

Die juristische Kolumne

Mediation im Arbeitskampf

In einer Zeit, in der die Nachrichten von streikenden Piloten und Erzieherinnen geprägt sind und immer wieder von Mobbing am Arbeitsplatz und Krankheitsbildern wie Burn-out die Rede ist, drängt sich die Frage auf, ob und wie in der Arbeitswelt interessengerechte Lösungen gefunden werden können. Die Antwort ist sowohl im Arbeitskampfrecht als auch im Rahmen innerbetrieblicher Auseinandersetzungen ganz einfach: Mediation!

Reiner Ponschab, Nicole Wiegard und Philip Kampmann

In Tarifverhandlungen kommt es häufig zu der Situation, dass die betroffenen Arbeitnehmer, geleitet durch die Gewerkschaften, ihre Arbeit im Unternehmen niederlegen und streiken. Oft folgt eine lange, teilweise endlos scheinende Phase von Verhandlungen, in der eine Lösung zunächst greifbar scheint, dann aber doch scheitert. Dies endet dann in einer erneuten Arbeitsniederlegung und mit der Folge, dass der Verhandlungsfortschritt verloren geht. Im besten Fall kann nach langem Hin und Her eine Einigung gefunden werden, im schlimmsten Fall ist eine Übereinkunft nicht mehr möglich.

Mediation im Arbeitskampf

In einer solchen Situation wird im Regelfall ein Schlichter eingesetzt. Wenn sich die Parteien im Rahmen des Schlichtungsverfahrens nicht einigen, endet dieses mit einem förmlichen Spruch, der im Normalfall nicht bindend ist. Nicht selten sind beide Seiten mit der Entscheidung unzufrieden, da ihnen das Ergebnis von einem Dritten aufgedrängt wurde. Dies führt früher oder später wieder zu Tarifverhandlungen und streikenden Arbeitnehmern. Wo das endet, kann man sich unschwer vorstellen ... Ein zufriedenstellendes Ergebnis ist in diesem Kreislauf keinesfalls in Sicht.

Im Rahmen einer Mediation eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten, bietet nicht nur eine schnellere und kostensparende Alternative, sondern trägt der Tarifautonomie der Parteien in besonderer Weise Rechnung. Hier entscheiden ganz allein die Beteiligten (Dendorfer/Ponschab 2012). Gleichzeitig führt die gemeinsame, aktive Entwicklung einer Lösung meist dazu, dass ein langfristiger, beide Seiten zufriedenstellender Ausweg gefunden werden kann. Eine Einigung schafft bei den Arbeitnehmern ein zufriedenstellendes Gefühl und verhindert aufseiten des Arbeitgebers, dass er seinen Betrieb aufgrund eines Streiks stilllegen muss.

Innerbetriebliche Mediation

Einen weiteren, möglicherweise den in der Arbeitswelt wichtigeren Bereich der Mediation, zeigt der Blick auf die innerbetrieblichen Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder zwischen Arbeitnehmern. Ein unzufriedener Arbeitnehmer im Betrieb ist weitaus gefährlicher für den Arbeitgeber, als man zunächst annehmen mag. Unzufriedenheit senkt die Motivation des Arbeitnehmers erheblich.

Eine negative Grundstimmung bleibt auch anderen Mitarbeitern nicht verborgen. Liegt ein Fehlverhalten des Arbeitgebers vor, kann das die Funktionsfähigkeit des Unternehmens behindern. Hier wird das Unternehmen schon aus eigenem Interesse danach trachten, den Konflikt zu erkennen und aus der Welt zu schaffen.

Auflösung der Hierarchie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Gefährlich für die Mediation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kann das vorhandene Machtgefälle zwischen Chef und Angestellten sein. Eine Mediation ist nur dort sinnvoll, wo es gelingt, diese Machtverhältnisse auszugleichen. Oft ist es hilfreich, dem Arbeitnehmer dazu eine unterstützende Partei an die Seite zu stellen. Dies kann beispielsweise





ein Gleichstellungsbeauftragter, eine Person aus der Behindertenvertretung oder aus dem Personalrat/Betriebsrat sein. Im Idealfall ist ein in der Mediation erfahrener Chef aber auch ohne solche „Hilfsmittel“ in der Lage, dem Arbeitnehmer im Rahmen der Mediation auf gleicher Ebene zu begegnen. Wichtig ist auch, dass der Unternehmer oder die Führungskraft die eigene Beteiligung am Konflikt erkennt.

Ein Problem könnte sich ergeben, wenn der Arbeitgeber eine Mediation im Zuge seines ihm nach § 106 GewO zustehenden Weisungsrechts gegen den Willen des Arbeitnehmers durchsetzt. Ein Arbeitnehmer unter Zwang wird der Mediation erheblichen Widerstand entgegenbringen (Dendorfer/Ponschab 2012). Hier wird der erfahrene Mediator im Vorfeld durch Gespräche mit dem Arbeitnehmer versuchen, den Widerstand auszuräumen. Oft genügt der Hinweis, dass es dem Arbeitnehmer jederzeit freisteht, die Mediation zu beenden, wenn sie für ihn keinen Sinn mehr ergibt. Um diese Situation erst gar nicht entstehen zu lassen, empfiehlt es sich, Mitarbeiter unabhängig von einem bestehenden Konflikt über den Nutzen einer Mediation zu informieren.

Konflikte zwischen Arbeitnehmern

Auch für Streitigkeiten zwischen Arbeitnehmern ist die Mediation ein geeignetes Mittel zur Konfliktbearbeitung. Grund für Probleme zwischen Arbeitskollegen ist oft eine Fülle an aufgestauten Problemen und Ängsten. Mithilfe eines Mediators kann der gesamte Konflikt umfassend aufgearbeitet werden. Hierin liegt der entscheidende Unterschied zu einem Gerichtsverfahren, in dem nur einzelne, rechtlich relevante Aspekte behandelt werden können. Oft ist es nicht ausreichend, die zwei Hauptakteure an einen Tisch zu bringen, da diese oft nur verschiedene Lager repräsentieren, die gegeneinander agieren. Hier ist es Aufgabe des Mediators, den Konflikt zu analysieren, um herauszufinden, wen er mit ins Boot holen muss, um zu gewährleisten, dass eine erschöpfende Aufarbeitung stattfinden kann und der Konflikt nicht hinterher an anderer Stelle erneut ausbricht.

Bei streitenden Arbeitnehmern eine Mediation im Rahmen des Weisungsrechts des Arbeitgebers durchzusetzen, erscheint weniger problematisch als in der Konstellation Arbeitgeber/Führungskraft versus Arbeitnehmer. Hier erfolgt eine Weisung an beide Arbeitnehmer, die sich ohne Machtgefälle gegenüberstehen.

Leitung innerbetrieblicher Mediationen

Es besteht die Möglichkeit, betriebsinterne Mitarbeiter auszubilden und ihnen dann die Funktion des Mediators zu übertragen. Vorteile dieses Verfahrens sind vielfältig: Der Mediator ist bereits mit den Abläufen und der Organisation des Unternehmens vertraut, kennt sich bei Streitigkeiten aus, die den Betrieb betreffen, und verursacht keine zusätzlichen Kosten. Problematisch wird es dann, wenn die Neutralität nicht mehr gewährleistet ist, weil eine engere Arbeitsbeziehung zu einer Partei vorhanden ist oder auch nur bei einer Partei dieser Anschein erweckt wird. Ein ähnliches Problem stellt sich im Fall der Mediation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber muss in der Lage sein, den Mediator, der ihm in der „realen Welt“ als Angestellter unterstellt ist, im Rahmen der Mediation als denjenigen anzuerkennen, der das Verfahren leitet.

In solchen Fällen dürfte es vorteilhafter sein, einen externen Mediator einzusetzen. Hier bietet es sich an, auf Dauer mit einem Mediator zu kooperieren. Dieser wird sich mit der Zeit in die Strukturen des Unternehmens einarbeiten und sich mit den Internen vertraut machen. Mithilfe der so gewonnenen Hintergrundinformationen kann der Mediator gezielt an den Stellen ansetzen, die das Fundament einer Verhandlung bilden können. Der Einsatz eines externen Mediators ist auch bei Konflikten zwischen Führungskräften sinnvoll, da diese im Regelfall nicht bereit sind, persönliche Bedürfnisse gegenüber Betriebsangehörigen zu offenbaren.

Literatur

Dendorfer, Renate/Ponschab, Reiner (2012): Mediation und Konfliktmanagement in der Arbeitswelt. In: Moll, Wilhelm (Hrsg.): Münchner Anwaltshandbuch Arbeitsrecht. München: C. H. Beck, S. 2629–2698.

R. Ponschab, N. Wiegard und P. Kampmann

Dr. Reiner Ponschab, Wirtschaftsmediator und Rechtsanwalt,
Ponschab+Partner Mediatoren, Pullach

Nicole Wiegard, Wirtschaftsmediatorin, wissenschaftliche Hilfskraft
am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht und Sozialrecht der
Universität Bielefeld

Philip Kampmann, Rechtsanwalt, Dr. Kampmann & Partner, Bielefeld