

## **Mediation und Cooperative Praxis – neue Wege der Mitbestimmung in Unternehmen**

Cloudworking, Homeoffice, international besetzte Teams, Generation Z, hochprofessionelle und geschulte Betriebsratsmitglieder – die Belegschaft unserer Unternehmen wird immer offener und vielgestaltiger. Damit steigen die Anforderungen an eine funktionierende Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Gesetzlich geregelt ist diese im Betriebsverfassungsgesetz, das bereits 1952 (!) erstmals in Kraft trat. Trotz mehrfacher Novellierungen hat das Gesetz eine Belegschaftsstruktur des letzten Jahrtausends vor Augen. In der Regel männliche Arbeitnehmer arbeiten ganztags im Unternehmen, die Kommunikation erfolgt über ein „Schwarzes Brett“ in der Kantine, sowie telefonisch und per Post. Das Privatleben der Arbeitnehmer ist dem Arbeitgeber allenfalls mittelbar bekannt, da es nicht Teil der unmittelbaren betrieblichen Realität ist. Die Arbeitszeit wird über sogenannte Stechkarten erfasst bzw. mittels handgeschriebener Karteikarte. Die Betriebsräte müssen um ihre betrieblichen Mitbestimmungsrechte kämpfen. Für die Arbeitnehmer wollen sie in erster Linie weitere Arbeitszeitverkürzungen sowie Lohnzuwächse erstreiten. Wesentliche Punkte waren zum Beispiel der arbeitsfreie Samstag, der Achtstundentag und später die 35-Stunden-Woche.

Heute haben wir eine weitestgehend digitalisierte Arbeitswelt, das „schwarze Brett“ ist längst dem Intranet gewichen und die Stechkarte der elektronischen Zeiterfassung via Chipkarte am Terminal. Die Belegschaftsstruktur ist – branchenabhängig mehr oder weniger – stark vielgestaltig. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer arbeiten Vollzeit, Teilzeit oder in hybriden Arbeitszeitmodellen im Unternehmen oder im Homeoffice bzw. im Ausland über eine Cloud. Betriebsratsmitglieder sind bestens geschult, in den Arbeitnehmervertretungen gibt es bereits Spezialisierungen über Fachausschüsse, z.B. für Arbeitszeitfragen. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates stehen immer weniger grundsätzlich in Frage, sondern werden als Teil unserer Unternehmenskultur als selbstverständlich angesehen. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und die dazu ergangene Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes sorgte in den letzten 10 Jahren für eine deutliche Verbesserung der Arbeitssituation für Frauen und verhinderte effizient Diskriminierungen in vielen Bereichen. Elternzeit für Männer und Frauen ist längst betriebliche Realität. Kaum noch führen Unternehmen gerichtliche Prozesse, um beispielsweise Teilzeitanprüche von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu bekämpfen. Diese Entwicklung wurde beschleunigt durch einen immer stärker werdenden Fachkräftemangel sowie veränderte Anforderungen der jungen Generationen an ihr jeweiliges Arbeitsumfeld. Wollen Unternehmen heute qualifizierte Fachkräfte halten, müssen sie diese geänderten Vorzeichen akzeptieren und darauf eingehen.

Die gesetzlichen Grundlagen der betrieblichen Mitbestimmung und auch des Arbeitsrechts allgemein haben diese Entwicklung bisher nicht nachvollzogen. Die Gerichte funktionieren immer mehr als „Reparaturbetrieb“ des Gesetzgebers und versuchen, die moderne Arbeitswelt mit einem gesetzgeberischen Modell des letzten Jahrtausends in Einklang zu bringen. Auch die Richterinnen und Richter merken dabei, dass dies durch streitige gerichtliche Entscheidungen kaum noch machbar ist. Seit dem Mediationsgesetz gibt es in der Arbeitsgerichtsbarkeit Güterichterverfahren. Dies sind besonders geschulte Richterinnen und Richter (Güterichter), die mit Einverständnis der Streitparteien unter Anwendung der Methoden der Mediation versuchen, die Fälle einvernehmlich zu lösen. Deren Erfahrungen sind durchweg positiv.

Auch die innerbetriebliche freie Mediation findet in Unternehmen immer mehr Zuspruch. Woran liegt das? Können mithilfe der Mediation und analoger Verfahren wie der Cooperativen Praxis die zunehmenden Lücken zwischen betrieblicher Realität und dem Gesetz quasi von unten gefüllt werden?

Aus folgenden Erwägungen heraus scheint dies der Fall zu sein:

1.

Die Rechtsfindung war historisch betrachtet immer ein Kampf um das Recht. Die Arbeiterbewegung musste die uns heute selbstverständlichen Rechte hart erkämpfen. Zunächst geschah dies im wahrsten Sinne des Wortes im Kampf. Viele Repräsentanten wurden verfolgt und sogar ermordet. Man denke zum Beispiel an Karl Liebknecht und Rosa Luxemburg. Später waren es die Arbeitsgerichte, an denen sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Schritt für Schritt ihre Rechte erkämpfen mussten.

Heute haben wir eine Vielzahl von Rechten, die nicht infrage gestellt werden. Noch nie hatten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie deren Vertretungen so viele Beteiligungsrechte wie heute. Es geht daher oftmals nicht mehr darum, sich diese Rechte zu erkämpfen. Die meisten Gerichtsprozesse heute gehen darum, diese vielen Rechte in Einklang zu bringen. Dazu ein kleines Beispiel aus der Realität:

Der Arbeitgeber stellt seine betrieblichen Rechner auf Windows 10 um. Die Betriebsräte haben ein allgemeines Mitbestimmungsrecht bei der Einführung neuer technischer Einrichtungen, die eine Überwachung der Leistung und des Verhaltens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichen können. Hierunter fällt auch die Einführung des Betriebssystems Windows 10 sowie ggfs. MS Office 365, um im Homeoffice Videokonferenzen und gemeinsames Arbeiten über Distanzen zu ermöglichen. Seit der Pandemie ist allen klar, dass dies notwendig ist. Betriebsräte können dies aber komplett verhindern um beispielsweise – völlig legal – ihre Zustimmung von anderweitigen

Zugeständnissen des Arbeitgebers in anderen, davon unabhängigen Streitfragen abhängig zu machen. Hier kollidieren die Rechte des Arbeitgebers, seinen Betrieb zu organisieren, mit allgemeinen Mitbestimmungsrechten der Betriebsräte, die aus einer Zeit stammen, in der die Digitalisierung und das heutige Datenschutzrecht allenfalls science fiction waren. Es geht daher vordergründig nicht mehr darum, der Belegschaft Rechte zu erkämpfen. Vielmehr ist die heutige Herausforderung, diese bestehenden unterschiedlichen Rechte in einen sinnvollen Ausgleich zu bringen.

2.

Dem klassischen Kampf um das Recht folgt heute immer stärker die Rechtsfindung im Konsens. Statt einer gewaltsamen Rechtsdurchsetzung mittels unabhängiger Gerichte und staatlicher Vollstreckungsorgane brauchen wir einen Verständigungsprozess zwischen den Streitparteien, um gemeinsam das passende Recht zu finden. Dies ist letztlich der Ausgleich bestehender Rechte.

Der Wesenskern der Mediation ist der Ausgleich unterschiedlicher Interessen. Dies wird mithilfe der Mediatoren erreicht, indem die Parteien wieder Vertrauen zueinander aufbauen und zu einem Perspektivenwechsel angeregt werden. Damit können sie das Problem auch mit den Augen der anderen sehen und so wächst die Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen, ein wesentlicher Schritt hin zum Interessenausgleich.

In der Cooperativen Praxis erfolgt dies in analoger Art und Weise. Die Mediatorenrolle wird dort aber von den Parteianwälten und nichtjuristischen Fachpersonen, z.B. Supervisoren, Personalfachkräften oder auch psychosozialen Berufsgruppen, wie Betriebspsychologen, Betriebsärzten etc. wahrgenommen, die die jeweils Konfliktbeteiligten unterstützen. Alle Fachpersonen arbeiten parallel auch im Team zusammen mit dem Ziel, eine Konsenslösung zu erarbeiten.

3.

Der Ausgleich und das Management bestehender Rechte der unterschiedlichen Belegschaftsgruppen, Einzelindividuen sowie des Arbeitgebers stehen heute oftmals im Fokus innerbetrieblicher Streitigkeiten. Gerichte in ihrer klassischen Form können dies immer weniger leisten, da es nicht mehr allein um die Durchsetzung bestimmter Rechte im Einzelnen geht. Mediation und dieser analoge Verfahren wie die Cooperative Praxis hingegen haben den Ausgleich unterschiedlicher Interessen durch gegenseitige Verständigung zum Gegenstand. Damit können sie diese Anforderung zunehmend besser und schneller erfüllen. So können auch bestehende Differenzen der betrieblichen Wirklichkeit zum geltenden Recht überbrückt werden.