



© Jacob Lund/stock.adobe.com

## Alternative Konfliktlösung

# Mediation im Arbeitsrecht

**Die Mediation kann – je nach Konfliktart – von unternehmensexternen, unternehmerisch tätigen Mediatoren und von Richtern durchgeführt werden, aber auch von Betriebsangehörigen, wie Mitarbeitern der Personalabteilung und Betriebsräten. Dabei ist die Wahl des „richtigen“ Mediators entscheidend für die erfolgreiche Konfliktlösung.**

## 1 KULTUR ALS (GUTER) NÄHRBODEN?

Es besteht in der betrieblichen Praxis ein Spannungsfeld zwischen den großen Potenzialen der Mediation im Arbeitsrecht und der vergleichsweise geringen Nachfrage. Hier gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den USA und Europa, aber auch innerhalb Europas, z. B. Österreich und Deutschland. Diese – nicht zuletzt kulturellen – Unterschiede beeinflussen die Akzeptanz der Mediation im Arbeitsrecht. Das Machtgefälle zwischen den streitenden Parteien erzeugt Vorbehalte gegenüber der Mediation und fordert Mediatoren in besonderer Weise. Und innerbetriebliche Mediatoren, die mit Kreativität im Konsens erarbeitete Lösungen schätzen, sind für ihre Partei bzw. Organisation nicht immer bequem.

Die moderne Mediation, die in der sog. 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 hoheitlichen Instanz, in Österreich z. B. bei kollektivrechtlichen Konflikten dem Bundeseinigungsamt, geklärt

werden, sind freie Mediatoren den Konfliktparteien zunächst einmal kulturell fremd. Wenn sie dann noch von Arbeitgebern bezahlt werden, stellt sich in der Praxis die Frage nach deren Unabhängigkeit und Neutralität. So ist es nicht verwunderlich, dass die Konfliktparteien in Österreich lieber beim vertrauten Bundeseinigungsamt bleiben, als ein Wagnis einzugehen. In Deutschland – zwischen den USA und Österreich – eskalieren kollektivrechtliche Konflikte, die sich nicht zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat lösen lassen, grundsätzlich in eine betriebliche Einigungsstelle. Die Einigungsstelle ist paritätisch besetzt, auch hier zahlt der Arbeitgeber. 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 i. d. R. wenig nachhaltig sind (Eyer, E. [Hrsg.]: Report Wirtschaftsmediation – Krisen meistern durch professionelles Konflikt-Management, 2. Aufl.,

Düsseldorf 2003). Es gibt in den Unternehmen bei kollektivrechtlichen Auseinandersetzungen immer ein (Zusammen-)Leben nach dem Konflikt.

## 2 MEDIATION ODER RICHTERLICHER GÜTETERMIN?

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

Das Machtgefälle zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter ist, wie bereits angedeutet, bei der Mediation im Arbeitsrecht zu berücksichtigen. An Mediatoren stellt das m. E. besondere Anforderungen, weshalb diese mit dem Streitthema und den betrieblichen Rahmenbedingungen vertraut sein müssen, um eine neutrale bzw. allparteiliche Rolle 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 Arbeitgeber ausgehen, sind weder nachhaltig noch Werbung für die Mediation. Aus diesem Grund hat es sich – wenigstens in meinen kollektivrechtlichen Mediationsprojekten – bewährt, dass Mediatoren 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.

## 3 MEDIATION IM UNTERNEHMEN DURCH BETRIEBSANGEHÖRIGE

Personaler erheben nicht selten den Anspruch, allparteilich und sowohl für das Management sowie die Ziele des Arbeitgebers als auch vor allem für die Mitarbeiter da zu sein. Eigentlich sind sie selbst die geborenen Mediatoren im Unternehmen bei (arbeitsrechtlichen) Streitigkeiten, weil sie Kompetenz und Allparteilichkeit in ihrer Rolle vereinen. An die Grenzen dieser Allparteilichkeit stoßen sie immer dann, wenn in wirtschaftlichen Krisen Entlassungen anstehen und sie die Vorgaben des CEO umsetzen müssen.

Betriebsräte könnten – nicht ohne Grund – den gleichen Anspruch erheben, denn das deutsche BetrVG fordert in § 2 von Betriebsrat und Arbeitgeber eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs. Für Betriebsräte entsteht hierbei ein doppelter Rollenkonflikt:

- Vor allem in individualrechtlichen Konflikten verstehen sie sich als Anwalt der Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeber bzw. der Personalabteilung und spüren andererseits – insbesondere in Konflikten zwischen Mitarbeitern –, dass sie mit dem Abstand zum Konflikt, der Kenntnis der handelnden Personen und aufgrund ihres Einblicks in die Arbeitssituation auch gut als Mediator auftreten könnten.
- In kollektivrechtlichen Konflikten sind Betriebsräte einerseits Partei und Anwälte der Arbeitnehmer 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 übertariflicher Zulagen Verantwortung für das Unternehmen. Sie sind Anwalt der Mitarbeiter und des Unternehmens, an dessen Fortbestand und Erhaltung der Arbeitsplätze sie und die Belegschaft interessiert sind.

Nach meiner Kenntnis haben viele erfahrene Betriebsräte, die diesen Rollenkonflikt erlebt haben, ein feines Gespür dafür entwickelt, welche Rollen sie in welchen Situationen sinnvollerweise übernehmen können. Betriebsräte 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 Betriebsräte – ebenso wie Personaler – auch die Rolle betrieblicher Mediatoren wahrnehmen. Notwendig ist aber, dass sie sich adäquat für diese Aufgabe qualifizieren und ihre jeweilige Rollenwahrnehmung klar kommunizieren. Interessant ist, dass Betriebsräte, die die Mediatorenrolle 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: Branchenkultur und Klassenkampf), zunächst nicht als gut befunden werden, ist eigentlich natürlich und sollte nicht von „Experimenten“ abhalten.

## 4 VORAUSSETZUNGEN FÜR INNOVATIVE KONFLIKTLÖSUNGEN

Am Bündnis für Arbeit, das im Jahre 1995 vom IG-Metall-Vorsitzenden Klaus Zwickel den Arbeitgebern 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 beim Automobilzulieferer YMOS von weitsichtigen Managern und Betriebsräten gemeinsam erarbeitet (Eyer, E.; Wolf, G.:

Ganzheitliche Arbeitsorganisation: Gruppenarbeit, Arbeitszeit und Entgelt bei der YMOS-AG. In: Personalführung 10/95, S. 866 ff.) YMOS hatte seit 1989 durch die frühzeitige Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion und einer teamorientierten Leistungs-entlohnung eine entscheidende Erhöhung seiner Arbeitsproduktivität, Qualität, Kundenorientierung und Wettbewerbsfähigkeit erreicht. Mit diesen Veränderungen ging auch ein Kultur- und Bewusstseinswandel bei Management und Betriebsräten einher. Die IG Metall kritisierte zunächst die Jahresarbeitszeit wegen des damit verbundenen Verzichts auf die Überstundenzuschläge scharf. Dass Arbeitsplätze dadurch nachhaltig gesichert wurden, erschloss sich der Gewerkschaft erst langsam. Sie reklamierte dieses erfolgreiche Konzept 1995 öffentlichkeitswirksam als Bündnis für Arbeit für sich.

## 5 MEDIATIONSERFAHRENE PERSONALER UND BETRIEBSRÄTE

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 die im Konsens erarbeiteten Lösungen. So wie mündige Bürger für die Regierenden unbequem sein können, kann es insbesondere im kollektiven Arbeitsrecht für die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften schwieriger werden, die Reihen z. B. in Tarifaueinandersetzungen 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 Mitglieder sind – auf jeder Seite – einerseits schwerer einzubinden, aber andererseits gute und konstruktive Ideengeber.

## 6 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 Mediatoren 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 jeweiligen Mediatoren, das ggf. bestehende Machtgefälle zwischen den streitenden Parteien auszugleichen.

Die Zukunftsaussichten der Mediation im Arbeitsrecht sind in zweifacher Hinsicht positiv: Im Individualarbeitsrecht können in Güteterminen durch als Mediatoren geschulte Richter faire Lösungen erreicht werden. In den Unternehmen können insbesondere Mitarbeiter von Personalabteilungen und Betriebsräte, die über entsprechende Qualifikationen verfügen, als innerbetriebliche Mediatoren arbeiten. Sie müssen dabei immer beachten, dass sie den „richtigen Hut aufsetzen“ und ihre jeweilige Rolle rechtzeitig und offen kommunizieren.

Für „Mediatoren als Unternehmer“ ist Mediation im Arbeitsrecht eine zweifache Herausforderung: Zum einen ist der Markt gegen kulturelle Hürden zu entwickeln und zum anderen sind im individuellen Arbeitsrecht mit den Richtern starke Wettbewerber vorhanden. Aber auch die innerbetrieblichen Mediatoren – Mitarbeiter der Personalabteilungen und Betriebsräte – treten als Wettbewerber in gewissen Konfliktsituationen auf. Insbesondere im kollektiven Arbeitsrecht sehe ich zukünftig das Arbeitsfeld der Mediatoren, die „als Unternehmer“ arbeiten. ■

## UNSER AUTOR



**Eckhard Eyer**  
Unternehmensberater,  
Perspektive Eyer Consulting,  
Ockenfels

Anzeige

# PRO Fachkräfte

## Kongress für Personal-Management

Vorträge · Workshops · Präsentationen · Ausstellung

# NEU!

Campfire Session –  
Inhalte und Netzwerk

Kongressprogramm mit über 30 Vorträgen

Präsentationen von Unternehmen

Workshops zu neuen Methoden

Ausstellung zu Produkten und Dienstleistungen

# 07

## NOVEMBER

# 2019

MEISTERSINGERHALLE  
NÜRNBERG

# Talente finden. Fachkräfte binden.

## Kongress-Themen 2019

- › Personalgewinnung
- › Personalentwicklung
- › New Work – neue Arbeitskonzepte
- › HR Toolbox

[www.profachkraefte.de](http://www.profachkraefte.de)