungen als sinnvoll ansehen.

» **Mediationserfahrene MitgliederInnen sind – auf jeder Seite – einerseits schwerer einzubinden aber andererseits gute IdeengeberInnen.**

8. Fazit

Konflikte im individuellen und kollektiven Arbeitsrecht sind auf den ersten Blick prädestiniert für die Mediation. Eine genauere Analyse zeigt, dass die (nationalen) Kulturen und tradierten Werte einer Gesellschaft (zunächst) entscheidend für die Akzeptanz von Mediation zur Konfliktlösung sind. Das bestehende Machtgefälle zwischen den Konfliktparteien ist eine besondere fachliche und persönliche Herausforderung an die MediatorInnen sowie deren Neutralität und Allparteilichkeit. Um nachhaltige, fair erlebte Konfliktlösungen zu erreichen und das Image der Mediation zu erhöhen ist es m. E. auch Teil der Aufgabe der MediatorInnen, das ggf. bestehende Machtgefälle zwischen den streitenden Parteien auszugleichen.

Die Zukunftsaussichten der Mediation im Arbeitsrecht bewerte ich in zweifacher Hinsicht als positiv: Im Individualarbeitsrecht können in Güteverfahren durch als MediatorInnen geschulte RichterInnen faire Lösungen erreicht werden. In den Unternehmen können insbesondere Mitarbeiter von Personalabteilungen und BetriebsrätInnen, die über entsprechende Qualifikationen verfügen, als innerbetriebliche MediatorInnen arbeiten. Sie

3) Eyer, E.; Wolf, G.: Ganzheitliche Arbeitsorganisation: Gruppenarbeit, Arbeitszeit und Entgelt bei der YMOS-AG. In: Personalführung 10/1995, S. 866–874.

müssen dabei immer beachten, dass sie den „richtigen Hut aufsetzen“ und ihre jeweilige Rolle rechtzeitig und offen kommunizieren.

Für „MediatorInnen als UnternehmerInnen“ ist Mediation im Arbeitsrecht eine zweifache Herausforderung: Zum einen ist der Markt gegen kulturelle Hürden zu entwickeln und zum anderen treten im individuellen Arbeitsrecht mit den RichterInnen starke WettbewerberInnen auf. Aber auch die innerbetrieblichen MediatorInnen – MitarbeiterInnen der Personalabteilungen und BetriebsrätInnen – treten als WettbewerberInnen in gewissen Konfliktsituationen auf. Insbesondere im kollektiven Arbeitsrecht sehe ich zukünftig das Arbeitsfeld der MediatorInnen, die „als UnternehmerInnen“ arbeiten.



Kontakt

Eckhard Eyer, Jahrgang 1958, Dipl.-Ing., Dipl.-Kfm. und Wirtschaftsmediator, gründete „Fair – Institut für praktische Wirtschaftsmediation“ im Jahr 1999. Zuvor arbeitete er einige Jahre in der Industrie und im Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (IfaA) in Köln. 1991 gründete er die Perspektive Eyer Consulting. Als Berater und Mediator begleitete er in Unternehmen die Neugestaltung der Arbeitsorganisation und Vergütung bis hin zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen und Haustarifverträgen. Eckhard Eyer ist Lehrbeauftragter an der Universität Trier, Fachbereich Wirtschaftspsychologie, und führt für verschiedene Weiterbildungsträger der Wirtschaft, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften Seminare und Schulungen durch. Er ist Autor von Fachartikeln, Fachbüchern u. a. „Report Wirtschaftsmediation“ und seit 1996 Herausgeber des Loseblattwerks „Das flexible Unternehmen“.

info@eyer.de
www.eyer.de

Impressum

Medieninhaber: Verlag Österreich GmbH. Sitz: Wien, Unternehmensgegenstand: Verlegung von Büchern und Zeitschriften, Informationsdienstleister. Geschäftsanschrift: Bäckerstraße 1, 1010 Wien, Tel: +43-1-610 77-0, Fax: +43-1-610 77-419, E-Mail: office@verlagoesterreich.at. Internet: www.verlagoesterreich.at. Geschäftsführung: Mag. Katharina Oppitz, Dkfm. André Caro, Firmenbuch: FN 135894 w des Handelsgericht Wien, DVR: 1063600, UID-Nummer: ATU 39299200. Gesellschafter und Anteilsverhältnisse: Verlag Österreich GmbH: im Alleineigentum der Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH., Stuttgart. Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH: im Alleineigentum der Deutscher Apotheker Verlag Dr. Roland Schmiedel GmbH & Co. KG., Stuttgart. Deutscher Apotheker Verlag Dr. Roland Schmiedel GmbH & Co. KG.: im Alleineigentum der Verwaltungsgesellschaft mbH Deutscher Apotheker Verlag Dr. Roland Schmiedel GmbH & Co.KG., Stuttgart. Verwaltungsgesellschaft mbH Deutscher Apotheker Verlag Dr. Roland Schmiedel GmbH & Co.KG.: Anteilsverhältnisse: Dr. Irmgard Ebert-Schmiedel (50%), Dr. Christian Rotta (25%), Sibylle Wessinger (25%). Anwendbare berufsrechtliche Vorschriften: Gewerbeordnung 1994 (GewO 1994), abrufbar unter www.ris.bka.gv.at. Behörde gemäß ECG: Magistratisches Bezirksamt für den 1. Bezirk, Zugehörigkeit: Wirtschaftskammer Österreich.

Preise: Jahresabonnement 2014: 99,- Euro; Einstiegsabo: 13,- Euro; Einzelpreis: 26,- Euro. Alle Preise inkl gesetzlicher MwSt, zzgl Versandkosten. Irrtum und Preisänderungen vorbehalten. Lieferung unter Eigentumsvorbehalt. Zeitschriftenabonnements, die im Verlag Österreich erscheinen, verlängern sich automatisch um ein Jahr, sofern nicht bis spätestens 30. November des laufenden Abonnementjahres eine schriftliche Kündigung bei Verlag Österreich oder Mohr Morawa eingelangt ist. Einstiegsabos können bis spätestens 2 Wochen nach Erhalt der letzten Ausgabe schriftlich abbestellt werden, andernfalls gehen diese in ein Jahresabonnement über.

Grundlegende Richtung: Fachzeitschrift für Mediation – Beiträge zur Konfliktkultur. Erscheinungsort: Bern, Wien, Berlin.

Urheberrechte: Wir gehen grundsätzlich davon aus, dass Ihr Beitrag bisher nicht veröffentlicht oder an anderer Stelle zur Veröffentlichung eingereicht wurde. Andernfalls bitten wir Sie, unmittelbar mit dem Redaktionskoordinatorin Yvonne Hofstetter Rogger, redaktion@perspektive-mediation.com, Kontakt aufzunehmen. Mit der Einreichung des Manuskriptes räumen Sie schließlich dem Verlag für den Fall der Annahme das ausschließliche Werknutzungsrecht der Veröffentlichung ein, einschließlich des Rechts der Vervielfältigung in jedem technischen Verfahren (z.B. Druck, Mikrofilm) und der Verbreitung (Verlagsrecht) sowie der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, des Rechts der Vervielfältigung auf Datenträgern jeder Art, der Speicherung in und der Ausgabe durch Datenbanken, der Verbreitung von Vervielfältigungsstücken an die BenutzerInnen, der Sendung und sonstigen öffentlichen Wiedergabe.

Die Ausschließlichkeit des eingeräumten Verlagsrechts erlischt mit Ablauf des dem Erscheinen des Beitrages folgenden Kalenderjahres. Sie sind sodann berechtigt, Ihr Werk auch anderweitig zu vervielfältigen und/oder zu verbreiten. Eine komplette Weitergabe des Werkes (z.B. für Abdrucke in anderem Kontext – Sammelband o.ä.) ist dem Verlag nur nach Ihrer Zustimmung gestattet, wobei Sie diese jedoch nur aus wichtigem Grund verweigern dürfen. Das gilt auch für eine Onlineverwertung des Werkes. Ihre Zustimmung kann – wenn die Onlineverwertung nicht kostenfrei erfolgt, also der AutorInnenbeitrag nicht gratis ins Netz gestellt wird – auch von einer angemessenen Vergütung für die Onlineverwertung (Datenbankverwertung) abhängig gemacht werden, die sich an der Verkehrsüblichkeit solcher Vergütungen zu orientieren hat. Der Verlag behält es sich vor, Ihren Artikel im Volltext (als sog. Leseprobe) auf der Zeitschriften- bzw. Verlagshomepage zur Verfügung zu stellen.

Fotos: Titelfoto: joexx / photocase.com; Seite 68: jodofe / photocase.com; Seite 75: joexx / photocase.com; Seite 82: Jo.Sephine / photocase.com; Seite 88: kallejipp / photocase.com; Seite 94: Susann Stadter / photocase.com; Seite 101: misterQM / photocase.com; Seite 107: Francesca Schellhaas / photocase.com; Seite 113: misterQM / photocase.com; Seite 118: complize / photocase.com; Seite 120: LP12inch / photocase.com