

Mediation im Arbeitsrecht

Welche Voraussetzungen braucht es, um Mediation im Individualarbeitsrecht als nützliches Konfliktregelungsverfahren etablieren zu können?

Helga Kien

Upgrade Master of Arts – M.A. (Mediation)

8. Masterlehrgang

ARGE Bildungsmanagement Wien

2010

Speisingerstrasse 18/1/1

1130 Wien

Abstract

Die Möglichkeit für die Anwendung von Mediation bei arbeitsrechtlichen Konflikten begründet sich in der Vielfalt von Streitfällen. Das Ziel dieser Arbeit ist die Fragestellung zu untersuchen, welche Voraussetzungen es braucht, um Mediation als nützliches Konfliktregelungsverfahren im Arbeitsrecht etablieren zu können.

Es wurden im Zuge dieser Arbeit Einzelinterviews mit erfahrungs- und kenntnisreichen Akteuren im Zusammenhang mit Arbeitsrechtskonflikten durchgeführt und in der Auswertung der Ergebnisse subjektive Eindrücke, Erwartungen und Verbesserungsvorschlägen aufgezeigt.

Die wesentlichen Ergebnisse der empirischen Untersuchung waren, dass der Einsatz von Mediation grundsätzlich befürwortet wird, es an gesetzlichen Begleitmaßnahmen und einer Fristenhemmung im Arbeitsrecht fehlt, um Rechtsansprüche zu sichern.

Hiermit bestätige ich durch meine Unterschrift, dass ich meine MasterThesis mit dem Titel „Mediation im Arbeitsrecht“ eigenständig verfasst habe.

Ich bin damit einverstanden, dass die MasterThesis auf der Website der ARGE Bildungsmanagement Wien veröffentlicht wird.

Wien, 12.04.2010


Helga Kien

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	3
2.	Exkurs in die Entwicklungsgeschichte	6
2.1.	Frühe Ansätze außergerichtlicher Konfliktlösungen.....	6
2.2.	Entwicklung der Mediation in Österreich	8
2.3.	Historische Entwicklung des Arbeitsrechtes	9
3.	Herkömmliche Konfliktregelungsverfahren im Arbeitsrecht	12
3.1.	Konfliktdefinition.....	12
3.2.	Konfliktregelung auf Ebene der Macht und Gewalt.....	13
3.3.	Konfliktregelung auf Ebene des Rechtes	15
3.4.	Konfliktregelung auf Ebene der Interessen.....	17
3.4.1.	Interessenausgleich durch den Betriebsrat	18
3.4.2.	Lehrlingsmediation.....	18
3.4.3.	Schlichtung im Behindertengleichstellungsgesetz	19
4.	Konfliktregelung auf Ebene der Vermittlung	21
4.1	Pilotversuche im deutschen Arbeitsrecht	23
4.2	Mediationsbedarf im Arbeitsrecht.....	24
4.3	Grundsätze der Mediation	28
4.3.1	Eigenverantwortlichkeit und Chancengleichheit	28
4.3.2	Freiwilligkeit.....	29
4.3.3	Ergebnisoffenheit und Transparenz	31
4.3.4	Rolle des Mediators	32
4.4	Besonderheiten bei kollektiven Arbeitsrechtskonflikten.....	34
5.	Empirische Untersuchung.....	35
5.1	Auswahl der Befragten.....	35
5.2	Datenerhebung	36
5.3	Interviewleitfaden.....	37
5.4	Einstieg in die qualitative Inhaltsanalyse	38
6.	Diskussion der Ergebnisse.....	83
6.1	Erfahrungen mit Konfliktregelungsverfahren	83
6.2	Typische Konfliktfelder	83
6.3	Mediationsbedarf.....	86

6.4	Fördernde Faktoren	91
6.5	Verfahrensgrundsätze.....	89
6.6	Vorteile, Risiken, Hindernisse und Promotoren.....	95
7.	Zusammenfassung und Ausblick.....	98
8.	Abkürzungsverzeichnis.....	99
9.	Literaturverzeichnis	100

1. Einleitung

Angesichts der stets steigenden Arbeitsintensität und Flexibilisierung in der österreichischen Wirtschaft nehmen der soziale Druck und damit das Konfliktpotenzial im Arbeitsleben zu. Zudem herrscht wenig Bewusstsein für die ökonomischen Folgen der Konflikte. Es gehört beinahe zum Selbstverständnis, dass die Regelung der Arbeitsrechtskonflikte nun einmal der Justiz und somit den Gerichten übertragen werden. Das Rechtssystem reduziert sich bei der Regelung von Streitigkeiten naturgemäß auf die entscheidungsrelevanten Sachverhalte und stellt den Rechtsfrieden und somit die Rechtssicherheit her. Das Ergebnis wird von beiden Streitparteien oftmals, auch wenn der Prozess gewonnen wurde, als recht unbefriedigend erlebt. Im Gegensatz dazu tritt bei der Mediation die Klärung von Recht und Schuld in den Hintergrund. Es wird versucht, die festgefahrenen Strukturen, Störungen in der Kommunikation, Kränkungen und Zielinkompatibilitäten zu entzerren. Der Konflikt wird also in seiner Gesamtheit bearbeitet.

Die grundsätzliche Frage dieser Masterthesis ist, welche Voraussetzungen es braucht, um Mediation als nützliches Konfliktregelungsverfahren im Individual - Arbeitsrecht etablieren zu können.

Mediation, bei der die Parteien für die Zukunft einen Modus des Miteinanders finden müssen, bietet sich für eine Vielzahl von Individual-Arbeitsrechtlichen Streitigkeiten an. Sowohl bei Konflikten im aufrechten Arbeitsverhältnis als auch bei jenen, die aus der beabsichtigten Auflösung resultieren, kann der Einsatz einen wesentlichen Beitrag zur Humanisierung und Partizipation in der Arbeitswelt leisten.

So sehr auch die kollektive Interessensvertretung und der Rechtsschutz der einzelnen Arbeitnehmer unabdingbar bleiben müssen, sollte die präventive Wirkung von Mediation für alle Beteiligten nicht außer Acht gelassen werden.

Trotz erster Versuche der rechtlichen Einbettung von Mediation bei der beabsichtigten Auflösung von Lehrverhältnissen und im Behindertengleichstellungsgesetz hat der große Durchbruch auf sich warten lassen. Es bleibt zu hoffen, dass nicht nur Einzelne

den Nutzen und die soziale Dimension der Mediation erkennen und den gezielten Einsatz fördern.

Unbestritten ist, dass die Zweckbestimmung des Arbeitsrechtes im Wesentlichen darin besteht, das strukturelle und wirtschaftliche Ungleichgewicht zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer möglichst auszugleichen um den sozial Schwächeren zu stärken. Der Arbeitnehmerbegriff setzt nicht nur den Bestand eines Arbeitsvertrages, sondern vielmehr das Vorliegen eines faktischen Beschäftigungsverhältnis voraus. Ein Beschäftigungsverhältnis ist durch die persönliche und wirtschaftliche Abhängigkeit gegenüber dem Arbeitgeber gekennzeichnet und hat die Erbringung von Arbeitsleistung gegen Entgelt zum Inhalt. Als Arbeitgeber ist jene Person zu verstehen, der sich ein Arbeitnehmer im Arbeitsvertrag auf eine gewisse Zeit zur Dienstleistung verpflichtet hat.

Unter diesem Aspekt stellt das Prinzip der Chancengleichheit und Eigenverantwortlichkeit in der Arbeitsrechtsmediation ein nicht unumstrittenes Element dar. Die Konfliktparteien erhalten jene Autonomie wieder, die sie durch ein Gerichtsverfahren verlieren. Den äußeren Rahmen für Mediation bilden die gesetzlichen und teilweise zwingenden Normen im Arbeitsrecht. Innerhalb dieses Rahmens können sich die Konfliktparteien frei bewegen und Vereinbarungen treffen. „Somit findet die Mediation als eine Methode zur Gestaltung der Privatautonomie Platz im Rechtssystem“ (Falk, 2005, S.10).

Es findet sich in der deutschsprachigen Literatur kaum eine Trennung zwischen den beiden Begriffen Arbeitsrechts- und Wirtschaftsmediation.

Der klassischen Wirtschaftsmediation werden kollektive Konflikte zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, betriebsinterne Streitigkeiten zwischen Mitarbeitern, Abteilungen, Teams und betriebsexterne Konflikte mit anderer Unternehmen oder Kunden, zugeordnet. Bei individuellen Arbeitsrechtskonflikten handelt es sich um Streitigkeiten zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber bei aufrechter Arbeitsverhältnis oder im Zuge der Beendigung.

Nach einem Exkurs in die geschichtliche Entwicklung der Mediation und des Arbeitsrechtes bietet diese Arbeit einen Einblick in die klassischen, institutionalisierten sowie alternativen Verfahren zur Konfliktregelung. Ich werde die Konfliktarten im Arbeitsrecht und die Verfahrensgrundsätze der Mediation näher untersuchen, um auf Falleignungskriterien und wichtige Voraussetzungen in der Arbeitsrechtsmediation Rückschlüsse ziehen zu können.

Um der grundsätzlichen Fragestellung nachzugehen, wurden mit Fach- und Rechtsexperten aus verschiedenen Bereichen Einzelinterviews geführt. Die Auswahl der Untersuchungsmethode liegt einerseits in der Ermittlung von Expertenwissen über das Forschungsfeld und andererseits in der Erfassung subjektiver Wahrnehmungen wichtiger Akteure begründet. Qualitative Interviews bieten eine gute Möglichkeit, Deutungen und Handlungsmotive zu erfragen.

Unter den Interviewpartner befanden sich Arbeitgeber von großen Non Profit Organisationen aus dem Sozialbereich, Rechtsexperten der Interessensvertretungen und Richter mit unterschiedlichen Funktionsbereichen. Schließlich wurden die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen und interpretiert. Die Ergebnisse stellt eine objektive Einschätzung der Chancen und Risiken von Mediation im Arbeitsrecht der Interviewpartner dar.

Zur einfacheren Lesbarkeit sind in dieser Arbeit alle Aussagen geschlechtsneutral zu interpretieren.

2. Exkurs in die Entwicklungsgeschichte

Dieses Kapitel bietet einen kurzen Einblick in die frühen Ansätze der Mediation und in die historische Entwicklung des Arbeitsrechtes. Nach den Ausführungen von Kleindienst-Passweg, Wiederman & Proksch (2009, Kap.1.1, S. 1) hat der Grundgedanke einer Konfliktregelung unter Wahrung der Interessen der Streitparteien eine uralte Tradition. Auch Thür (1977, S. 315) beschreibt, dass bereits frühzeitig erkannt wurde, dass durch außergerichtliche Konfliktregelung die Belastung der Gerichte reduziert und die Streitbeilegung beschleunigt werden kann. Wie die Autoren im Handbuch Mediation beschrieben, sind die Wurzeln der Mediation in der Autonomie des Menschen zu finden (vgl. Kleindienst-Passweg et. al., 2009, Kap.1.2, S.1ff). Löschnigg (2003, S. 36ff) schreibt, dass die Ansätze des Arbeitsrechtes einerseits in der Schutzbedürftigkeit und andererseits in einer vom Staat zugesprochenen Selbständigkeit und Eigenberechtigung der Arbeitnehmer zu finden sind. Es lässt sich erkennen, dass sich in der Zweckbestimmung von Mediation und dem Arbeitsrechtes Gemeinsamkeiten finden lassen.

2.1. Frühe Ansätze außergerichtlicher Konfliktlösungen

Die Ausführungen im „Handbuch Mediation“ (Kleindienst-Passweg et.al, 2009, Kap. 1.2, S 1ff) zeigen, dass sich die Mediation, ausgehend von den USA, in den letzten Jahrzehnten weltweit als eine anerkannte Methode außergerichtlicher Konfliktregelung etabliert hat. Nach Haynes (1993, S. 11) liegen die Wurzeln mediativer Ansätze in einer uralten interkulturellen Tradition. Menschen in Afrika, Japan und China wussten schon vor langer Zeit um den Vorteil von Vermittlungen bei der Lösung bestehender Konflikte (vgl. Kleindienst et. al., 2009, Kap.1.1, S. 1). Sacherer (1999, S. 39) hat in seiner Diplomarbeit beschrieben, dass es im chinesischen Rechtssystem frühzeitig Vermittlungsversuche gab und dass es einen höheren Stellenwert hatte, ein Übereinkommen zu finden, als die persönlichen Interessen auf Kosten anderer durchzusetzen. So wurden nach den Ausführungen von Sacherer (1999) auch die Volks-Versöhnungs-Komitees etabliert und die ersten Vermittlungszentren in den USA von chinesischen Einwanderern errichtet. Damit haben sie zur Verbreitung des mediativen Verfahrens im amerikanischen Raum beigetragen. In unserem Kulturkreis sprechen frühe Zeugnisse dafür, dass Vertreter der Kirche als Vermittler auftraten. Diese

Tradition, bei Familienstreitigkeiten oder politischen Konflikten zu vermitteln, hat sich bis heute, vor allem in ländlichen Bereichen, gehalten (vgl. Kleindienst-Passweg, Wiedermann & Proksch, 2009, Kap.1.1, S. 3).

Nach Thür (1977) wurden bereits in der antiken Rechtsgeschichte Griechenlands die ersten Vergleichsversuche durch amtliche Schlichter durchgeführt. Dies diente dazu, „um den zeitlich straff geregelten Gerichtsalltag durchführen zu können“ (Thür, 1977, S. 315). Die Stellung der Schlichter war die eines „Schiedsrichters“ (Kleindienst-Passweg et. al., Kap. 1.1, S. 5) und es handelte sich um einen nicht rechtsgelehrten Bürger (vgl. edb.). In der Literatur wird die Empfehlung des Schlichters nicht mit der Qualität eines Urteils verglichen. Dieser Vermittlungsversuch wird als unverbindlicher „Erledigungsakt“ (edb.) beschrieben, der erst dadurch den Charakter eines Urteils bekommen haben soll, wenn es die Parteien dabei beließen (vgl. Kleindienst-Passweg, 2009, Kap.1.1, S. 6; zit. n. Aicher-Hadler, 1989, S. 57ff).

Wie Duve (1999) ausführt, dürfen in der mittelalterlichen Rechtsgeschichte Englands bestimmte Streitschlichtungsaufgaben einem Mitarbeiterstab des Königs, auch „special masters“ (Kleindienst-Passweg, et.al., 2009, Kap. 1.1, S. 7; zit. n. Duve, 1999) genannt, zugewiesen worden sein. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurden vom Gericht ganze Prozesse ausgelagert. Dies sollte zur Verringerung der Arbeitsbelastung der Gerichte und zur Beschleunigung der Streitbeilegung dienen. Die Aufgaben der Special Masters war jedoch nicht primär in der Konfliktregelung zu sehen, sondern hatten eher eine rechtsprecherische Nähe (vgl. edb).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass demnach der amtliche Schlichter in der heutigen Zeit als Mediator zu sehen wäre, da er nur den Versuch einer Konfliktregelung unternahm. Durch die Überlastung der Gerichte und der zunehmenden Diskussionen über alternative Streitregelungsverfahren hat die Mediation im deutschsprachigen Raum zunehmend an Bedeutung gewonnen. Auch die österreichische Gesetzgebung hat sich ansatzweise zur Integration der Mediation im Zivilrecht entschieden.

2.2. Entwicklung der Mediation in Österreich

Die gesetzgebenden Anfänge der Mediation in Österreich gehen auf das Jahr 1993 zurück. Damals wurde im Nationalrat über Mediation als Mittel zur Konfliktregelung bei Trennung und Scheidung im Zusammenhang mit Minderjährigen diskutiert. Im Jahr 1994 fanden in diesem Bereich die ersten erfolgreichen Mediationsversuche statt. Durch das Eherechts-Änderungsgesetz (EheRÄG) 1999 und das Kinderschafts-Rechts-Änderungsgesetz 2001 wurden die ersten gesetzlichen Bestimmungen für die Mediation bei Konflikten im Bereich des Zivilrechts verankert (vgl. § 204 ZPO).

Durch die Schaffung eines rechtlichen Rahmens für die Mediation in einem Bundesgesetz sollten neue Wege der außergerichtlichen Konfliktregelung geschaffen werden (vgl. Kleindienst-Passweg, Wiederman & Proksch, Kap. 1.1, S.1). Das vorrangige Ziel dieses Bundesgesetzes über Mediation soll die Förderung des Einsatzes von Mediation für die Konfliktbearbeitung und die Schaffung einer sicheren Grundlage für die Nutzung von Mediation sein (vgl. edb). In diesem Entwurf des Bundesgesetzes wird auch betont, dass sich die Konfliktparteien durch den Einsatz von Mediation in der Regel Geld und Zeit ersparen. Auch die Wirtschaftsmediation würde bedeutend schneller und kostengünstiger als aufwändige Gerichtsverfahren sein (vgl. Vorlage des Entwurfes eines Bundesgesetzes über gerichtснаhe Mediation zur Begutachtung, GZ 4.400/1/432-I.1/2001, S. 19ff). Im Gesetzesentwurf wird auch die Notwendigkeit, diese Methode der Konfliktregelung in der breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen, um das Vertrauen in das Verfahren und die Nutzung im Rechtsalltag zu fördern, erwähnt (vgl.edb.). Damit wurde ein wichtiges gesellschaftspolitisches Signal gesetzt, um den Bürger in seiner Privatautonomie zu stärken und Konflikte eigenverantwortlich und konsensual zu lösen.

Das Zivilrechts-Mediations-Gesetz (ZivMediatG) hat den rechtlichen Rahmen für Mediation in Zivilrechtsachen sicher gestellt. Am 29. April 2003 wurde im Nationalrat dieses Gesetz einstimmig verabschiedet und im Bundesgesetzblatt (BGBl I 2003/29) kundgemacht. Der Aufbau des ZivMediatG ist in insgesamt neun Abschnitte gegliedert. Gemäß dem ZivMediatG wird Mediation als

„eine auf Freiwilligkeit beruhende Tätigkeit, bei der ein fachlich ausgebildeter,

neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen“

(§ 1 Abs. 1 ZivMediatG).

Die Streitparteien suchen mit Unterstützung des Mediators eine Lösung für ihren Konflikt. Das Prinzip der Mediation stellt die Eigenverantwortlichkeit der Parteien dar und es wurde auch die Frage diskutiert, ob Mediation überhaupt eine gesetzliche Regelung braucht (vgl. Kleindienst-Passweg, et. al.; 2009, Kap.1.1, S. 3).

Der Gesetzgeber hat einen rechtlichen Rahmen für die Ausübung der Tätigkeit geschaffen, jedoch von einer Normierung des Ablaufes der Mediation selbst, Abstand genommen. Gerade dieses offene und formlose Setting im Mediationsverfahren ist ein Wesensmerkmal. Jegliche gesetzliche Regulierung könnte die Zweckmäßigkeit, Konflikte eigenverantwortlich und fern ab der Justiz zu regeln, gefährden. Durch die gesetzliche Regelung der Ausbildungs- und Qualitätsstandards werden die erforderlichen fachlichen Qualifikationen des Mediators zum Schutz der Parteien sichergestellt (vgl. § 10 ZivMedG).

2.3. Historische Entwicklung des Arbeitsrechtes

Nach Löschnigg (2003, S. 36ff) sind die Wurzeln dieser Gesetzgebung in der „Schutzbedürftigkeit“ (Löschnigg, 2003, S. 38) von Kindern und Frauen zu finden. Das Arbeitsrecht kann als wichtige Ausformungen des sozialen Rechtsstaates betrachtet werden und es handelt sich um einen „Schutzbegriff zu Gunsten der gesellschaftlich Schwachen“ (Löschnigg, 2003, S. 41). Auch dem Recht auf Koalitionsfreiheit der Arbeitnehmer kommt in diesem Gesetz eine tragende Rolle zu (vgl. edb.).

Die ersten Ansätze sozialer Gesetzgebung bildete 1802 der „Moral and health act“ (Löschnigg, 2003, S. 36) zur Einschränkung der Kinderarbeit in Großbritannien. Das preußische Regulativ aus dem Jahre 1839 und das Österreichische Hofkanzleidekret von 1842 begrenzten die Fabrikarbeit und Arbeitszeit für Kinder. Die sozialpolitische Reform in Österreich ließ im Jahr 1859 die Gewerbeordnung entstehen, die wichtige Ansätze arbeitsrechtlicher Vorschriften enthielt. Diese wurde mehrmals novelliert und

dem Industriezeitalter entsprechend angepasst (vgl. edb.)

Erstmals wurden gegen Ende des 19ten Jahrhunderts für industrielle Betriebe das Verbot der Kinderarbeit und ein Nachtarbeitsverbot für Jugendliche und Frauen festgelegt und das Trucksystem untersagt. (Löschnigg, 2003, S. 37). Das Trucksystem hat Arbeiter gezwungen, Waren beim Arbeitgeber zu beziehen, die auf den Lohn kreditiert wurden. Es zeichneten sich erste Ansätze einer vom Staat zugesprochenen Eigenberechtigung und Selbständigkeit der Arbeiter ab.

Das Herzstück in der Entwicklung des Arbeitsrechtes bildete 1910 das Handlungsgehilfengesetz, das dann 1921 in das Angestelltengesetz einging (vgl. edb.). 1918 wurden eine ganze Reihe von relevanten arbeitsrechtlichen Gesetzen wie beispielsweise das Gesetz der Kinderarbeit, das Betriebsrätegesetz, das Gesetz über einen achtstündigen Arbeitstag, Arbeiterurlaubsgesetz usw. erlassen. In der zweiten Republik wurde ein erheblicher Teil des kollektiven Arbeitsrechtes im Arbeitsverfassungsgesetz zusammengefasst. „Die arbeitsrechtliche Gesetzgebung ist durch eine Fülle von Sondergesetzen geprägt, die einen umfassenden Überblick erheblich erschwert“ (Löschnigg, 2003, S. 57).

Wie Löschnigg (2003) beschreibt, lässt sich das derzeit gültige Arbeitsrecht in Österreich grundsätzlich in zwei Bereiche gliedern. Der Erste stellt das „*Individualarbeitsrecht*“ (Löschnigg, 2003, S. 40) dar. Dabei handelt es sich um jene Rechtsvorschriften, die die individuelle Rechtsbeziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber regeln (vgl. edb.). Dabei geht es um Fragen der Begründung oder Beendigung eines Arbeitsvertrages und um die Rechte und Pflichten aus diesem Vertragsverhältnis. Arbeitsverhältnisse haben die Erbringung von Arbeitsleistungen gegen Entgelt zum Inhalt (vgl. Löschnigg, 2003, S. 121). Sie werden durch schriftlichen oder mündlichen Arbeitsvertrag begründet. Das wesentliche Merkmal eines Arbeitsvertrages ist vor allem die persönliche Abhängigkeit des Arbeitnehmers, insbesondere die Einordnung in den betrieblichen Organisationsablauf, die vorgegebene Arbeitszeit, der zugewiesener Arbeitsort und die Bindung an Weisungen des Arbeitgebers (vgl. edb.). Die detaillierten Regelungen sind auf unterschiedliche Gesetze verteilt. Zum Individualarbeitsrecht wird auch das Arbeitnehmerschutzrecht

gezählt. Dabei handelt es sich um öffentlich-rechtliche Schutznormen, die an das Arbeitsverhältnis anknüpfen. (vgl. Löschnigg, 2003, S. 40). Das Arbeitnehmerschutzgesetz versteht die Gesamtheit aller Maßnahmen, die dazu beitragen, das Leben und die Gesundheit der Arbeitnehmer zu schützen und die Arbeit menschengerecht zu gestalten (§3 AnSchG).

Der zweite Bereich des Arbeitsrechtes stellt das „*Kollektivarbeitsrecht*“ (Löschnigg, 2003, S. 40), auch Arbeitsverfassungsrecht genannt, dar. Dabei handelt es sich um Rechtsvorschriften, welche die Struktur, Funktion und Organisation der überbetrieblichen und betrieblichen Interessensvertretung regeln (vgl. edb.). Im ersten Teil ist die kollektive Rechtsgestaltung und im Zweiten die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat verankert. Ziel dieser Bestimmungen ist die Herbeiführung eines Interessensausgleiches zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes.

Wie Löschnigg (2003) ausführlich schildert, wurde die gesetzliche überbetriebliche Interessensvertretung erst 1920 verwirklicht, obwohl dies bereits im Revolutionsjahr 1848 gefordert und dann immer wieder, unter anderem von Victor Adler 1886 aufgegriffen wurde. Damals schuf das Parlament mit seinem Gesetz über die Errichtung von Kammern für Arbeiter und Angestellte die rechtliche Grundlage. Nach diesem Gesetz ist die Arbeiterkammer durch Interessensvertretung berufen, die Einflussmöglichkeiten der Arbeiter und Angestellten auf Politik und Volkswirtschaft zu fördern und zu verbessern (§ 4 AKG). Es wurde damit auch der Anspruch auf Rechtsberatung und Rechtsschutz für Arbeitnehmer geregelt. Das Arbeiterkammergesetz besagt, dass

„ jeder kammerzugehörige Arbeitnehmer hat nach Maßgabe des Paragraph 7 und auf Grund der in Paragraph 7 ergangenen Regelungen Anspruch auf Rechtsberatung und Rechtsschutz“ (§ 14 AKG).

Im Gesetzestext wird erläutert, dass kammerzugehörige Arbeitnehmer in arbeits- und sozialrechtlichen Angelegenheiten zu beraten sind. Insbesondere, dass ein Rechtsschutz durch gerichtliche Vertretung zu gewähren ist. Die Arbeiterkammer hat demnach vom Gesetz her den Auftrag, die sozialen, wirtschaftlichen, beruflichen und kulturellen Interessen ihrer rund 2,5 Millionen Mitglieder (Stand Dezember 2009) zu vertreten. Die

Finanzierung erfolgt durch die gesetzlich geregelte Kammerumlage. Mitglieder sind laut Arbeiterkammergesetz alle Arbeitnehmer, Lehrlinge, Karenz-Urlauber und Arbeitslose, ausgenommen leitende Angestellte mit Arbeitgeberfunktion und bestimmte Gruppen öffentlich Bediensteter.

Damit hat die gesetzliche Interessensvertretung neben ihren Aufgaben der Rechtsberatung und Vertretung auch großen Einfluss auf politische Entscheidungen und übernimmt eine gesellschaftspolitische Verantwortung für ihre Mitglieder. Sie können letztlich durch die Förderung und Implementierung von alternativen Konfliktregelungsverfahren im Arbeitsrecht neue und innovative Impulse, für die über Jahrzehnte praktizierende Sozialpartnerschaft, setzen.

3. Herkömmliche Konfliktregelungsverfahren im Arbeitsrecht

In diesem Abschnitt werden der Versuch einer Konfliktdefinition und eine Bestandsaufnahme der traditionellen und institutionalisierten Verfahren für die Bearbeitung von Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vorgenommen. Grundsätzlich können arbeitsrechtliche Konflikte auf drei unterschiedlichen Ebenen bearbeitet werden. Auf der Ebene der Macht, des Rechtes und auf der Ebene der Interessen (vgl. Budde, 2003, S. 20). Es wird also zwischen den drei Konfliktregelungsmöglichkeiten der Anordnung oder Weisung, des Richtens und des Schlichtens differenziert. Anordnungen oder Weisungen durch den Arbeitgeber können der Machtebene, traditionelle gerichtliche Verfahren der Rechtsebene und außergerichtliche Schlichtungsverfahren der Interessensebene zugeordnet werden.

3.1. Konfliktdefinition

Den Begriff des Konfliktes versuchen verschiedene wissenschaftliche Disziplinen zu definieren und die Literatur zeigt eine große Bandbreite von Begriffsdefinitionen. Die Umschreibung von Berlew zeigt, dass die Definition sehr breit gehalten ist. „Ein Konflikt ist gegeben, wenn man untereinander eine Uneinigkeit hat“ (Glasl, 2004, S.15; zit. n. Berlew 1977). Diese Definition erlaubt keine Abgrenzung von Konflikten, Meinungsverschiedenheiten und Problemen. Auch das Verhalten der Akteure bleibt

unberücksichtigt. Dies würde durch seine sehr breite und unscharfe Abgrenzung im weiteren Sinne bedeuten, dass jeder mit jedem im Konflikt lebt.

Glasl hingegen (2004) definiert einen sozialen Konflikt als eine Interaktion zwischen Akteuren, wobei wenigstens ein Akteur die Unvereinbarkeit im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder Fühlen und oder Wollen mit dem anderen Akteur in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur erfolgt (vgl. Glasl, 2004, S. 17). Diese Konfliktdefinition stellt das Verhalten und Handeln der Akteure in den Vordergrund und erlaubt es, Konflikte von Problemen oder Meinungsverschiedenheiten zu unterscheiden. Es wird deutlich, dass bloß unterschiedliche Wahrnehmungen noch nicht zu einem Konflikt führen müssen.

Der Friedensforscher Johan Galtung (1975) definiert den Konflikt als Eigenschaft eines Systems, indem es unvereinbare Zielvorstellungen gibt. Er macht deutlich, dass Konflikte nicht nur durch personelle, sondern auch durch strukturelle Gewalt entstehen können. Galtung spricht von drei Komponenten, die jeden Konflikt ausmachen. Der Widerspruch oder Unvereinbarkeit von Zielen, Einstellungen oder Annahmen und das Verhalten der Konfliktpartner. Der Friedensforscher spricht nicht, wie viele andere Autoren, von der Lösung, sondern von Transformierung des Konfliktes. Diese Transformierung (aus dem lateinischen übersetzt die Umformung) erfordert einen Prozess, der eine Veränderung und somit eine Modifizierung von persönlichen Einstellungen, Annahmen und Verhalten in Gang setzt, um das Finden von gemeinsamen Zielen zu ermöglichen. Dieser Ansatz verdeutlicht, dass bei der erfolgreichen Bearbeitung eines Konfliktes alle drei Komponenten miteinbezogen werden müssen. Um die Wechselwirkung zu entzerren, das gegenseitige Verständnis zu erhöhen und die Ziele des anderen besser zu verstehen, kann Mediation ein nützliches Instrument darstellen.

3.2. Konfliktregelung auf Ebene der Macht und Gewalt

Es ist kaum eine universal anwendbare Definition von Macht und Gewalt möglich. Macht und Gewalt sind in der Praxis sehr eng miteinander verbunden, jedoch nicht identisch. Als Macht wird die Möglichkeit bezeichnet, Gewalt anzuwenden. Nach Max

Weber (1980) bedeutet Macht die Chance,

„innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf die Chance besteht“ (Weber, 1980, S. 28).

Demnach bedarf Macht einer Legitimität, um Gewalt ausüben und damit seinen Willen durchzusetzen zu können. Auch eine Entscheidung treffen zu müssen bedeutet im engsten Sinne - Macht zu besitzen – um eine Form von Gewalt anzuwenden.

Macht verwirklicht sich erst durch den Einsatz von Gewalt. Galtung unterscheidet zwischen „personale und strukturelle Gewalt“ (Galtung, 1975, S. 12). Im Gegensatz zur personalen Gewalt tritt bei der strukturellen kein Akteur in Erscheinung. Sie ist systemimmanent und äußert sich in ungleichen Machtverhältnissen und folglich in einer Chancenungleichheit (vgl. edb.). Sie basiert auf gesellschaftlichen Strukturen, Normen, Regeln und Werten. Es sind die materiellen und geistigen Ressourcen als auch die Entscheidungsgewalt bezüglich dieser ungleich verteilt. Für dieses Ungleichgewicht stehen in der Arbeitswelt typischerweise die Verteilung von Einkommen und die Chancen auf Bildung. Unter diesem Aspekt wird strukturelle Gewalt auch als „soziale Ungerechtigkeit“ (Galtung, 1975, S. 13) bezeichnet.

In beiden Fällen ist die Gewalt als Aktion erlebbar. Personale Gewalt wird jedoch stärker wahrgenommen, weil Personen da sind, die Gewalt anwenden. Diese Form der Gewalt ist spürbar und man kann sich dagegen wehren. Hingegen ist die strukturelle Gewalt zwar präsent, der Arbeitnehmer kann sich aber nicht dagegen wehren. In einem Arbeitsverhältnis kann sich diese Form von Gewalt auch in Benachteiligung oder Diskriminierung von Mitarbeitergruppen, Ausgrenzungen oder Degradierung zeigen (vgl. edb.). Dass der Arbeitgeber kraft seiner Verfügungsgewalt über Ressourcen eine große Machtstellung inne hat, kann somit bei nüchterner Betrachtungsweise also nicht in Frage gestellt werden.

Budde (2003) beschreibt ausführlich, dass Konflikte am Arbeitsplatz häufig durch Machtakte oder unter Androhung von Gewalt beendet werden. Dies kann durch das Weisungsrecht oder durch die Möglichkeit zur Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

durch den Arbeitgeber geschehen. Selbst die Macht, über die Inhalte von Zeugnissen zu befinden und damit gegebenenfalls die Weichen für den Erwerb eines neuen Arbeitsplatzes zu stellen, ist eine Form von Gewalt. Diese „informellen und führungstechnischen“ (Budde, 2003, S. 23) Machtelemente stellen Konfliktregulierungsmechanismen durch den Arbeitgeber dar, bei denen die Interessen der Arbeitnehmer nur wenig Berücksichtigung finden (vgl. edb.). Es ist für den Arbeitgeber in vielen Fällen unkomplizierter, eine Konfliktsituation im Rahmen seines Direktionsrechtes zu bereinigen (vgl. Albrecht, 2001, S. 122).

Durch die Schaffung von gesetzlichen Regelungen im Arbeitsrecht kann zwar der wirtschaftlichen Übermacht der Unternehmungen gegenüber dem einzelnen, persönlich und wirtschaftlich abhängigen Arbeitnehmer, entgegengewirkt werden, in einer Konfliktsituation besteht jedoch für den Arbeitnehmer keine realistische Chance, den Arbeitgeber zur Mediation zu veranlassen. Diese wird in den meisten Fällen nur dann stattfinden, wenn der Wunsch vom Arbeitgeber ausgeht (vgl. edb.).

3.3. Konfliktregelung auf Ebene des Rechtes

Das seit 1. 1. 1987 geltende Arbeits- und Sozialgerichtsgesetz regelt die Zuständigkeit der Gerichte und das Verfahren in arbeits- und sozialrechtlichen Streitigkeiten. Bei arbeitsrechtlichen Konflikten oder auch „Arbeitsrechtssachen“ (Löschnigg, 2003, S. 843) zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bezeichnet, handelt es sich um Rechtstreitigkeiten, die im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis stehen, unmittelbar aus dem Arbeitsverhältnis entspringen oder sich aus der Nachwirkung eines Arbeitsvertrages ergeben (vgl. § 50 ASGG). Gemäß § 50 Abs. 2 ASGG werden auch Streitigkeiten über Inhalt und Umfang der Mitwirkungsrechte der Belegschaftsorgane und Streitigkeiten über Recht oder Rechtsverhältnisse, die sich aus dem Arbeitsverfassungsgesetz ergeben, zu den Arbeitsrechtssachen gezählt.

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, werden bestehende Konflikte im Arbeitsrecht sehr häufig durch die „Mobilisierung des Rechtes“ (Hagen & Lenz, 2008, S. 7) ausgetragen und somit die Konfliktregelung einer höheren Instanz übertragen. Die Justiz kann jedoch soziale Konflikte nicht in ihrer Komplexität wahrnehmen, sondern lediglich als

Entstehung eines Rechtsbedürfnisses. Wie die Autoren Hagen & Lenz (2008, S. 7ff) beschreiben, werden im Zuge eines Gerichtsverfahrens die Bedürfnisse und Interessen der Parteien auf rechtliche und entscheidungsrelevante Sachverhalte, in anderen Worten, auf den Klagsgrund reduziert. Die Parteien bzw. ihre rechtlichen Vertreter bestimmen den Inhalt und Umfang des Rechtsstreites. Verhandeln im Sinne von einer Darstellung oder Bearbeitung eines Konfliktes findet bei Gericht nicht statt. Weiteres führen die beiden Autoren aus, dass durch die Transformierung des Konfliktes in einen Rechtsfall die Streitparteien Objekte ihres eigenen Rechtsverfahrens werden. Die Verhandlungsführung findet somit in der Regel nur zwischen den Anwälten und Richtern statt, die Parteien sind von der aktiven Teilnahme weitgehend ausgeschlossen. Die Parteien sind nur dann anwesend, wenn ihr Erscheinen vom Gericht angeordnet wird oder auf Empfehlung ihres Anwaltes.

Die Verfahrensabläufe eines Arbeitsprozesses sind durch die Verfahrensordnung im ASGG (Arbeits- und Sozialgerichtsgesetz) festgelegt und klar strukturiert. Die Parteien haben einen dementsprechend geringen Gestaltungsspielraum. Die Verfahrensordnung sorgt für Kalkulier- und Berechenbarkeit und verhindert Willkür. § 39 ASGG regelt die beschleunigte Verfahrensdurchführung und Abs. 2 eine erweiterte Anleitungs- und Belehrungspflicht des Gerichts, wenn eine Partei nicht durch eine Rechtsvertretung vertreten ist (vgl. § 39 Abs. 2 ASGG). In erster Instanz ist eine Vertretung nicht zwingend notwendig. Diese Vorschriften stellen unter anderem Sonderbestimmungen für das arbeitsrechtliche Verfahren dar. Das ASGG bezieht sich insbesondere auf die in der ZPO § 204 geregelte „richterliche Mediationspflicht, wonach das Gericht in der mündlichen Verhandlung bei einem Vergleichsversuch, wenn dies zweckmäßig erscheint, auch auf Einrichtungen hinzuweisen hat, die zur einvernehmlichen Lösung von Konflikten geeignet sind“ (Ferz, Lison & Wolfart, 2004, S. 22).

Kommt es zu keinem Vergleich, so wird deutlich, dass sich die Beendigungsarten eines herkömmlichen Arbeitsrechtsprozesses in vielfacher Hinsicht von denen einer Mediation unterscheiden. Ein Urteil beispielsweise kommt unabhängig von der Zustimmung der Parteien zu Stande, entfaltet Rechtskraft und Vollstreckbarkeit und hat einen autoritären Charakter (vgl. Löschnigg, 2003, S. 854).

Wie Hagen & Lenz (2008, S. 9) beschreiben, kommt es jedoch häufig nicht zu einem Urteilsspruch, sondern das Verfahren wird durch Klagsrückziehung, Verzicht, Ruhensvereinbarung oder einen Vergleich beendet. Hier kann vermutet werden, dass diese Beendigungsarten (ausgenommen Urteil) dadurch zu Stande kommen, dass während des Prozesses doch in irgendeiner Form noch Verhandlungen zwischen den Streitparteien, vorwiegend über die Rechtsvertreter, stattfinden.

Ein einfaches Ruhen kann von beiden Parteien jederzeit vereinbart und bei Gericht begehrt werden (z.B. im Falle der außergerichtlichen Einigung während des Prozesses). Bei einfachem Ruhen kann das Verfahren nach Ablauf von drei Monaten von einer der Parteien über Antrag wieder fortgesetzt werden. Diese Besonderheit in der Verfahrensstruktur ermöglicht es den Streitparteien, diese drei Monate für Mediation zu nutzen, ohne dabei Rechtsansprüche zu verlieren.

Gemäß Zivilprozessordnung (ZPO) ist die Beendigung des Prozesses durch einen Vergleich, wenn eine außergerichtliche Einigung zu Stande kommt, ist in jedem Stadium des Verfahrens möglich. Gerade in arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen kommt diese Form der Beendigung häufig vor und wird auch seitens des Gerichts angeregt. Tritt keiner der oben genannten Beendigungsarten ein und wird der Prozess zu Ende geführt, wird am Ende des Verfahrens und nach Beratung des Senates ein *Urteil* gefällt.

3.4. Konfliktregelung auf Ebene der Interessen

Nach den Ausführungen von Budde (2004) stehen hier nicht wie im rechte-orientierten Verfahren das Recht oder Unrecht, sondern die gemeinsame zukunftsorientierte Problemlösung im Vordergrund. Um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen, werden die Interessen und nicht die Positionen in Einklang gebracht. Hinter gegensätzlichen Positionen liegen oft gemeinsame und ausgleichbare, aber auch sich widersprechende Interessen der Parteien. Die Möglichkeit, Konflikte auch auf der Interessensebene zu bearbeiten, hat im österreichischen Arbeitsrecht, mit einigen Ausnahmen, noch keinen hohen Stellenwert (vgl. Ferz, Lison & Wolfart, 2004, S. 21ff). In diesem Kapitel wird

der Istzustand der gesetzlichen Regelung erhoben, um Konflikte aus dem Arbeitsverhältnis auf Interessensebene bearbeiten zu können.

3.4.1. Interessenausgleich durch den Betriebsrat

Das Arbeitsverfassungsrecht setzt in der Betriebsverfassung den Schwerpunkt für die Konfliktbearbeitung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf das Organ des Betriebsrates, der von der Belegschaft gewählten betrieblichen Interessensvertretung (vgl. § 39 Abs. 2 ArbVG). Dieses Gesetz räumt dem einzelnen Arbeitnehmer das Beschwerderecht ein. Das Recht sich zu beschweren, wenn sich der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber oder von Arbeitnehmern des Betriebes ungerecht behandelt, benachteiligt, oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt. Das Ziel der Bestimmungen und deren Anwendung ist die Herbeiführung eines Interessenausgleiches zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes (vgl. §§ 37-39 ArbVG).

Sehr häufig stellen bestehende Konflikte den Anlass einer individuellen Beschwerde von Arbeitnehmern dar. Dieses Beschwerderecht kann als eine Form des innerbetrieblichen Konfliktbearbeitungsverfahrens für individualrechtliche Konflikte gesehen werden. Aigner (2002) hat in ihrer Arbeit dem Betriebsrat eine ähnliche Rolle wie die eines Mediators zugesprochen. Die Autorin sieht den Vorteil, dass durch die Weisungsungebundenheit des Betriebsrates die Möglichkeit besteht, Lösungen zu erarbeiten, die nicht vom Management vorgeben sind. Diese Behauptung wird durch das Arbeitsverfassungsgesetz untermauert: „Die Mitglieder des Betriebsrates sind bei der Ausübung ihrer Tätigkeit an keinerlei Weisungen gebunden“ (§ 115, Abs. 2 ArbVG).

3.4.2. Lehrlingsmediation

Im Rahmen einer Änderung des Berufsausbildungsgesetz (BAG) wurde die Mediation bei einer beabsichtigten außerordentlichen Auflösung des Lehrverhältnisses rechtlich eingebettet. Dieses Gesetz regelt in § 15a Abs.3, dass eine außerordentliche Auflösung des Lehrverhältnisses durch den Lehrberechtigten nur dann wirksam ist, wenn dem ein Mediationsverfahren voraus geht. Diese Voraussetzung entfällt, wenn der Lehrling die Teilnahme an der Mediation ablehnt oder nicht innerhalb von 14 Tagen schriftlich widerruft (vgl. § 15a Ziff. 3, BAG).

Auf das Mediationsverfahren ist das ZivMediatG, BGBl. I, Nr. 29/2003 anzuwenden. Dieses können gemäß § 15a Abs. 5 BAG nur eingetragene Mediatoren durchführen und bei Minderjährigkeit des Lehrlings ist der gesetzliche Vertreter und auf Verlangen des Lehrlings auch eine Person seines Vertrauens beizuziehen. Ziel dieser Regelung ist es zu erörtern, ob und unter welchen Voraussetzungen die Fortsetzung des Lehrverhältnisses möglich ist. Die Kosten hat der Lehrberechtigte zu tragen. Beendet ist das Verfahren, wenn entweder die Bereitschaft des Lehrberechtigten zur Fortsetzung des Lehrverhältnisses erfolgt, der Lehrling nicht weiter auf der Fortsetzung des Lehrverhältnisses bestehen oder die Mediation gescheitert ist (vgl. § 15a Abs. 6 ff, BAG). Somit stellt diese Regelung einen Formalakt dar und das Lehrverhältnis kann durch den einfachen Nachweis, dass Mediation stattgefunden hat, aufgelöst werden. Hier besteht auf Grund der aktuellen Gesetzgebung die Gefahr, dass Mediation instrumentalisiert wird.

3.4.3. Schlichtung im Behindertengleichstellungsgesetz

„Vor Einschaltung der Gerichte aufgrund von Ansprüchen aus einer Diskriminierung wegen einer Behinderung ist ein verpflichtendes Schlichtungsverfahren beim Bundessozialamt durchzuführen“ (§§ 14 ff, BGStG, BGBl. I Nr. 82/2005).

Der Begriff Schlichtung wird oft dem der Mediation gleichgestellt, da sie tatsächlich einige Komponenten verbindet. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass bei einem Schlichtungsverfahren vom Schlichter in der Regel die Erstellung eines Schlichtungsspruches erwartet wird und die Zuständigkeit vorwiegend dem Arbeits- und Sozialgerichten zukommt (vgl. Löschnigg, 2003, S. 857 ff). Es ist zwischen der freiwilligen Schlichtung und der Zwangsschlichtung zu unterscheiden und sie besteht in einer überparteilichen, auf Einigung hinwirkenden Tätigkeit.

Die österreichische Rechtsordnung ermöglicht den Eingang von Schlichtungsklauseln auch in den Kollektiv- und Individualvertrag (vgl. edb.). Löschnigg betont, dass jedoch nicht die Zuständigkeit des Gerichtes beseitigt werden, sondern nur sichergestellt werden soll, dass die Schlichtungsinstanz vor Anrufung des Gerichtes mit der Streitigkeit befasst wird. Gemäß einem Entscheid des obersten Gerichtshofes (OGH

17.4.1997, ASoK 1997) kann in diesem Fall der Anspruch nicht eingeklagt werden, wenn die Schlichtungsinstanz nicht angerufen wurde (vgl. Löschnigg, 2003, S. 858).

Eine freiwillige Schlichtung zeichnet sich dadurch aus, dass der Schlichter (meist ein Richter) mit Entscheidungskompetenz ausgestattet ist und der Schiedsspruch erst dann verbindlich wird, wenn ihn beide Parteien annehmen (vgl. Löschnigg, S. 1019). Seit 1. Jänner 2006 gibt es durch das Behindertengleichstellungspaket in weiten Bereichen des täglichen Lebens einen gesetzlich verankerten Diskriminierungsschutz für Menschen mit Behinderung. Der Geltungsbereich reicht von Verbrauchergeschäften (z.B. Abschluss einer Versicherung) über Inanspruchnahme öffentlich zugänglicher Dienstleistungsangebote bis hin zum Bereich Arbeitswelt (vgl. § 2 BGStG). Gemeint ist damit alles, was mit dem Arbeits- und Ausbildungsverhältnis in Zusammenhang steht. § 1 BGStG erläutert, dass die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung ein Menschenrecht ist. Detaillierte Regelungen zum Diskriminierungsverbot und zur Behindertengleichstellung in der Arbeitswelt finden sich in vielen unterschiedlichen Gesetzen. Bei Verletzung des Diskriminierungsverbotes können Schadenersatzansprüche gerichtlich geltend gemacht werden (vgl. § 4 Abs. 1 BGStG). Das BGStG sieht auch vor, dass Ansprüche aus einer Diskriminierung bei den ordentlichen Gerichten nur dann geltend gemacht werden können, wenn in der Sache zuvor beim Bundessozialamt ein Schlichtungsverfahren durchgeführt wurde (vgl. §§ 14 ff, BGStG). Einer Klage wird nur stattgegeben, wenn nicht längstens innerhalb von drei Monaten ab Einleitung des Schlichtungsverfahrens eine gütliche Einigung erzielt worden ist. Das Einleiten des Schlichtungsverfahrens bewirkt die Hemmung der Fristen zur gerichtlichen Geltendmachung. Das Schlichtungsverfahren soll allen Beteiligten eine rasche, kostengünstige außergerichtliche Streitbeilegung ermöglichen. Schlichtung ist hier im weiten Sinn als eine offene Form außergerichtlicher Streitbeilegung zu verstehen, „innerhalb derer als alternatives Konfliktlösungsinstrumentarium Mediation anzubieten ist“ (§ 15 BGStG).

Das Bundessozialamt schließt nur Vereinbarungen mit eingetragenen Mediatoren ab. Dieser muss über Kenntnisse der Rahmenbedingungen in Fällen der Diskriminierung aufgrund einer Behinderung und über barrierefrei zugängliche Räumlichkeiten

verfügen. Die Kostenübernahme ist in § 16 BGSStG geregelt und erfolgt durch das Bundessozialamt. Damit soll die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme an der Mediation gefördert werden. Durch eine erfolgreiche Streitbeilegung sollen nicht nur hohe Kosten eines langwierigen Gerichtsverfahrens vermieden, sondern auch das Bewusstsein um die Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung und auf persönlicher Ebene die Konfliktlösungskompetenz der Betroffenen gefördert werden.

4. Konfliktregelung auf Ebene der Vermittlung

Mediation ist auf den lateinischen Begriff *mediare* zurückzuführen und bedeutet vermitteln, in der Mitte sein, als Vermittler oder Mittelsperson handeln. Wie bereits dargestellt werden arbeitsrechtliche Konflikte zumeist klassischerweise durch Machtelemente oder vor den Gerichten ausgetragen. Der schwerwiegendste Nachteil dabei ist, dass in einem Gerichtsverfahren Rivalität zwischen den Parteien herrscht bzw. aufgebaut wird. Sowohl macht- als auch rechteorientierte Verfahren führen zu einer Störung der persönlichen Beziehung (Arbeits- und Geschäftsbeziehung) zwischen den Parteien und sorgen oft dafür, dass sie keinen Raum für zukünftige Gespräche und Verhandlungen mehr sehen. Durch diesen autoritären Eingriff bleiben gegenseitiges Zuhören und wechselseitiges Verstehen auf der Strecke und damit auch mögliche Chancen für eine positive Veränderung oder Weiterentwicklung.

Die Gesetzgebung hat erkannt, dass alternative Konfliktregelung bei Konflikten um die Beendigung von Arbeitsverhältnissen besonders kündigungsgeschützter Arbeitnehmer ein nützliches Verfahren darstellt (vgl. Albrecht, 2001, S. 53ff). Die Mediation unterscheidet sich von dem formalisierten, durch das juristische Anspruchsdenken geprägten Gerichtsverfahren durch ein flexibles, der Parteiautonomie überantwortetes Verfahren und den Umstand, dass sämtliche Aspekte des Konflikts, unabhängig von ihrer juristischen Relevanz, in die Streitregelung eingebunden werden können.

Das vorhandene strukturelle Machtungleichgewicht in der Konfliktsituation wird als Gegebenheit dargestellt, dem besondere Aufmerksamkeiten und Sensibilität im Verfahren geschenkt werden soll. „Der Arbeitnehmer tritt dem Arbeitgeber im Streit als

weisungsgebunden gegenüber. Hier liegt der Unterschied zu anderen zivilrechtlichen Streitigkeiten“ (Albrecht, 2001, S. 62).

In den 80er Jahren thematisiert Andrea Budde (2003) „die Gefahr des Rechtsverlustes und der Benachteiligung von sozial Schwächeren“ (Budde, 2003, S. 10) durch Mediation im Arbeitsrecht. Die Anwendungsmöglichkeit von Mediation bei individualarbeitsrechtlichen Konflikten sei jedoch von der einzelnen Fallgestaltung abhängig und somit im Einzelfall zu prüfen. Da es im Arbeitsrecht nur sehr beschränkte außergerichtliche Streitregelungsmechanismen gibt, sei „grundsätzlich Raum für Mediation“ (Budde, 2003, S. 140; zit. n. Prütting, 1999, S. 752). Somit gesteht Budde der Mediation im individuellen Arbeitsrecht grundsätzlich ihre Berechtigung zu.

Schönholz (1984) hat in seiner deutschen Untersuchung von Güteverhandlungen vor dem Arbeitsgericht festgestellt, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Erörterung der Fallgeschichte, der Güteverhandlung (Vergleichsversuch) und dem Abschluss von Vergleichen gibt. Damit wird deutlich, dass die Möglichkeit, einen Konflikt inhaltlich zu bearbeiten, eine positive Auswirkung auf die Bereitschaft zeigt, einen Konsens zu finden.

Aigner (2002) geht in ihrer Dissertation einen Schritt weiter und betont im arbeitsrechtswissenschaftlichen Zusammenhang die Sinnhaftigkeit eines abgestuften Konfliktmanagements. Sie führt die arbeitsrechtliche Maßnahme des Arbeitgebers, wie beispielsweise eine Kündigung, auf einen vorangegangenen Konflikt zurück. Die Sanktion (Kündigung) sei häufig eine Reaktion und stelle nur einen Endpunkt in der Konfliktdynamik dar.

Es herrscht bei vielen Autoren Konsens darüber, dass eine konfliktnahe Stelle die Möglichkeit zur zeitnahen Intervention und damit den Interessenausgleich fördern kann. Mit überwiegender Mehrheit wird die Effizienz solcher zusätzlichen Konflikthanlaufstellen dann gesehen, wenn diese innerbetrieblich angesiedelt ist und als eine Art Schnittstelle zur gerichtlichen Konfliktbearbeitung fungiert (vgl. Budde, 2008, S. 244). Bei der gerichtlichen Mediation, wie in Deutschland geregelt, bestehe die

Gefahr einer „Verrechtlichung“ (Duss-von Werdt, 2008, S. 17). Hier wird meist davon ausgegangen, dass ein Konflikt aus rechtlicher Sicht lösbar sein muss. Eine konfliktnahe Schnittstelle könne als letzte Chance vor dem Gang zum Arbeitsgericht gesehen werden. Auch darüber, dass durch eine „Vorschaltinstitution“ (Budde 2004, S. 125) die Möglichkeit des Rechtsweges bestehen bleiben müsse, herrscht Einigkeit. Mediation im Arbeitsrecht kann keinen Ersatz, jedoch eine nützliche Alternative zu herkömmlichen Gerichtsverfahren darstellen. Der Grundgedanke ist die Selbstorganisation und Selbstregulierung der Betroffenen, also Rücknahme der Regulation durch das Gesetz und Rückgabe der Konflikte an die Streitparteien zur Selbstregulierung (vgl. Hagen/Lenz, zit. Hager, S.4). Mediation im Arbeitsrecht ist demnach förderungswürdig.

4.1 Pilotversuche im deutschen Arbeitsrecht

Im Bereich des deutschen Individualarbeitsrechtes gibt es bereits Ansätze, die eine Art obligatorische Schlichtung von arbeitsrechtlichen Streitigkeiten darstellen.

Zum einen ist neben einigen außergerichtlichen Schlichtungsmöglichkeiten im Arbeitsgerichtsgesetz der *arbeitsgerichtliche Gütetermin* vorgesehen (§ 54 ArbGG). Die Güteverhandlung ist gesetzlich geregelt und der Vorsitzende Richter beginnt die mündliche arbeitsgerichtliche Verhandlung zum Zwecke einer gütlichen Einigung der Streitparteien (vgl. Albrecht, 2001, S. 57). Diesen Schlichtungsversuch hat der Richter bei allen Urteilsverfahren gemäß Arbeitsgerichtsgesetz anzuwenden.

Albrecht (2001) führt aus, dass dabei zu bedenken ist, dass bei diesem Schlichtungsversuch der Vorsitzende Richter des arbeitsrechtlichen Verfahrens die Rolle des Schlichters übernimmt. Der Gütetermin stellt bereits einen Teil des Verfahrens dar, wo auch Vorbereitungen für die Hauptverhandlung getroffen werden. Somit dient dieser Schlichtungsversuch in der Güteverhandlung nicht mehr ausschließlich dem Zwecke einer Einigung.

Gerichtsinterne Mediation wird in der Bundesrepublik Deutschland zwischenzeitlich in fast allen Bundesländern angeboten. Prof. Roland Fritz (2008) beschreibt, dass zwischen der *gerichtsinternen* und *gerichtsnahen* Mediation zu unterscheiden ist (Fritz,

Ausschussvorlage RTA 17/1, 2008 S. 12). Unter gerichtsinthener Mediation ist die begleitende Mediation bei Gericht durch einen Richter zu verstehen, wobei der Richter nicht der für die Sachentscheidung zuständige ist. Von einer gerichtsnahen Mediation wird dann gesprochen, wenn die Mediation zwar vom Gericht angeregt, jedoch von einem externen Mediator durchgeführt wird.

Auf der Homepage des Niedersächsischen Arbeitsgerichtes ist nachzulesen, dass durch Pilotprojekte die gerichtsinthene Mediation schrittweise in der Sozial- und Arbeitsgerichtsbarkeit angeboten wird. Seit dem 1. November 2008 ist beim Arbeitsgericht in Hannover das Mediationsverfahren eingeführt worden und andere Arbeitsgerichte werden diesem Beispiel folgen. Die Prozessparteien, die ein Verfahren beim Arbeitsgericht führen, haben damit die Möglichkeit, ihren Konflikt mit Hilfe von Mediation zu regeln. Dass für ein Mediationsverfahren beim Arbeitsgericht ein erheblicher Bedarf besteht, zeigt sich daran, dass kurz nach dem Start des Modellversuches bereits die ersten Fälle in der Mediationsabteilung des Arbeitsgerichts Hannover eingegangen sind (vgl. Niedersächsische Arbeitsgerichtsbarkeit, 2010).

4.2 Mediationsbedarf im Arbeitsrecht

Grundsätzlich sollte es keine Einschränkungen im Sinne eines Ausschlusses bestimmter Fälle geben. Es kann davon ausgegangen werden, dass Fälle, wo vorangegangene Konflikte bearbeitet werden sollen und dadurch die Beibehaltung oder Wiederherstellung des Arbeitsverhältnisses möglich ist, für Mediation geeignet sind. Hagen & Lenz (2008) vertreten folgende Ansicht: “wenn der Grundsatz der Mediation gilt, dass die Parteien die Experten ihres Konfliktes sind, müssen diese selbst entscheiden können, ob der Konflikt vor dem Gericht oder vor dem Mediator ausgetragen wird. Für Mediation werden sich Konflikte eher weniger eignen, bei denen es ausschließlich um materielle Ansprüche oder um eine Rechtsklärung geht. Im Hinblick auf den alternativen Einsatz von Mediation im Arbeitsrecht scheint es sinnvoll, eine klare Unterscheidung von individuellen und kollektiven Arbeitskonflikten bzw. eine Kategorisierung nach den Beteiligten (vgl. Hagen & Lenz, 2008, S. 193) vorzunehmen.

Arbeitsrechtskonflikte werden in der Literatur in drei Hauptkategorien eingeteilt. Die erste Kategorie bezeichnet Konflikte zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, also *individualarbeitsrechtliche Konflikte*; die zweite Kategorie beschreibt Konflikte zwischen den Mitarbeitern (beispielsweise Mobbing) – also *Konflikte am Arbeitsplatz* und Konflikte zwischen Unternehmen und Betriebsrat – *kollektive Konflikte* sind der dritten Kategorie zuzuordnen.

In der vorliegenden Arbeit werden ausschließlich mögliche Konfliktfelder im Individualarbeitsrecht näher beleuchtet und nach den Ausführungen von Hagen & Lenz (2008) in drei Kategorien gegliedert. Konflikte bei der *Begründung*, in einem *aufrechten* und bei der *Beendigung* eines Arbeitsverhältnisses (vgl. Hagen, et al., 2008, S. 194).

Bei der *Begründung* eines Arbeitsverhältnisses geht es in den meisten Fällen um Inhaltsstreitigkeiten, die durch den Inhalt des Arbeitsvertrages und den wesentlichen Vertragsbestimmungen entstehen können. Dabei handelt es sich nicht um einen Konflikt, sondern um einen „umstrittenen Sachverhalt“ (Duss-von Werth, 2008, S. 43). Ein sachliches Hindernis, auch Problem genannt, bezieht sich auf Sachinhalte. Im Gegensatz dazu ereignet sich ein Konflikt auf der Beziehungsebene (vgl. edb.). Nur durch eine weitere verbale Kommunikation, also eine direkte Auseinandersetzung mit dem anderen, kann das Problem erörtert werden. Wird dies nicht getan, können Probleme in weiterer Folge zu Konflikten führen oder dass bestehende Konflikte dann über das sachliche Problem ausgetragen werden (vgl. edb.).

Ein *bestehendes Dienstverhältnis* zeichnet sich durch gegenseitige Rechte und Pflichten aus. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers korrespondiert eng mit der Treuepflicht des Arbeitnehmers. Die Treuepflicht des Arbeitnehmers folgt aus der Anwendung des Grundsatzes von Treu und Glauben gemäß § 242 ABGB (Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch) auf das Arbeitsverhältnis. Daraus lässt sich die Pflicht zur Wahrung schutzwürdiger Interessen des Arbeitgebers ableiten. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ist auch im Arbeitnehmerschutzgesetz geregelt und stellt das Fundament der Persönlichkeitsrechte des Arbeitnehmers dar. Zu den Persönlichkeitsrechten, die der

Arbeitgeber schützen muss, zählen Leben und Gesundheit, körperliche und geistige Integrität, persönliche und berufliche Ehre, Stellung und Ansehen im Beruf, Geheim- und Privatsphäre und die Freiheit zur gewerkschaftlichen Organisation.

In der deutschsprachigen Literatur wird als weiteres Konfliktfeld und mögliches Einsatzgebiet für Mediation eine breite Palette des sogenannten Arbeitnehmer - Fehlverhaltens genannt (vgl. Hagen & Lenz, 2008, S. 194). Dazu zählen die Autoren das Nichteinhalten von Arbeitsanweisungen, allgemeine Störungen des Betriebsklimas, Arbeitszeitverstöße und Verletzung von Nebentätigkeits- oder Wettbewerbsverboten. Auch Formen des Arbeitgeberfehlverhaltens werden angeführt (vgl. Hagen, et al., 2009, S. 194). Budde (2003) spricht von Mediation bei ungenauen Zielvorgaben oder Arbeitsplatzbeschreibungen, Uneinigkeit bei der Mitarbeiterbeurteilung oder unrealistische Arbeitsbelastungen, wenn beide Seiten an einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses interessiert sind. In genannten Konfliktsituationen stehen der Fortbestand und Erhalt des Arbeitsverhältnisses und die weitere Koexistenz im Vordergrund.

Handelt es sich um eine *Beendigung* des Dienstverhältnisses, so wird mehrheitlich die Ansicht vertreten, dass Mediation nur dann sinnvoll sein kann, wenn eine Neubegründung unter neu gestalteten Bedingungen stattfinden soll (vgl. Hagen & Lenz, 2008, S. 195). Bereits in den 80er Jahren thematisiert Andrea Budde (2003) „die Gefahr des Rechtsverlustes und der Benachteiligung von sozial Schwächeren“ (Budde, 2003, S. 10) durch Mediation im Arbeitsrecht. Die Autorin vertritt die Ansicht, dass Mediation im Vorfeld einer Kündigung, bei Inhaltsstreitigkeiten innerhalb eines bestehenden Arbeitsverhältnisses und bei Benachteiligung ihren Platz findet und von Vorteil sein kann. Albrecht (2001) vertritt auch die Meinung, dass Mediation insbesondere dann sinnvoll sei, wenn der Arbeitnehmer eine Wiedereinstellung begehrt (Albrecht, 2001, S. 77).

Bei Kündigungstreitigkeiten, wo die Absicht einer endgültigen Beendigung des Dienstverhältnisses vom Arbeitgeber ausgeht, bestehe wenig Bedarf an Mediation. Hier bleiben nach Budde (2008) und Albrecht (2001) kaum verhandelbare Punkte, sondern ausschließlich streitbare Positionen. Die Anwendungsmöglichkeit von Mediation bei

individualarbeitsrechtlichen Konflikten sei jedoch von der einzelnen Fallgestaltung abhängig und somit im Einzelfall zu prüfen. Da es im Arbeitsrecht nur sehr beschränkte außergerichtliche Streitregelungsmechanismen gibt, sei „grundsätzlich Raum für Mediation“ (Budde, 2003, S. 140; zit. n. Prütting, 1999, S. 752). Somit gesteht Budde der Mediation im individuellen Arbeitsrecht grundsätzlich ihre Berechtigung zu.

Die mögliche Gefahr bei Kündigungsstreitigkeiten liegt in der kurzen Anfechtungsfrist und des möglichen Rechtsverlustes durch das Fehlen gesetzlicher Regelungen hinsichtlich Fristenhemmung im Arbeitsrecht (vgl. Albrecht, 2001, S. 67). Da ein Mediationsverfahren in den wenigsten Fällen innerhalb von 2 Wochen zu einem Ergebnis führen wird, besteht die Gefahr, dass die Klagefrist verstreicht und Rechtsverlust eintritt. Der Arbeitnehmer hat gemäß § 105 ArbVG eine Woche nach Zugang der Kündigung Zeit, diese bei Gericht anzufechten. Daher wäre zu beachten, dass der Rechtsschutz des Arbeitnehmers während der Mediation aufrecht erhalten bleibt (vgl. edb.). Dies ist derzeit nur durch eine parallele Erhebung der Anfechtungsklage möglich. Der Arbeitnehmer kann nach erfolgreicher Vermittlung die Klage zurückziehen. „Weil Mediation kein formalisiertes Verfahren ist, ist die gleichzeitige Klageerhebung grundsätzlich zulässig“ (Albrecht, 2001, S. 67ff). „Es ist zu überlegen, ob durch den Beginn von Mediation eine automatische Hemmung der Klagefrist eintreten könnte“ (vgl. edb.).

Bei Kündigung sprechen sich die Autoren dann für Mediation aus, wenn diese nicht durch Gründe, die in der Person und im Verhalten des Arbeitnehmers liegen, ausgesprochen wurde (vgl. Albrecht, 2001, S. 73). Bei Streitigkeiten wie beispielsweise Entlassung oder vorzeitiger Austritt sei eine Lösung des Konfliktes nicht mehr zwingend. Das Dienstverhältnis ist aufgelöst und eine Co-Existenz somit nicht mehr gegeben. Es wird deutlich, dass Mediation eher dann befürwortet wird, wenn weiterhin die Absicht einer Co-Existenz besteht und die Lösung gelebt werden muss. Als ungeeignet werden jene Fälle genannt, wo bestehende Verpflichtungen vollstreckbar gemacht werden müssen oder der Verhandlungsspielraum im Einzelfall kaum besteht (vgl. Hagen, et al., 2008, S 14).

Das breite Spektrum der möglichen Gründe für eine Beendigung des Dienstverhältnisses stellt häufig den Anlass für eine Anfechtung durch den Arbeitnehmer bei Gericht dar. Die Lösungsoptionen sind durch Mediation vielfach größer als in einem Gerichtsverfahren. Durch die Anwendung von Mediation findet die Beendigung unter Umständen unter ganz anderen Bedingungen statt. Es wird von den Autoren auch die Präventionswirkung und soziale Dimension nicht berücksichtigt, die eine friedliche und autonome Konfliktlösung mittelfristig für alle Beteiligten mit sich bringt.

4.3 Grundsätze der Mediation

Mediation ist ein auf Freiwilligkeit der Parteien beruhendes Verfahren, bei dem ein Vermittler ohne Entscheidungsgewalt die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen (vgl. Albrecht, 2001, S. 25ff). Weitere Wesensmerkmale stellen die Vertraulichkeit im Umgang mit den besprochenen Inhalten und die Informiertheit der Parteien, sowohl in rechtlicher Hinsicht als auch in Bezug auf die Prinzipien der Mediation dar. In einem Mediationsverfahren zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist prinzipiell von einem strukturellen Machtungleichgewicht auszugehen. Zu Beginn eines jeden Mediationsverfahrens ist die Umsetzbarkeit der leitenden Grundsätze zu prüfen und wenn nötig in einer gemeinsamen Vereinbarung festzuhalten. Vereinbarte Verfahrensgrundsätze zwischen den Konfliktparteien können dem Machtungleichgewicht entgegenwirken, die Schutzfunktion des Rechtes und auch Transparenz gewähren.

Durch die Reduktion von Macht und Abhängigkeit kann die Teilnahme auf eine freiwillige und gleichberechtigte Basis gestellt werden, obwohl bei einem aufrechten Arbeitsverhältnis nicht unbedingt von einer absoluten Freiwilligkeit ausgegangen werden kann.

4.3.1 Eigenverantwortlichkeit und Chancengleichheit

Die Eigenverantwortlichkeit und Chancengleichheit ist ein wichtiges Wesenselementen in der Mediation, um im Mediationsverfahren gleichberechtigt verhandelt zu können

(vgl. Budde, 2004, S. 220 ff). Eigenverantwortlichkeit versteht die Möglichkeit, die Fähigkeit, die Bereitschaft und die Pflicht, für das eigene Handeln, Reden und Unterlassen Verantwortung zu tragen. Das Mediationsverfahren muss also gewährleisten, „dass der einzelne Arbeitnehmer tatsächlich in feier Selbstbestimmung verhandeln und entscheiden kann“ (Budde, 2003, S. 195). In den Ausführungen von Albrecht (2001) bestehen Zweifel darüber, dass angesichts der strukturellen Ungleichheit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in arbeitsrechtlichen Streitigkeiten eine autonome Vereinbarung getroffen werden kann. Durch das bestehende Machtgefälle und die Möglichkeit, dass der Schwächere dem Druck des Stärkeren ausgeliefert ist, wird die Selbstbestimmung des Schwächeren in Frage gestellt. Auf den ersten Blick hat es den Anschein, dass der Arbeitgeber jedenfalls die stärkere Position inne hat. Arbeitnehmer verfügen aber oft über ein Druckpotenzial wie gesetzliche Schutznormen, das den Arbeitgeber durchaus schwächen kann.

Das bestehende Machtgefälle ist jedoch kein Spezifikum in diesem Tätigkeitsfeld. Beinahe jede soziale Beziehung ist von Machtelementen gekennzeichnet. Im Bereich der Familienmediation und dem außergerichtlichen Tatausgleich (ATA) gibt es vergleichbare Ausgangssituationen. Beispielsweise werden materielle Zugeständnisse gemacht, um den Zugang zum Kind zu sichern oder der Gegensatz von Täter und Opfer im außergerichtlichen Tatausgleich.

„Damit kann die Verpflichtung des Mediators zur aktiven Herstellung von Chancengleichheit verglichen werden mit der Anforderung an den Richter, materielle Gleichwertigkeit im Sinne von prozessualer Chancengleichheit zu verwirklichen“ (Budde, 2004, S. 221).

Das Machtungleichgewicht muss demnach vom Mediator erkannt und im Verfahren ausgeglichen werden, damit die Parteien handlungsfähig bleiben.

4.3.2 Freiwilligkeit

Die Freiwilligkeit (vgl. § 1 ZivMediatG) der Parteien an der Teilnahme der Mediation wird als eine wichtige Voraussetzung hervorgehoben und daher scheint es sinnvoll, den Begriff der Freiwilligkeit näher zu durchleuchten. Es gibt keine allgemein anerkannte Definition für den Begriff freier Wille oder Willensfreiheit. Es stellt sich die Frage,

wovon der Wille eines Menschen frei zu sein hat, damit von einem freien Willen oder von Freiwilligkeit gesprochen werden kann. Schon unter dem Begriff Wille wird sehr Unterschiedliches verstanden. Duss-von Werdt stellt in Bezug auf Mediation die Frage in den Raum: „Ist das nun Zwang zur Freiheit oder Freiheit zum Zwang?“ (Duss-von Werdt, 2008, S. 56). Mediation sehe stets die freiwillige Teilnahme vor und obwohl die Freiwilligkeit eine Wahlmöglichkeit bietet, möchten Parteien die Streitregelung lieber Experten oder Gerichten übergeben. Duss-von Werdt vermutet, dass zur freiwilligen Teilnahme auch der Mut zur Eigenverantwortung gehört. Wird mit der Teilnahme an der Mediation von der Partei die Absicht verfolgt, den Konflikt in irgendeiner Form zu bereinigen, dann geschieht diese Handlung aus eigener Entscheidung. Es besteht die Bereitschaft zur Regelung des Konfliktes, wofür es ganz unterschiedliche Motive geben kann. „Man kann zu Recht sagen, dass es nicht die Mediatoren sind, welche die Verträge schließen, sondern die positive Bereitschaft der Parteien macht es möglich“ (Duss-von Werth, 2008, S. 5; zit. n. Duss-von Werth, 2005b, S. 66ff).

Es wird jedoch mit dem Freiwilligkeitsprinzip vereinbar, wenn von einem Gericht Mediation empfohlen wird (vgl. Hagen & Lenz, 2008, S. 177). Dies ergibt sich aus § 204 Abs. 1 ZPO:

„Das Gericht kann bei der mündlichen Verhandlung in jeder Lage der Sache auf Antrag oder von Amts wegen eine gütliche Beilegung des Rechtsstreites oder die Herbeiführung eines Vergleiches über einzelne Streitpunkte versuchen“ (edb.).

Hagen & Lenz (2008) weisen darauf hin, dass hinter einem Arbeitsverhältnis eine Gesetzmäßigkeit steht, die es zu verstehen gilt. Innerhalb eines institutionalisierten Rahmens wie einem Unternehmen, gibt es neben den Interessen der Arbeitnehmer, die an einem Konflikt beteiligt sein können, häufig auch andere Interessen, die Einfluss auf Notwendigkeit einer Konfliktregelung nehmen können. Dies ergibt sich in Fällen wie Mobbing, Diskriminierung oder Benachteiligung aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. Wenn es ein Interesse an der Klärung gibt oder geben muss, dann ist es durchaus legitim, eine eigenverantwortliche Regelung der Angelegenheit zu verlangen.

Zwischen der Freiwilligkeit und Auflage liegt die Herstellung der Bereitschaft, sich auf ein Mediationsverfahren einzulassen.

4.3.3 Ergebnisoffenheit und Transparenz

Damit Mediation als Konfliktregelungsverfahren nicht instrumentalisiert wird, um Zeit zu gewinnen oder eine Partei ruhig zu stellen, ist ein Mindestmaß an Ergebnisoffenheit eine unabdingbare Voraussetzung. Die Entfaltung und Offenlegung von Gedanken, Ideen und Bedürfnissen erfordert von beiden Parteien ein gewisses Maß an Offenheit, Vertrauen, Toleranz, Verständnis und ein hohes Niveau im Verstehen der Interessen des Anderen. Es kann nicht von vornherein feststehen, welches Ergebnis erreicht werden soll. Zudem dürfen außerhalb des Mediationsverfahrens keine Entscheidungen, die den Streitfall betreffen, getroffen werden. Eine Mediation ist dann zielführend, wenn ein gewisser Spielraum für Lösungsoptionen gegeben ist und durch einen Perspektivenwechsel kreative Lösungen möglich sind. (vgl. Duss-von Werth, 2008, S. 60). Beide Konfliktparteien müssen mit einer gewissen Verhandlungsbereitschaft und Ergebnisoffenheit in die Mediation gehen. Auch der Mediator ist den Parteien gegenüber zur Transparenz verpflichtet (vgl. Budde, 2004, S. 223).

Nach dem Verständnis vieler Autoren geht es auch darum, dass die Parteien in der konkreten Streitfrage im Arbeitsrecht durch den engen Handlungsspielraum kaum eine Vereinbarung aushandeln können, die für beide Parteien von Vorteil ist (Albrecht, 2001, S. 122). Rechtliche Ansprüche und Fristen seien nicht verhandelbar und somit auch nicht mediationsfähig. Dies kann im arbeitsrechtlichen Bereich beispielsweise eine Fristenregelung sein. Bei einer Kündigungsanfechtung kann die Frist nicht verhandelt werden, sehr wohl jedoch die Bedingungen. Zu Beginn des Verfahrens sind vorhandene Einschränkungen gegenüber den Konfliktparteien transparent zu machen und auf externe Rechtsberatung oder Begleitung zu verweisen.

Die Streitpartien können durch ihre eigene Kreativität und Motivation Lösungsoptionen verhandelt, die durch eine gerichtliche Entscheidung nicht möglich sind.

4.3.4 Rolle des Mediators

Die notwendigen beruflichen Voraussetzungen eines Mediators sind sehr umstritten (vgl. Budde, 2004, S. 224). An den Mediator werden häufig diffuse Erwartungen gestellt. Die Rolle erfordert kommunikative Fähigkeiten, Integrität, Kreativität und Fachkenntnisse. Darüber hinaus stehen Sensibilität, Übersetzungsleistung hinsichtlich individueller Sichtweisen und der Aufbau von wechselseitiger Empathie im Zentrum des Verfahrens. Die wesentlichen Rechte und Pflichten sind im Zivilmediationsgesetz geregelt.

Es zählt zu den wichtigsten Verhaltensgrundsätzen eines Mediator, für den Schutz und für die Vertraulichkeit zu sorgen, um die nötige Offenheit und Aufgeschlossenheit der Parteien im Mediationsverfahren zu ermöglichen. Es ist sicher zu stellen, dass sich ihre Situation nicht aufgrund der Mediation verschlechtert. Der eingetragene Mediator ist von Gesetzeswegen zur Verschwiegenheit in Bezug auf Tatsachen, die ihm im Laufe des Verfahrens anvertraut worden sind, verpflichtet. Die Streitparteien sind es nicht und daher scheint es sinnvoll, dies in einer Mediationsvereinbarung festzuhalten.

„Eine rechtliche Wirkung von vertraglich vereinbarten Beweisverboten muss als ungeklärt bezeichnet werden“ (Hagen & Lenz, 2009, S. 179). Einige Autoren schließen die Zulässigkeit derartiger Beweismittel aus. Ein weiterer zentraler Grundsatz des Mediationsverfahrens ist die Unparteilichkeit des Mediators. Neben der Weisungsunabhängigkeit muss auch die wirtschaftliche Unabhängigkeit des Mediators vorliegen. Damit soll sichergestellt werden, dass keine eigenen Interessen am Ausgang des Konfliktes und keine Entscheidungskompetenz vorliegen. Hagen & Lenz (2008) vertreten die Ansicht, dass gegebenenfalls der Mediator dafür Sorge zu tragen hat, das Ungleichgewicht bei Machtressourcen, seien sie strukturell oder personell, soweit als möglich auszugleichen. Dies kann durch Formen der Co-Mediation, durch Coaching oder mittels ausgleichender Maßnahmen, durch die mächtigere Partei selbst, erfolgen.

Von besonderer Bedeutung für diese Arbeit scheint die Meinung vieler Autoren, in Konfliktfällen mit juristischem Bezug besondere Kenntnisse der Mediatoren erfordern. Es sei erforderlich, dass die Parteien ihre „Nichteinigungsalternativen“ (Hagen, et al., 2009, S. 161) kennen müssen, um ihren Verhandlungsspielraum beurteilen zu können.

Das Mediationsverfahren im Arbeitsrecht ist ein außergerichtliches Verfahren, findet jedoch nicht außerhalb des Rechtes statt (vgl. Hagen, et al., 2009, S. 156). Es geht naturgemäß auch um rechtliche Fragen und darum, den Parteien zu einer realistischen Sichtweise zu verhelfen.

Albrecht (2001) vertritt die Ansicht, dass eine Arbeitsrechts-Mediation ohne Erörterung von rechtlichen Fragen nicht auskomme.

„Ein nichtanwaltlicher Mediator, der zwischen den Parteien zwar lediglich auf psychologischem Wege vermittelt ohne dabei Rechtsangelegenheiten zu besorgen, kann für die Beteiligten relevante und/oder zwingende Rechtsvorschriften übersehen“ (Albrecht, 2001, S. 40).

Bei einer Kündigungsstreitigkeit muss der Mediator den Arbeitnehmer über die mögliche Gefahr des Rechtsverlustes aufklären, dabei nimmt er Aufgaben wahr, die in das Beratungsverbot fallen. Die österreichische Rechtsordnung hat den Mediatoren ein Beratungsverbot auferlegt, wenn sie nicht vom Ursprungsberuf her Anwälte oder Notare sind. Es ist daher auf jeden Fall empfehlenswert, für die Beurteilung rechtlicher Fragen einen Anwalt beizuziehen. Der Entlastungswunsch der Parteien durch eine Rechtsberatung vom Mediator steht klar im Gegensatz zu den Prinzipien der klassischen Mediation (vgl. Wirtschaftsmediation, 2005). Der Mediator gestaltet ausschließlich den Prozess, für den Inhalt und für das Ergebnis sind die Streitparteien verantwortlich. Ob eine reine Einschätzung zur Ermittlung des Entscheidungsspielraumes unter das Beratungsverbot fällt, kann diskutiert werden. Budde (2004, S. 224) vertritt die Ansicht, dass in einer Mediation mit juristischem Bezug eine Co-Mediation und die Hinweispflicht des Mediators auf das Erfordernis externer Rechtsberatung sowie das Recht auf Vertretung durch ein Betriebsratsmitglied geboten sei.

4.4 Besonderheiten bei kollektiven Arbeitsrechtskonflikten

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, wird dieser Bereich in der empirischen Studie nicht untersucht, jedoch Vollständigkeitshalber im Theorieteil kurz umrissen.

Im kollektiven Arbeitsrecht prallen kollektive Interessen aufeinander.

Streitigkeiten beziehen sich meist auf die Gestaltung künftigen Rechts, meist auf Basis einer Betriebsvereinbarung (kollektive Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat). Diese Konflikte werden daher als Regelungs- oder Gesamtstreitigkeiten bezeichnet. Im Rahmen des ArbVG ist für viele dieser Konflikte ein gesetzlich vorgesehenes Zwangsschlichtungssystem als Konfliktregelungsverfahren vorgesehen. Rechtsstreitigkeiten zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat beziehen sich auf die Anwendung und Auslegung von bestehendem Recht. Hier ist der Betriebsrat lt. ArbVG mit einem kollektiven Klagerecht auf betrieblicher Ebene ausgestattet, wenn es mehr als drei Arbeitnehmer betrifft. Dies ermöglicht ihm, beim Arbeits- und Sozialgericht eine Feststellungsklage einzubringen (Löschnigg, 2003, S. 850).

5. Empirische Untersuchung

Im Praxisteil möchte ich die grundsätzliche Fragestellung untersuchen, welche Voraussetzungen es braucht, um Mediation bei arbeitsrechtlichen Streitigkeiten als nützliches Instrument etablieren zu können. Weiterführend ergibt sich daraus, welche Erwartungen an das Mediationsverfahren gestellt werden, ob es besondere Falleignungskriterien, Risiken oder Hindernisse gibt und welche Arbeitsfelder sich im Arbeitsrecht für den Einsatz von Mediation eignen.

Welche kritischen Aspekte, Erfahrungswerte und Erwartungen von Rechtsexperten der Interessensvertretung, Richter vom Arbeits- und Sozialgericht als auch Straf- und Familiengericht und Akteure der Arbeitgeberseite zu diesem Thema genannt werden.

5.1 Auswahl der Befragten

Die Auswahl der Befragten für die vorliegende empirische Untersuchung orientierte sich an wichtigen Funktionsträgern und Fachexperten aus dem Arbeitsrecht. Die Grundlage für die Auswahl der Interviewpartner war das rechtliche Fachwissen, die Erfahrung im Umgang mit arbeitsrechtlichen Konflikten als auch Berührungspunkte mit Mediation. Entscheidend war auch, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Ausformung die Akteure mit arbeitsrechtlichen Konflikten in Berührung kommen. Dadurch war es möglich, ein breites Spektrum an Informationen um die Konfliktdynamik zu gewinnen, was für die Fragestellung von großer Bedeutung ist.

Es galt vorerst, die geeigneten Akteure zu finden und es erfolgte eine telefonische Kontaktaufnahme, um die Bereitschaft für ein Interview abzuklären. Mit allen 9 Personen wurde nach ihrer Zusage ein Termin für die Durchführung des Interviews vereinbart. Im Zuge des Gespräches am Telefon wurden sie über das Thema und über die Eckdaten des Interviewablaufes informiert. Die Ankündigung, dass Interview auf Band aufnehmen zu müssen, stellte für keinen der Interviewpartner ein Problem dar.

Die Stichprobe setzt sich aus den folgenden 9 Personen zusammen:

Fall	Geschlecht	Profession	Tätigkeitsbereich
A	m	Jurist	Gesetzliche Interessensvertretung Abteilung Sozialpolitik
B	w	Richterin	Arbeits- und Sozialgericht Wien
C	w	Richterin	Strafgericht- und Familiengericht Wien eingetragene Mediatorin
D	m	Richter	Arbeits- und Sozialgericht Wien
E	m	Jurist	Leitende Funktion bei freiwilliger Interessensvertretung und Mediator
F	m	Richter	Arbeits- und Sozialgericht Wien
G	m	Jurist	Leitende Funktion bei gesetzlicher Interessensvertretung eingetragener Mediator
H	m	Arzt	Geschäftsführer einer Non Profit Unternehmens-Gruppe im Gesundheitsbereich
I	m	Arzt	Geschäftsführer eines Non Profit Unternehmens im Gesundheitsbereich

5.2 Datenerhebung

Methodisch erforderte die Fragestellung zunächst ein qualitatives, beschreibendes und zudem ein fokussierendes Vorgehen in der Datenerhebung. Es wurde die Methode der Interviewführung gewählt. Das Motiv für die Wahl der Untersuchungsmethode lag einerseits in der Ermittlung von Expertenwissen über das Forschungsfeld und andererseits in der Erfassung subjektiver Wahrnehmungen wichtiger Akteure.

Qualitative Interviews bieten eine gute Möglichkeit, Deutungen und Handlungsmotive zu erfragen und auf offenes Wissen zu stoßen. Die Interviewpartner wurden durch eine Einstiegsfrage auf das Thema gelenkt und motiviert, frei über ihr Wissen und ihre Erfahrungen zum Thema Konflikte und Mediation zu erzählen. In der zweiten Phase wurden anhand von Leitfragen und einem Nachfragen das Expertenwissen und die subjektiven Wahrnehmungen eingebracht. Das Nachfragen bezog sich auf, für diese Arbeit relevante, angesprochene Punkte aus den Erzählungen. Beendet wurde das Interview durch ein gemeinsames Resümee. Jedes Interview wurde auf Band

aufgezeichnet. Sie sind in dieser Arbeit jedoch anonymisiert, da nicht alle Interviewpartner ihrer Namensnennung zugestimmt haben.

Das Transkript wurde nach dem Transkriptionssystem der verbalen Merkmale erstellt und mittels zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse kategorisiert und abschließend fallübergreifend strukturiert. Durch diese Methode konnte der Kern der Aussagen gewonnen werden um eine Hypothesenbildung zu ermöglichen.

5.3 Interviewleitfaden

Das Interview war teilstrukturiert und hatte narrativen als auch fokussierten Charakter.

Einstiegsfrage

1. Erzählen Sie mir etwas über ihre Funktion und mit welchen Arten von Konflikten Sie häufig zu tun haben?
2. Haben Sie Kenntnisse über Mediation und was verbinden Sie generell mit diesem Begriff?

Vertiefende Fragen

3. Welche Möglichkeiten und Vorteile bietet Ihrer Ansicht nach ein alternatives Konfliktregelungsverfahren für die Streitparteien?
4. Wo bestehen Ihrer Meinung nach mögliche Risiken in der Mediation, wenn wir dies unter dem Aspekt der Chancengleichheit sehen?
5. Gibt es aus Ihrer Sicht fördernde Faktoren oder Rahmenbedingungen, um die Bereitschaft zu steigern?
6. Von wem könnte plausiblerweise die Initiative kommen?
7. Gibt es typische arbeitsrechtliche Streitigkeiten, wo Mediation dem Gerichtsweg vorzuziehen wäre?
8. Was müsste ich als Mediatorin bedenken, wenn ich bei arbeitsrechtlichen Streitigkeiten eine Mediation durchführe?
9. Welche Rolle schreiben Sie der Interessensvertretung zu?
10. Gibt es wichtige Fragen, die sie bei diesem Interview vermisst haben?

5.4 Einstieg in die qualitative Inhaltsanalyse

Die Interviews wurden im Zeitraum von Dezember 2009 bis Jänner 2010 durchgeführt. Alle 9 Personen zeigten eine außergewöhnlich große Bereitschaft und Interesse daran, ihre Erfahrungen einbringen zu können. 8 Interviewpartner baten um die Durchführung des Interviews in ihren eigenen Büroräumlichkeiten, einer in seinen Privaträumlichkeiten. Pünktlichkeit und zeitliche Ressource waren bei allen Personen in einem hohen Maß gegeben. Nur mit einer Ausnahme (Fall I) war die Durchführung der Interviews ohne Lärmeinflüsse oder Störungen möglich. 6 von 9 Interviewpartnern meinten: dass der Gedanke - der diese Arbeit trägt, realisiert werden müsse und vielleicht die Zeit jetzt dafür reif sei. Der Begriff der Mediation wurde hier ausschließlich für Konfliktsituationen mit arbeitsrechtlichem Kontext verwendet.

Qualitative Inhaltsanalyse

Fall	S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Erste Reduktion
A	2	1	Es besteht kein großes Wissen über Mediation	Geringes Wissen über Mediation	K 1 geringe Kenntnisse über Mediation
	2	2	Es wurde überwiegend gesagt, dass wir nicht glauben, dass Mediation sinnvoll ist	Zweifel an der Sinnhaftigkeit	K 2 Sinnhaftigkeit der Mediation wird bezweifelt
	2-3	3	Es schien, dass der Arbeitgeber dadurch Verschleppung der Zahlungsverpflichtungen eher davon profitiert	Verschleppungsgefahr durch Mediation	• Verschleppung • Vorteile für den AG K 3 Konfliktregelung beim ASG • häufig durch Vergleich um Kosten zu sparen
	3	4	unserer Erfahrung zeigt, dass sehr viele arbeitsgerichtliche Prozesse in einem Vergleich enden, um Kosten zu sparen	Vergleiche sind häufig	K 4 Gründe für eine Klage • Entgeltansprüche aus Überstunden
	3	5	Häufig geht es bei arbeitsrechtlichen Prozessen um Überstunden, die nicht ausbezahlt werden	Offene Überstunden sind ein häufiger Klagsgrund	K 5 Zeitpunkt der Klage • nach Beendigung • in der Kündigungsfrist

	4	6	Die Mitarbeiter klagen meist erst dann, wenn das Dienstverhältnis schon beendet ist	Klage häufig erst nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	<ul style="list-style-type: none"> • bei Dienstfreistellung K 6 Häufige Ursachen für Arbeitsrechts-Konflikte
	4	7	Klage wird in der Kündigungsfrist oder bei Dienstfreistellung eingereicht	Nach Beendigung wird geklagt	<ul style="list-style-type: none"> • offene Geldansprüche K 7 Kein Kostenrisiko für AN • durch gesetzlichen Rechtsschutz
	5	8	Bei arbeitsrechtlichen Streitigkeiten geht es meist um Geldansprüche	Häufige Ursache für Konflikten sind offene Entgeltansprüche	<ul style="list-style-type: none"> K 8 Mögliche Promotor
	5	9	Eine Einigung kann auch durch das Einbringen einer Klage erreicht werden, man trifft sich dann halt in der Mitte. Das ist sehr häufig der Fall	Sehr oft werden Vergleiche gemacht	<ul style="list-style-type: none"> • der Betriebsrat K 9 Wahrnehmung der Konfliktlösung bei der Arbeiterkammer • Verhandlung durch den Betriebsrat • Vergleich bei Gericht
	5-6	10	Die Interessensvertretung gewährt ihren Mitgliedern Rechtsschutz, unabhängig vom Streitwert und es besteht kein Kostenrisiko, da würde ich mir schwer tun, Mediation anzubieten	Durch gesetzlichen Rechtsschutz kein Kostenrisiko und für Mediation nicht förderlich	
	6	11	Wenn es um Elternteilzeit oder Versetzungen geht, ist der Betriebsrat so eine Art Mediator und hat auch die rechtliche Möglichkeit, mizureden	Betriebsrat ist eine Art Mediator	
	7	12	In Betrieben mit Betriebsrat kommt es so gut wie nie zu einer Klage, weil es ausverhandelt werden kann	Verhandlungen durch den BR reduzieren die Klagen	
B	9	13	In der ersten Verhandlung bei Gericht wird ein Vermittlungsversuch gestartet	Vermittlungsversuch bei erster Gerichtsverhandlung	<ul style="list-style-type: none"> K 10 Wahrnehmungen bei Gericht • Vergleiche gehen tendenziell zurück
	9	14	Es wird abgeklärt, was wirklich strittig ist und was außer Streit steht , wie die Höhe des Lohnes	Sachverhalte werden herausgearbeitet	<ul style="list-style-type: none"> • wirtschaftliche Lage der Unternehmen ist schlechter • Streit wird auf

	9	15	Ich habe das Gefühl, dass die Vergleiche zurückgehen, da es den Unternehmen nicht mehr ganz so gut geht	Vergleichsbereitschaft hängt von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens ab	Sachverhalte reduziert K 11 Häufige Streitpunkte bei Gericht
	9	16	Vor allem bei Kündigungsanfechtungen kann man sich nicht mehr so leicht vergleichen	Vergleiche bei Kündigungsanfechtungen gehen tendenziell zurück	<ul style="list-style-type: none"> • Höhe des Lohnes • Kündigungsanfechtung • Entlassungen • Konkurrenzklausel
	10	17	Der Konflikt ist ähnlich wie der bei einer Scheidung. Es geht um gekränkter Stolz, gekränkte Gefühle, extremes Unrechtsbewusstsein, was es oft schwierig macht	Arbeitsrechtsprozess ist nicht frei von Emotionen	K 12 Nachteile eines Gerichtsverfahrens <ul style="list-style-type: none"> • Emotionen und Bedürfnisse werden aber ausgeklammert
	10	18	Keine Kenntnisse über Mediation, würde mich aber sehr interessieren	Keine Kenntnisse über Mediation	<ul style="list-style-type: none"> • gekränkter Stolz nicht bearbeitet
	10	19	Urteile schreiben macht mehr Arbeit als wenn man einen Vergleich abschließt	Vergleich reduzieren Arbeit bei Gericht	<ul style="list-style-type: none"> • Unrechtsbewusstsein steht im Vordergrund
	11	20	Gesprächsklima wird durch eine Klage gestört, da muss man bereits vorher etwas tun, also Lösungen im Vorfeld finden	Eine Klage beeinflusst Gesprächsklima negativ	Kenntnisse über Mediation <ul style="list-style-type: none"> • keine Kenntnisse • großes Interesse
	11	21	Es wäre wichtig, dass jemand dabei ist, der sich rechtlich auskennt, also ein Rechtsbeistand oder Steuerberater	Rechtliche Beratung ist sinnvoll	Vorteile eines Vergleiches <ul style="list-style-type: none"> • weniger Arbeit bei Gericht
					K 15 Vorteile der Mediation <ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsbereitschaft wird erhalten
					K 16 Rahmenbedingungen der Mediation <ul style="list-style-type: none"> • Rechtsbeistand • Rechtsberatung • Anwalt einbeziehen • Fristenhemmung wünschenswert

	11	22	Anwälte würden sich übergangen fühlen, wenn ohne sie verhandelt wird	Anwalt fühlt sich durch Mediation ev. übergangen	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse vertraulich behandeln <p>K 17 Machtungleichgewicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei aufrehtem DV vorhanden • nach Beendigung des DV nicht relevant <p>K 18 Mediation ist sinnvoll</p>
	12	23	Das Ungleichgewicht ist bei einem beendeten DV nicht so extrem ausgeprägt wie bei einem aufrechten	Machtungleichgewicht ist vom Bestand des DV abhängig	<ul style="list-style-type: none"> • wo Co Existenz weiterhin besteht • wo es um den Erhalt des Arbeitsplatzes geht
	12	24	Es geht meist um Entlassungen oder Konkurrenzklauseln nach Beendigung eines DV	Entlassungen und Konkurrenzklauseln stellen häufig Gründe für Klage	<ul style="list-style-type: none"> • bei Beendigung sehr wünschenswert • wo inhaltliche Problemlösung erforderlich
	12	25	Sehr schwierig sind Verhandlungen, wo die beiden Parteien noch miteinander müssen, dass wären Fälle für die Mediation	Co - Existenz spricht für Mediation	<ul style="list-style-type: none"> • aus Kostengründen <p>K 19 mögliche Promotoren für Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Richter
	13	26	Als Richter und Interessensvertretung kann man die Bereitschaft auf jeden Fall fördern	Bereitschaft kann durch Richter und AK gefördert werden	<ul style="list-style-type: none"> • Interessensvertretung • Betriebsrat <p>K 20 mögliche Hindernisse für Mediation</p>
	13	27	Längere Anfechtungsfristen wären wünschenswert, es steht der Erhalt des Arbeitsplatzes dahinter		<ul style="list-style-type: none"> • kurze Anfechtungsfristen <p>K 21 Nachteile einer Gerichtsverhandlung</p>
	13	28	Zumutbare Fristenhemmung vorstellbar	Fristenhemmung wünschenswert	<ul style="list-style-type: none"> • Problemlösung wird auf Sachverhalt reduziert
	13	29	Auch den Betriebsrat ist ein Promoter, er ist ja Interessensvertreter	BR als Promoter	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitmangel bei Vergleichsgesprächen • Situation für beide Parteien unangenehm • Problemlösung auf materiellem Wege

	13	30	Das Gericht kann auf die wirkliche Problemlösung bei Vergleichsgespräche aus Zeitgründen nicht eingehen	Sachverhalt vor Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> • zwischenmenschliches wird nicht gelöst K 22 Mediation wünschenswert <ul style="list-style-type: none"> • bei Beendigungen • wo inhaltliche Probleme zu lösen sind K 23 Risiken der Mediation <ul style="list-style-type: none"> • Interessenvertretung im Rollenkonflikt
	13	31	Die Situation vor Gericht ist beiden Parteien unangenehm	Gerichtsverhandlung wird als unangenehm empfunden	
	14	32	Das Problem wird auf materiellen Weg gelöst, zwischenmenschliches wird nicht berücksichtigt	Materielle Problemlösung	
	14	33	Mediation wäre auch dort wünschenswert, wo der AN schon aus dem Arbeitsprozess draußen ist, aber nicht so dringend wie bei einem aufrechten DV	Mediation wäre auch bei Beendigung sinnvoll	
	14	34	Dort wo das Problem inhaltlich und nicht finanziell gelöst werden muss, ist Mediation vorzuziehen	Inhaltliche Problemlösung durch Mediation	
	14	35	Viele Parteien einigen sich aus Kostengründen außergerichtlich	Außergerichtliche Einigung aus Kostengründen	
	14	36	Es wäre wichtig, das Ergebnis der Mediation vertraulich zu behandeln	Vertraulichkeit ist wichtig	
	15	37	Die Interessensvertretung versucht viel, ist aber mit einem Mediator nichtvergleichbar, da sie eben Interessenvertreter sind und den AN vertreten müssen	Rollenkonflikt bei Mediationsversuch durch die Interessenvertretung	
C	17	38	Ich bin Mediator in und bilde Mediatoren aus, komme aus dem Bereich der Familienmediation	Ausgebildete Mediatorin	K 24 Große Kenntnisse über Mediation <ul style="list-style-type: none"> • Familienmediation

	17	39	Erfahrung mit Mediationen im Unternehmen und zwischen Unternehmen	Erfahrung in Wirtschaftsmediation	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsmediation • ein wenig Arbeitsrecht
	17	40	Mediation bei Mobbing und Versetzung erfolgreich durchgeführt	Mediationserfolge bei Mobbing und Versetzung	<p>K 25</p> <p>Mediation bereits erfolgreich durchgeführt bei</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobbing • Versetzung
	17	41	Mediation bedeutet Wahrnehmen von Interessen und Bedürfnisse, sich selbst und auch andere besser Verstehen, das Bauen von Brücken und in die Zukunft fokussiert Lösungen finden	Mediation bedeutet ganzheitliche Wahrnehmung der Menschen und zukunftsorientierte Lösungen	<p>K 26</p> <p>Vorteile der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • ganzheitliche Wahrnehmung von Menschen • sich selbst und andere besser verstehen
	18	42	Durch Mediation wird die Palette der Lösungsoptionen vergrößert, das Gericht bietet ein schmales Spektrum an	breiteres Feld an Lösungsoptionen durch Mediation	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungen für die Zukunft finden • Palette der möglichen Lösungsoptionen ist größer
	18	43	Auch wenn es bei der Beendigung bleibt, aber vielleicht unter anderen Bedingungen als im rechtlichen Rahmen	Beendigung von AV unter anderen Bedingungen möglich	<ul style="list-style-type: none"> • Beendigung unter anderen Bedingungen möglich • trägt bei zur Organisationsentwicklung
	18	44	Mediation setzt kreatives Potenzial frei, dass dem Unternehmen viel bringen kann	Mediation ist Teil der Organisations-Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • bringt mehr Zufriedenheit • Nachhaltigkeit <p>K 27</p> <p>Mögliche Risiken der AR-Mediation</p>
	19	45	Ein Machtungleichgewicht ist vorhanden und das muss dem Mediator bewusst sein	Machtungleichgewicht ist vorhanden	<ul style="list-style-type: none"> • Machtungleichgewicht <p>K 28</p>
	19	46	Der Mediator muss sich gut überlegen, was es braucht, um es auszugleichen	Ausgleich des Machtungleichgewichtes ist wichtig	<p>Rahmenbedingungen für die Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausgleich des Machtungleichgewichtes
	19	47	Wenn das Gefühl da ist, dass nicht frei verhandelt werden kann, muss man die Dinge ansprechen, um Chancengleichheit herzustellen	Themen ansprechen um Arbeitsfähigkeit herzustellen	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsfähigkeit herstellen indem man die Themen anspricht • Unterstützung durch Gewerkschaft, Kammer

	19	48	Wenn das nicht gelingt und eine Partei Angst hat, kann man den Fall nicht mediiieren	Angst und Druck stellen eine Kontraindikation für Mediation	<ul style="list-style-type: none"> • Setting gut vorbereiten • Zahlungsmodalitäten klären • Konflikteilhaber
	19	49	Durch Kammervertretung oder Gewerkschaft kann der AN unterstützt werden	Rechtlicher Ausgleich erforderlich	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz und Klarheit signalisieren • Allparteilichkeit
	20	50	Man könnte Mediation dem Gerichtsverfahren zwingend vorschalten, also das Prozessrecht ändern	Mediation gesetzlich verankern	K 29 Kontraindikation für Mediation
	20	51	Klage sollte nur dann möglich sein, wenn vorher Mediation versucht wurde	Mediation vor Klagseinbringung sinnvoll	<ul style="list-style-type: none"> • wenn Machtungleichgewicht nicht austariert werden kann
	20	52	Eine Mediationsklausel in den Verträgen wäre auch denkbar	Mediationsklausel in DV	<ul style="list-style-type: none"> • wenn einer Partei Angst hat oder unter Druck steht
	20 - 21	53	Die Initiative könnte von der Gewerkschaft, dem Betriebsrat, vom Arbeitgeber, von Mit-Kollegen, Führungskräften, Freunde des Arbeitgebers, dem Personalchef oder der Arbeiterkammer kommen. Je mehr gesellschaftliche Anerkennung, umso erfolgreicher.	Initiative für Mediation sollte von Promotoren kommen, die gesellschaftliche Anerkennung genießen	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzungen für Implementierung • gesetzliche Verankerung • Mediationsversuch vor Klagseinbringung • Mediationsklausel im Vertrag
	21	54	Mediationsfähig sind kollektive und individualarbeitsrechtliche Konflikte. Immer dort, wo jemand noch nicht ganz entschieden ist, zu beenden	kollektive und individuelle AR-Konflikte sind mediationsgeeignet	K 30 Voraussetzungen für Initiative für Mediation
	21	55	Auch Beendigungen sind mediationsgeeignet, da sie mehr Zufriedenheit und Nachhaltigkeit schafft	Mediation nach Beendigungen sinnvoll	<ul style="list-style-type: none"> • von der Gewerkschaft • vom Betriebsrat • vom Arbeitgeber • von Kollegen und Freunden • von Führungskrägen • vom Personalchef • von der Arbeiterkammer mit Unterstützung eines Mediatorenteams
	21	56	Das Setting ist auf Grund des Machtungleichgewichtes besonders heikel	Setting gehört gut vorbereitet	<ul style="list-style-type: none"> • K 31 • K 32 • Mögliche Arbeitsfelder für Mediation • kollektive Konflikte • individualrechtliche Konflikte

	21	57	Es ist zu klären: wer bezahlt mich, wie viele Parteien habe ich und ob alle dabei sind	Zahlungsmodalitäten und Konflikteilhaber klären	<ul style="list-style-type: none"> • Beendigungen K 33 Präventionswirkung von Mediation
	21	58	Transparenz und Klarheit ist notwendig, um als allparteilich wahrgenommen zu werden	Allparteilichkeit vermitteln	
	21-22	59	Die Interessensvertretung AK sollte vielleicht ein Mediatorenteam haben, die für sie arbeiten	Mediatorenteam könnte Arbeiterkammer unterstützen	
	22	60	Die Präventionswirkung von Mediation ist ganz wichtig. Es sollte im Interesse der Arbeitgeber liegen, sich mit Konfliktvermeidungs- und Verarbeitungsstrategien auseinander zu setzen	Mediation hat Präventionswirkung	
D	23	61	Im Arbeitsrecht gibt es häufig Leistungsklagen auf offenes Entgelt, aber erst wenn das DV beendet ist	Leistungsklagen vorwiegend nach Beendigung eines Arbeitsverhältnisses	K 34 Konfliktarten <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsklagen und Forderungen nach Beendigung
	23	62	Klagen bei einem aufrechten DV kommen sehr selten vor, vorwiegend bei geschützten Mitarbeitern und dann sind Einstufungsprozesse	Nur geschützte Mitarbeiter klagen bei aufrechtem Arbeitsverhältnis	<ul style="list-style-type: none"> • Forderungen und Einstufungsprozess eher selten (da bei aufrechtem Dienstverhältnis) • Entlassungsprozesse
	23	63	In der Regel geht es um Beendigungsansprüche aus der Beendigung oder um Forderungen aus dem laufenden Dienstverhältnis	Forderungen und Beendigungsansprüche werden eingeklagt	<ul style="list-style-type: none"> • überwiegend Kündigungsanfechtung wg. Sozialwidrigkeit und verpönten Motiv • zwischen BR und AG
	24	64	Klagen wie Entlassungsprozesse und überwiegend Kündigungsanfechtungen wegen Sozialwidrigkeit oder verpönten Motiv sind die Regel	Entlassungsprozesse und Kündigungs-Anfechtungen	K 35 Beendigungsart vor Gericht <ul style="list-style-type: none"> • Kündigungsanfechtung häufig durch Vergleich K 36 Geringe Mediationskenntnisse

24	65	Kündigungsanfechtungen werden letztlich oft durch einen Vergleich beendet	Häufig Vergleiche bei KÜ-Anfechtung	K 37 Vorteile der Mediation • Aufwertung der Parteien
24	66	Es wurde ein Schnupperkurs besucht	Fortbildung für Mediation besucht	• Gemeinsamkeiten finden • nachhaltige Lösungen • Chancen auf Arbeitsplatzert halt
24	67	Es geht um eine Aufwertung der Parteien, verbindende und positive Elemente festzustellen und eine den Interessen entsprechende Lösung zu finden	Mediation ermöglicht Selbstbestimmung	• Psychischer Aspekt K 38 Mediation ungeeignet • wenn ausschließlich Rechtslage zu klären ist • Entlassungsprozesse K 39
25	68	Ein Vorteil könnte eine Wiederbegründung des DV sein, wenn man das vereinbaren kann	Möglicher Arbeitsplatzert halt ist ein Vorteil	Verfahrensgrundsätze in der Mediation • Prüfung der Falleignung • Ungleichgewicht ausgleichen
25	69	Emotionale und psychische Aspekte, dass man nicht im Streit auseinander geht, ist ebenso ein Vorteil der Mediation	Psychische Komponente bietet einen Vorteil	• Rechtsbeistand bei den Vereinbarungen • ev. Anwälte miteinbeziehen • Aufklärung, dass Gerichtsweg offen bleibt
25	70	Wenn die Parteien daran interessiert sind, wie es rechtlich aussieht, ist Mediation nicht geeignet	Mediation kann keine Rechtsklärung schaffen	K 40 Ausgleich des Ungleichgewichtes im Prozess
25	71	Es ist sinnvoll zu prüfen, ob der Fall für eine Mediation geeignet ist und ob das Ungleichgewicht beseitigt werden kann. Das muss der Mediator entscheiden und einschätzen können	Falleignung ist vom Mediator zu prüfen	• Anwälte • gesetzliche Vertreter • Anleitung durch Richter K 41 Vorteile der Mediation • Setting
26	72	Im Prozess wird das Ungleichgewicht durch berufliche Vertreter, Anwälte oder durch die Anleitung des Richter ausgeglichen	Machtausgleich durch Interessensvertreter	K 42 Einsatz von Mediation frühzeitig sinnvoll • auf betrieblicher Ebene • über Anwälte

27	73	In der Schlussphase einer Mediation, wenn eine Vereinbarung getroffen wird, wäre ein Rechtsbeistand sinnvoll	Rechtsbeistand bei Vereinbarung sinnvoll	<ul style="list-style-type: none"> • vor tatsächlicher Beendigung sinnvoll, um Gesicht wahren zu können <p>K 43 Mediationsgeeignete</p>
28	74	Es gab eine Mediation zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, die vom Gericht vorgeschlagen wurde und gut gegangen ist	Erfolgreiche Mediation zwischen BR und AG	<p>Konflikte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kündigungsanfechtung <p>K 44 Mögliche Promotoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Richter
28	75	Durch den Wegfall der förmlichen Auseinandersetzung kommt man leichter ins Gespräch	Setting ist optimal für Gesprächsbasis	<ul style="list-style-type: none"> • Anwälte • klare Strukturen • Vertragsklausel <p>K 45</p>
28	76	Entlassungsprozesse eignen sich weniger für Mediation	Entlassungsprozesse ungeeignet für Mediation	<p>Implementierung von Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betriebsräte müssen mitmachen
28	77	Es ist zu überlegen, so früh als möglich etwas anzubieten. Am besten auf der betrieblichen Ebene	Frühzeitiger Einsatz von Mediation ist sinnvoll	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiterkammer arbeitet mit Mediatoren zusammen • Unterweisung bei Rechtsberatung durch die Arbeiterkammer
28	78	Es kommt vor, dass bei einer Kündigungsanfechtung der Betroffene wieder eingestellt wird. Das könnte im Wege der Mediation gut gestaltet werden	Kündigungsanfechtungen sind mediationsgeeignet	<p>K 46 Verfahrensmodalitäten bei Gericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • einfaches Ruhen für 3 Monate ist möglich
29	79	Es spricht nichts dagegen, dass der Richter Mediation anbietet, aber es muss eine gewisse Bereitschaft der Parteien das sein	Richter kann Mediation empfehlen	
29	80	Die Parteien wollen ein Vergleichsgespräch, aber die Anwälte wollen das oft nicht. Da müsste man die Anwälte an Bord holen	Anwälte verhindern oft Vergleichsgespräche	

	20	81	Es wäre eine klare Struktur bzw. Anlaufstelle erforderlich. Das kann eine Vereinigung oder auch Liste von Mediatoren sein	Klare Strukturen sind erforderlich	
	29	82	Wenn der AG eine Klausel im Vertrag hätte, kann er Mediation anbieten	Mediationsklausel wird befürwortet	
	30	83	Es ist ein Unterschied, ob die Kündigung bereits ausgesprochen wurde oder nicht. Vor dem Ausspruch kann der Arbeitgeber noch eher sein Gesicht wahren	Zeitpunkt der Mediation ist zu berücksichtigen	
	30	84	Die Information der Betriebsräte über Mediation ist sehr wichtig, da der entscheidende Zeitpunkt der Ausspruch einer Kündigung ist	Betriebsräte miteinbeziehen	
	32	85	Auf die Rückendeckung durch Anwälte sollte man achten	Rechtsbeistand sicherstellen	
	32	86	Die Parteien müssen aufgeklärt werden, dass durch den Mediationsversuch der Rechtsweg nicht gesperrt ist	Mediation ersetzt kein Gerichtsverfahren	
	32	87	Ein einfaches Ruhen auf 3 Monate ist eine reine Formsache und wird auch bei Parallelverfahren gemacht	Einfaches Ruhen des Verfahrens gibt Zeit für Mediation	
	33	88	Es wäre eine Möglichkeit, dass die AK Mediatoren hat, die Arbeitnehmer beraten oder eine Unterweisung durchführen	Zusammenarbeit der AK mit Mediatoren	

E	34	89	Ich habe mit Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen und Arbeitskampsituationen zu tun	Kollektive Konfliktarten	K 47 Konfliktfelder • Betriebsvereinbarungen • Arbeitskampf • sexuelle Belästigung
	34	90	Mediationsausbildung wurde gemacht und ist die Person für verfahrenre Situationen im Haus	Mediationsausbildung absolviert	• Gender Debatten • Mobbing • Einstufungsklagen K 48
	35	91	Mediation ist eine Geisteshaltung. Durch gutes Zuhören und dem Erfassen, was der andere meint, kommt man zu Lösungen und das viel häufiger, als es die Menschen für Möglich halten	Mediation ist eine Geisteshaltung und fördert das gegenseitige Verständnis	Kenntnisse über Mediation • Ausbildung • Anwendung in der Praxis K 49 Was mit Mediation verbunden wird ist • Lösungen durch zuhören und verstehen möglich
	35	92	Entscheidend wäre, dass nicht nur nach Beendigung, sondern auch im aufrechtem DV eine weniger konfrontative Lösungsmöglichkeit besteht –eine Anlaufstelle im Betrieb	Innerbetriebliche Anlaufstelle wäre entscheidend	• Geisteshaltung K 50 Einsatz von Mediation frühzeitig auf betrieblicher Ebene sinnvoll • Anlaufstelle im Betrieb K 51 Mediation vorstellbar bei
	35-36	93	Bei Konflikten wie sexuelle Belästigung, Gender Debatten, Mobbing, Einstufungsklagen wäre Mediation wichtig	Breites Feld für Mediation im Betrieb	• sexuelle Belästigung • Gender Debatten • Mobbing • Einstufungsklagen • bei Beendigung
	36	94	Auch nach der Beendigung ist Mediation sinnvoll, weil die Erfahrung zeigt, dass niemals das eingeklagt wurde, worum es eigentlich	Bedürfnisse werden auf Rechtsebene ausgelagert	K 52 Nachteile eines Gerichtsverfahrens • Bedürfnisse und Kränkungen bleiben unbeachtet
	36	95	Häufig geht es beim Streit um Anerkennung oder Kränkungen und die Zufriedenheit nach einem Prozess, auch wenn man Geld bekommen hat, ist nicht vorhanden	Häufig geht es bei Gerichtsverfahren um Anerkennung und Kränkungen	• Anerkennung fehlt • minimiert Lösungsoptionen K 53 Mediation eignet sich nicht • Grundsatzentscheidungen • kollektive

36	96	Der Arbeitsplatzzerhalt geht nicht gut, wenn durch einen Prozess Porzellan zerschlagen wird, wie bei Einstufungsklagen	Gerichtsverfahren minimiert Chancen für Arbeitsplatzzerhalt	Lohnverhandlungen K 54 Anforderungen an die Mediation • Professionalität
36	97	Es braucht manchmal Grundsatzurteile durch das Gericht	Grundsatzurteile durch Rechtsprechung	• Machtungleichgewicht austarieren • unternehmerische Kenntnisse
37	98	Die Durchführung der Mediation bedarf einer Professionalität, um das strukturelle Ungleichgewicht auszugleichen	Professionalität des Mediators ist wichtig	• Kenntnisse über Milieu und soziale Gewohnheiten besonders bei Migranten K 55 Rahmenbedingungen
37	99	Der Mediator braucht auch Kenntnisse betrieblicher Kommunikationsprozesse und Strukturen	Unternehmerische Kenntnisse sind von Vorteil	• Einbindung des BR fördert Bereitschaft und gleicht Machtungleichgewicht aus • gesetzliche Verankerung einer vorgeschalteten Mediation
37	100	Gehaltserhöhungen für alle Arbeitnehmer lassen sich durch Mediation nicht lösen	Kollektive Gehaltsverhandlungen sind nicht mediationstauglich	• Schlichtungsklauseln im Kollektivvertrag
37-38	101	Der Betriebsrat ist wichtig und muss in den Mediationsprozess eingebunden werden bzw. eine Rückkoppelung stattfinden. Es soll klar sein, dass Mediation ein Instrument ist, welches der Betriebsrat eröffnet	Einbindung des Betriebsrates erhöht die Bereitschaft	K 56 mögliche Promotoren • Betriebsrat durch Betriebsvereinbarung • Arbeiterkammer • Gewerkschaften • Rechtsschutzexperten K 57 Wissen der
38	102	Einbindung des Betriebsrates gibt nicht nur dem Arbeitnehmer, sondern auch dem Arbeitgeber Sicherheit	Machtungleichgewicht durch den Betriebsrat ausfedern	Interessensvertretung über Mediation eher gering K 58 Infoveranstaltungen für die Interessensvertretungen
38	103	Gesetzliche Zwänge zur Mediation birgt die Gefahr, dass sie als Formalität missbraucht wird, da die Bereitschaft fehlt. Aber es sind gute Zugänge	Zwangsmediation durch das Gesetz erschwert den Start der Mediation.	wären sinnvoll K 59 Mögliche Hindernisse • kurze Fristen im AR

	38	104	Schlichtungsklauseln im Kollektivvertrag wären naheliegend	Schlichtungsklauseln im KV	
	39	105	Auch der Betriebsrat kann eine Betriebsvereinbarung aushandeln, es gibt bereits Mustervereinbarungen.	Betriebsvereinbarung fördert den Einsatz	
	39	106	Der Mediator soll das Milieu kennen und verstehen, was die Menschen sagen. Das ist bei Migrationshintergrund oder soziale Gewohnheiten besonders wichtig	Kenntnisse vom Milieu von Vorteil	
	40	107	Es braucht die Arbeiterkammer und die Gewerkschaften als Verbündete	Promotoren und Verbündete sind wichtig	
	40	108	AK und Gewerkschaften haben eher noch ein geringes Wissen über Mediation	Geringes Wissen vorhanden	
	40	109	Regelmäßige Treffen wo man das Thema angeht, wären sinnvoll	Infoveranstaltungen wichtig	
	40	110	Die kurzen Fristen sind ein Hindernis, man müsste Klage einreichen und ein Ruhen vereinbaren	Kurze Fristen sind ein Hindernis	
	40	111	Rechtsschutzexperten müsste man dafür gewinnen und die sollten mit Mediatoren zusammenarbeiten	Rechtsschutzexperten haben eine wichtige Rolle	
F	43	112	Standardmäßig geht es um Beendigungsansprüchen Also ob der Entlassungsgrund oder vorzeitiger Austritt berechtigt ist oder nicht und um die finanzielle Abgeltung	Standardverfahren sind Beendigungsansprüche bei Gericht	K 60 Häufige Konflikte • Beendigungsansprüche nach Entlassung oder Austritt • Anfechtung von Beendigungen Wiedereinstellung • Einstufungsprozesse

	43	113	Stark zugenommen haben Anfechtungen von Beendigungserklärungen, wo auf Wiedereinstellung geklagt wird	Anfechtungen von Beendigungserklärungen haben stark zugenommen	K 61 Ursachen für Anstieg der Klagen durch wirtschaftliche Lage K 62
	43	114	Gründe für den Anstieg könnten die schlechten finanziellen Ressourcen beim Arbeitgeber und die schlechte Arbeitsmarktsituation sein	Die wirtschaftliche Lage ist Grund für die Zunahme von Klagen	Verfahren bei Gericht • Vergleich wird zunehmend schwieriger • Urteile steigen • selten Klage bei aufrechtem DV
	43	115	Diese Verfahren sind im Gegensatz zu früher sehr verhärtet. Es muss häufiger ein Urteil entscheiden	Urteile nehmen zu, Vergleich eher rückgängig	• fixe Spielregeln • keine Gesprächsbasis • Parteien kommen nicht freiwillig
	43	116	Bei aufrechtem Dienstverhältnis klagen meist nur Mitarbeiter aus gesicherten Positionen	Klage bei aufrechtem Dienstverhältnis nur durch geschützte Mitarbeiter	K 63 Kenntnisse über Mediation • geringe durch Tagesseminare
	43	117	Wenn im aufrechtem Dienstverhältnis geklagt wird, geht es meist um einen Einstufungsprozess	Einstufungsklage im aufrechtem Dienstverhältnis	K 64 Vorteile der Mediation • Setting ist entspannter • Gesprächsbasis
	43	118	Wir haben tageweise Seminare zur Mediation gehabt	Mediationsseminare besucht	• Gelegenheit zur Problemlösung • gemeinsame Lösung zu erarbeiten
	44	119	Ein Vorteil der Mediation ist das Setting. Die Parteien sind entspannter, kommen freiwillig und haben Gelegenheit, Probleme zu lösen und gemeinsam etwas zu erarbeiten	Setting der Mediation ist ein Vorteil	• Freiwilligkeit K 65 Risiken der Mediation • bei aufrechtem DV Gefahr der Trennung • überzogene Forderungen
	44	120	Bei Gericht gibt es fixe Spielregeln, wann - wer - was sagen darf und die Parteien kommen nicht freiwillig. Es gibt keine Gesprächsbasis	Klare Spielregeln bei Gericht	K 66 Ausgleich des Ungleichgewichtes • durch Einbeziehung des Betriebsrates K 67

45	121	Das Ungleichgewicht spielt bei Beendigungen keine Rolle. Bei einem aufrechten Dienstverhältnis muss der Arbeitnehmer damit rechnen, dass im Nachhinein der Arbeitgeber das Dienstverhältnis beendet	Risiko in der Mediation besteht nur bei aufrechten Dienstverhältnis	Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> • vorgeschaltete Mediation sinnvoll • bei Anfechtungsverfahren ist Mediation umgehend nötig (Erledigung in einigen Wochen) • Klausur über 1 oder 2 Tage zielführend • Vertraulichkeit und Umgang mit Informationen aus der Mediation
45	122	Das Machtungleichgewicht kommt nicht unmittelbar in der Mediation zum tragen, sondern nachher auf Grund überzogenen Forderungen	Machtungleichgewicht spielt bei aufrechten Dienstverhältnis eine Rolle	K 68 Mögliche Hindernisse <ul style="list-style-type: none"> • niedriger Streitwert • Anwälte: Geschäftsverlust
45	123	Die Einbeziehung des Betriebsrates als Puffer wäre gut, um das Ungleichgewicht auszugleichen	Einbeziehung des Betriebsrates sinnvoll	• Richter, da sie nur mehr Fälle mit Urteilen erhalten und damit Vergleiche zurückgehen würden K 69
45	124	Ein Lösungsmodell wäre die vorgeschaltete Mediation bei Gerichtsverfahren	Mediation dem Gerichtsverfahren vorschalten	Mediation sinnvoll bei Konflikten <ul style="list-style-type: none"> • Anfechtungsverfahren • Elternteilzeit
46	125	Die Inanspruchnahme der Mediation ist vom Streitwert abhängig. Sie ist eher bei extrem hohen Streitwert interessant	Streitwert ist Parameter für Einsatz der Mediation	K 70 Mögliche Promotoren <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftskammer • Betriebsrat auf betrieblicher Ebene
46	126	Bei Anfechtungsverfahren ist Mediation vorstellbar. Das muss auf Grund der Kündigungsfristen in ein paar Wochen abgehandelt sein	Mediation bei Anfechtungsverfahren sinnvoll, wenn rasch	• Arbeiterkammer K 71 Betriebsinterne Mediation sinnvoll
46	127	Mediation in einer Klausur von 1 bis 2 Tagen kann man den Parteien gut verkaufen. Das geht jetzt rasch und eröffnet die Option , sich den Prozess eventuell zu ersparen	Mediationsverfahren als Klausur über 1 bis 2 Tage wäre denkbar	

	47	128	Die Botschaft für Mediation wird vom Arbeitgeber leichter angenommen, wenn sie aus dem eigenen Lager	Wirtschaftskammer als Initiator steigert Akzeptanz	
	47	129	Es wäre wichtig, die Anwälte miteinbeziehen, da diese Angst vor einem Geschäftsverlust haben	Anwälte haben Angst vor Geschäftsverlust	
	47-48	130	Parteien müssen in der Mediation relativ offen sein und da besteht die Gefahr, dass eine Partei die Mediation zum Schein durchführt und diese Informationen zur Verhandlungsvorbereitung nutzt	Parteien brauchen Sicherheit im Umgang mit Informationen aus der Mediation	
	48	131	Konflikte bei Elternteilzeit wären gut mediationsgeeignet, aber die Fristen sind so kurz	Elternteilzeit ist mediationsfähig	
	48	132	Im aufrechten Dienstverhältnis kann der Betriebsrat gemeinsam mit dem Arbeitgeber eine Mediation einleiten, um Eskalation zu vermeiden	Innerbetriebliche Mediation kann Eskalation verhindern	
	49	133	Bei der Erstberatung könnte die Wirtschafts- und Arbeiterkammer bereits Mediation vorschlagen	Interessensvertretung kann Mediation initiieren	
	49-50	134	Wenn Mediation greift, kriegt der Richter nur mehr Fälle, wo ein Urteil zu schreiben ist, was mehr Arbeit bedeutet	Urteile verursachen mehr Arbeit als Vergleiche	

G	51	135	Gerichtliche Auseinandersetzungen bringen Lösungen, die unabhängig vom Ausgang für die weitere Zusammenarbeit nicht optimal sind	Lösung bei Gericht sind unbefriedigend	K 72 Nachteile eines Gerichtsverfahrens • Lösungen werden als unbefriedigend wahrgenommen • soziale Beziehung gestört
	51	136	Mediation im Arbeitsrecht macht dort Sinn, wo es in irgend einer Form um den Fortbestand der Beziehung geht	Bei Fortbestand der sozialen Beziehung ist Mediation sinnvoll	K 73 Mögliche Arbeitsfelder für Mediation • wenn Fortbestand der sozialen Beziehung
	51	137	Wir haben die Ausbildung gemacht und versucht, Mediation in unsere Arbeit einfließen zu lassen	Mediationspraxis durch Ausbildung	• wenn ein Konflikt zur Beendigung führt • wenn die Rahmenbedingungen für den Fortbestand geklärt werden müssen
	51	138	Es war das Problem, dass Mediation vollkommen unbekannt war und sie niemand angedacht hat	Mediation eher unbekannt	• auch bei Fragen der Beendigung vor Gericht Mediation mitdenken
	51	139	Erster arbeitsrechtlicher Mediationsfall ist völlig schief gegangen	Mediation eher enttäuschend	• Konflikte bei Versetzungen • Konflikte bei Vertragsänderung
	52	140	Das Gericht trifft ein Urteil und die Parteien wissen nicht, wie es weiter geht. Da wäre Mediation ein großer Zugewinn	Mediation arbeitet zukunftsorientiert	K 74 Kenntnisse • Ausbildung absolviert • Praxis durch Arbeit
	52	141	Es hat Mediationen gegeben, die erfolgreich waren, aber es hat uns nicht überzeugt	erfolgreiche Mediationen	K 75 Bekanntheitsgrad • eher unbekannt K 76 Erfahrungen mit Mediation
	52-53	142	Im Konflikt ging es um Geldansprüche. Die Streitparteien haben sich mit erhobenem Haupt aus dem Konflikt verabschiedet, ihre Geldansprüche geregelt und auch soziale Beziehung gerettet	Geldansprüche und soziale Beziehung durch Mediation zur Zufriedenheit geregelt	• eher enttäuschend • einige Erfolge • Geldansprüche geregelt • soziale Beziehung gerettet K 77 Vorteile der Mediation • Zukunftsorientiert • hält soziale Beziehung

53	143	Die soziale Beziehung ist in einigen Branchen von großer Bedeutung, da sich die Menschen immer wieder begegnen, selbst wenn keine Beziehung mehr besteht	Soziale Kontakte bestehen auch ohne Arbeitsverhältnis	aufrecht <ul style="list-style-type: none"> • Gerichtsverfahren bleibt offen • Bewusstsein für soziale Zusammenhänge herstellen K 78 Was ist noch zu
53	144	Das Mediationsgesetz wurde nicht im Sinne der Mediation, sondern im Sinne der Mediatoren entwickelt. Es wurde in ein Korsett gepresst	Mediationsgesetz nicht zufriedenstellend	berücksichtigen <ul style="list-style-type: none"> • das soziale Beziehungen bestehen können, auch wenn AV beendet ist K 79
54	145	Gerichtsnahes Mediation gibt es lt. Gesetz im Bundessozialamt und im Lehrlingsbereich	Mediation ist teilweise im Arbeitsrecht gesetzlich verankert	Mediationsgesetz <ul style="list-style-type: none"> • nicht zufriedenstellend • zu enges Korsett • im Lehrlingsbereich und Behindertengesetz verankert
54	146	Es wurde zu früh etwas versucht, wo die Gesellschaft noch nicht bereit dazu war	Akzeptanz der Gesellschaft wichtig	<ul style="list-style-type: none"> • zu früh implementiert K 80 Mögliche Hemmnisse <ul style="list-style-type: none"> • Rechteorientiertes Denken
54	147	Im Arbeitsrecht sind die Streitparteien der Meinung: ich habe Recht und ich kriege mein Recht	Recht zu bekommen steht oft im Vordergrund	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Akzeptanz in der Gesellschaft • Arbeitgeberseite möchte kein Humankapital investieren
54	148	Die Frage, ob der Arbeitgeber das Dienstverhältnis lösen darf oder nicht, muss vor Gericht. Mediation soll aber mitgedacht werden	Rechtsklärung vor Gericht schließt Mediation nicht aus	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftskammer (Sektion Unternehmensberater) • niedriger Streitwert • Kostenregelung beim ASG ist überschaubar
55	149	Fälle, bei denen Konflikte zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses geführt hat, gehören das in die Mediation	Beendigungen durch Konflikte sind mediationstauglich	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Ergebnissicherheit • Mediationsverfahren K 81 Für Mediation ungeeignet <ul style="list-style-type: none"> • wenn Rechtsklärung nötig
55	150	Wenn die Parteienvertreter die Möglichkeit der Mediation nicht sehen, wird sie nicht passieren	Anwälte für Mediation gewinnen	<ul style="list-style-type: none"> • wenn rasche, klare Lösung benötigt wird K 82

55	151	Bei Konflikten rund um Versetzung oder Vertragsänderung macht es Sinn, Mediation mitzudenken	Versetzung und Vertragsänderung sind mediationsgeeignet	Mögliche Promotoren <ul style="list-style-type: none"> • Parteienvertreter • Betriebsrat • Arbeitgeber • Vorgesetzte
56	152	Mediation bedarf persönliche Beteiligung und das will unser Gegenüber nicht	Arbeitgeber wollen kein Humankapital investieren	K 83 Implementierung <ul style="list-style-type: none"> • Mediation als Konfliktlösungsinstrument ist Teil der Unternehmenskultur
56	153	Wirtschaftskammer (Sektion Unternehmensberater) hat Interesse am Geschäft, nicht am lösen der Konflikte	Gewinn steht vor der Idee	<ul style="list-style-type: none"> • Mediation ersetzt nicht das Recht • Gefahr der Instrumentalisierung
57	154	Das Konfliktlösungs-Instrument der Mediation ist nicht nur eine Frage der Zielausrichtung, sondern eine Frage der Kultur und somit auch der Unternehmenskultur	Mediation ist ein Teil der Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> • breitflächig implementieren
57-58	155	Im angloamerikanischen Raum können Konflikte ohne hohen Streitwert vor Gericht nicht ausgetragen werden. Daher geht dort die Mediation besser	Streitwert hat Einfluss auf die Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Leiten der Parteien, da diese es wünschen
58	156	Die Kostenregelung der gerichtlichen Auseinandersetzung beim ASG ist überschaubar und der Mediation nicht förderlich	Kostenregelung beim Arbeits- und Sozialgericht überschaubar	<ul style="list-style-type: none"> • breiten Rahmenbedingungen / Voraussetzungen / Rahmenbedingungen • Mediation weit vorne platzieren • Jugend mit einbinden • Führungskräfte überzeugen • Betriebsrat und Arbeitgeber müssen informieren • Multiplikatoren schaffen
58	157	Mediation kann kein Ersatz für die staatliche Gewaltanwendung und gerichtliche Auseinandersetzung sein	Mediation kann das Recht nicht ersetzen	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsvereinbarung sinnvoll • Marketing offen gestalten • Fristenhemmung • Verschwiegenheitspflicht • Aussageverweigerungsrecht • Informationsveranstaltungen im Unternehmen anbieten

58	158	Es besteht oft der Wunsch, dass ein Instrument wie Mediation inhaltliches Recht ersetzt. Also das Instrument der Mediation zu instrumentalisieren	Gefahr der Instrumentalisierung	• Akzeptanz beim Betriebsrat schaffen
59	159	Mediation muss möglichst breitflächig implementiert werden um Erfolg zu haben	Breitenwirkung wichtig	
60	160	Für schnelle und klare Lösungen ist Mediation sicher nicht das optimale Instrument. Sie gibt keine Sicherheit, dass ich zu einem Ergebnis komme. Bei Gericht habe ich diese Sicherheit	Ergebnissicherheit fehlt in der Mediation	
60	161	Mediation hätte sich entwickeln müssen. Mediatoren in Amerika arbeiten anderes, die mischen inhaltlich mit und es werden mehr Konflikte gelöst. Das ist bei uns verpönt!	Mediationsverfahren sollte überdacht werden	
61	162	Es braucht im Arbeitsrecht Mediatoren, die in der Sache Bescheid wissen	Arbeitsrechtliches Wissen von Vorteil	
61	163	Das Leiten der Parteien wäre eine Version, die mehr in den Vordergrund gestellt werden muss, es wird auch von den Parteien erwartet	Parteien wollen geleitet werden	
61	164	Wenn der Mediator weiss, welche Optionen einer rechtlichen Lösungen es gibt, kann er die Parteien besser leiten	Rechtliches Wissen von Vorteil	
61	165	Mediation müsste weitgreifender und weiter vorne ansetzen	Mediation muss weit vorne ansetzen	

61-62	166	Um Mediation gesellschaftsfähig zu machen, muss bei der Jugend begonnen werden	Bei jungen Menschen beginnen
62	167	Will man Mediation bei Individualkonflikten unterbringen, muss bei den Führungskräften begonnen werden	Unternehmenskultur wird durch Führungskräfte geleitet
63	168	Wenn es Mediation schafft, das Bewusstsein bei den Parteien für eine sinnvolle Lösung (auf wenn Beendigung) herzustellen, hat sie viel erreicht	Bewusstsein für soziale Zusammenhänge schaffen
63	169	Der Betriebsrat und der Arbeitgeber müssten das Instrument der Mediation einer breiten Öffentlichkeit präsentieren	Bekanntmachung durch Betriebsrat und Arbeitgeber
63	170	Klare Information an steuernde Mitarbeiter im Unternehmen erzeugen Bewegung in der Betriebskultur	Multiplikatoren suchen
63	171	Der Betriebsrat könnte auch mit dem Arbeitgeber eine Betriebsvereinbarung abschließen und die Unternehmensleitung davon begeistern	Kollektive Vereinbarung im Betrieb abschließen
63-64	172	Wichtig ist, dass die Vor- und Nachteile der Mediation transparent verkauft werden, nicht nur auf Wirtschaftlichkeit setzen	Marketing offen gestalten
64	173	Die Fristenhemmung und Verschwiegenheitspflicht muss im Gesetz geregelt werden	Fristenhemmung und Verschwiegenheit sicherstellen

	64	174	Wenn die Mediation gescheitert ist, darf der Mediator nicht als Zeuge auftreten	Aussageverweigerungsrecht ist ein wichtiges Element	
	64	175	In Fortbildungsveranstaltungen Mediation einbauen um Breitenwirkung zu erreichen	Informationsveranstaltungen abhalten	
	64-65	176	Wenn der Betriebsrat nicht dafür gewonnen werden kann, ist Mediation zum Scheitern verurteilt	Betriebsrat hat wichtige Schlüsselfunktion	
	67	177	Es gibt regelmäßige Konflikte wenn es um Verletzung fachliche Aufgaben, disziplinarische Verletzungen wie Arbeitszeit und Anwesenheit geht	Konfliktursache Arbeitnehmerfehlverhalten	K 86 Ursachen für Konflikte im Unternehmen • Arbeitnehmerfehlverhalten • Verletzung fachlicher Pflichten • Überforderungen
	67	178	Wenn Arbeitnehmer ihr Aufgabenprofil nicht erfüllen oder mit der Dynamik des Unternehmen nicht Schritt halten können, entsteht Konfliktpotenzial	Überforderung und rasche Entwicklungen im Unternehmen	• Veränderungen im Arbeitsablauf • Teamdynamik, neue Mitglieder • fehlendes Chancemanagement
	67	179	Es fehlen Spielregeln, wie Mitarbeitern und Führungskräften in solchen Situationen umgehen sollen	Kein Chance - Management etabliert	• Mangel an Sozialkompetenz • private Katastrophen • neue Führungskraft • Mangel an Artikulationsleistung
	67	179	Es fehlt die Kultur des Agierens, heikle Situationen werden nicht angesprochen und besprochen	Fehlende Sozialkompetenz und fehlendes Feedback	K 87
	68	180	Es wird versucht, durch Mitarbeitergespräche auf Änderungsbedarf vorzubereiten	Vorbereitung durch Gespräche	Maßnahmen zur Verbesserung der Konfliktkultur • Mitarbeitergespräche

68	181	Die Gespräche funktionieren nicht gut, weil nie gelehrt wurde mit solchen Situationen zuzugehen	Konfliktkultur mangelhaft	<ul style="list-style-type: none"> • frühzeitige Kommunikation mit dem Betriebsrat • Anlaufstelle (betriebspsychologische Stelle) für Mitarbeiter
68	182	Das frühzeitige Gespräch mit dem Betriebsrat kann zur Klärung von Problemen mit Mitarbeitern beitragen	Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wird als hilfreich wahrgenommen	<ul style="list-style-type: none"> • installiert • interpersonelle Kommunikationsleistung verbessern
69	183	Das Modell mit dem Betriebsrat ist aber nicht ideal, um Mitarbeiter zu begleiten	Konflikt - Begleitung von Mitarbeitern ist nicht ideal gelöst	<p>K 88 Betriebsratsmodell nicht ideal gelöst</p> <p>K 89</p>
69	184	Es gibt den Versuch mit einem betriebspsychologischen Dienst, wo Mitarbeiter in schwierigen Situationen eine Anlaufstelle haben	Anlaufstelle für Mitarbeiter installiert	<p>Rahmenbedingungen für die Implementierung im Betrieb</p> <ul style="list-style-type: none"> • externen Mediatorenpool • regelmäßiges Training im Sinne eine Professionalisierung
69	185	Oft ist eine Veränderung im Verhalten auf eine Veränderung im Arbeitsprozess, im Team, durch eine andere Führungskraft oder durch private Katastrophen erklärbar	Veränderungen von Parametern hat Auswirkung auf das Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Stelle für Konfliktdiagnose • Mediation als erste Maßnahme festlegen • klare Strukturen <p>K 90 Vorteile der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Kommunikationsqualität • Konfliktprävention
69	186	Die Leute reden aber nicht darüber, weil es als Schande empfunden wird	Mangel an interpersoneller Artikulationsleistung	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation herstellen • Probleme inhaltlich lösen <p>K 91</p>
69	187	Es gibt Handlungsbedarf, die Kommunikation zu entwickeln und da ist Mediation gut geeignet	Kommunikationsleistung verbessern	<p>Nachteile einer Gerichtsverhandlung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parteien verlieren Selbstautonomie
69	188	Es steht den Mitarbeitern einen Pool an externen Mediatoren und Psychologen für Einzelberatungen zur Verfügung. Diese Probleme passen vom Setting her nicht ins Unternehmen	Externe Mediatoren stehen	<ul style="list-style-type: none"> • keine Gesprächsbasis • Konflikt wird auf Gesetz reduziert und das eigentliche Problem nicht gehandelt <p>K 92 Rolle des Mediators</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit

	70	189	Durch Steigerung der Kommunikationsqualität mit Hilfe von Mediation werden sich viele Konflikte gar nicht erst entwickeln	Mediation hat Präventionswirkung	<ul style="list-style-type: none"> • eigene Prägung raushalten • braucht kein Experte im Arbeitsrecht sein • einfach Mensch sein K 93
	70	190	Kommunikationshygiene muss frühzeitig und regelmäßig durch Training stattfinden	Regelmäßiges Training sichert Qualität	Mögliche Promotoren <ul style="list-style-type: none"> • regelmäßige Information • Betriebsrat • Führungskräfte
	70	191	Es braucht eine Gruppe, die alle Tools der Konfliktlösung bzw. der Mediation mitbringen und dann über den Einsatz des richtigen Verfahrens entscheiden	Ansprechpartner für Konfliktanalyse und Verfahrens erforderlich	<ul style="list-style-type: none"> • durch Anwendung wird es zu einem normalen Instrument • Machtpromotoren im Unternehmen K 94 Marketing
	70	192	Eine Regelung, dass als erster Schritt Mediation ins Spiel kommt, wäre wünschenswert	Mediation als erste Maßnahme bei Konflikten	<ul style="list-style-type: none"> • Änderungsprozess deklarieren • Eigenverantwortlichkeit ansprechen
	70	193	Um die Kommunikation ins Laufen bringen um die Auseinandersetzung mit den Themen zu auf einer anderen Ebene zu ermöglichen, braucht es Mediation	Kommunikationsbasis herstellen um Inhalte des Konfliktes zu lösen	<ul style="list-style-type: none"> • Medien in der Organisation K 95 Wann macht Mediation Sinn <ul style="list-style-type: none"> • bei frühzeitigem Einsatz • wenn sie großflächig zum Einsatz kommt K 96
	71	194	Es wäre wichtig, aus den starren Regelungen herauskommt	klare Strukturen erforderlich	Machtungleichgewicht <ul style="list-style-type: none"> • Ausgleich durch Arbeiterkammer wichtig K 97
	71	195	Sobald Anwälte im Spiel sind, steigen die Konfliktparteien in ein Rollenspiel ein	Anwälte geben die Spielregeln vor	Ebene der Mediation <ul style="list-style-type: none"> • unabhängige Stelle • keine Interessensvertretung K 98
	71-72	196	Die Parteien nehmen sich damit die Chance, wieder ins Gespräch zu kommen	Gesprächsbasis mit Anwälten nicht vorhanden	Vorteile einer unabhängigen Mediationsstelle <ul style="list-style-type: none"> • Parteien fühlen sich wohler • Bereitschaft steigt
	72	197	Der Mediator muss sich aus diesem Spiel herausnehmen und von geprägten Rollen, wie Betriebsrat oder Rechtsberatung, freimachen	Unabhängigkeit des Mediators wichtig	

	72	198	Wenn Anwälte dabei sind, geht es nicht mehr um das tatsächliche Problem, es wird auf gesetzliche Grundlagen reduziert	Rechtsvertreter reduzieren den Konflikt auf das Gesetz	
	73	199	Mediation muss zu einem selbstverständlichen Instrument durch konstante Information und Anwendung werden	Mediation muss selbstverständlich werden	
	73	200	Betriebsrat und Führungskräfte müssen es in allen Medien der Organisation kommunizieren	Betriebsrat und Führungskräfte müssen Initiative setzen	
	73	201	Das es sich um einen Änderungsprozess handelt und damit die Bereitschaft auf sich nimmt, Konflikte selbst zu lösen, muss kommuniziert werden	Eigenverantwortung klar kommunizieren	
	73	202	Alle Machtpromotoren müssen für die Sache gewonnen werden	Mächtige Mitstreiter finden	
	73-74	203	Es gibt keinen typischen Konflikt für Mediation. Genereller und frühzeitiger Einsatz machen es zu etwas Selbstverständlichem	Einsatz generell und frühzeitig sinnvoll	
	74	204	Der Mediator braucht kein Arbeitsrechtsexperte sein, er muss Mensch sein und sich von seiner persönlichen Rolle frei machen	Mediator muss kein Experte für Arbeitsrecht sein	
	75	205	Durch die Rechtsberatung in der Arbeiterkammer stellt der Mitarbeiter eine Balance her und kann seine Sorgen auf eine Rechtsebene verlagern	Herstellung einer Balance im Konflikt	

	75	206	Mediation muss auf einer freien Ebene stattfinden und nicht von Institutionen, die Interessensvertretung verfolgen	Mediation kann nicht Aufgabe der Interessensvertretung sein	
	75	207	Die Beteiligten fühlen sich aus Erfahrung wohler und sind eher bereit, auf eine Konfliktlösung hinzuarbeiten, wenn die Stelle unabhängig ist	Bereitschaft wird durch unabhängige Mediatoren gesteigert	
I	78	208	Es gibt Konflikte von der Einstellung bis hin zur Kündigung, ob einvernehmlich oder nicht, alles	Konfliktfelder von Einstellung bis Beendigung	K 99 Konfliktarten im Unternehmen • Einstellung bis Beendigung K 100
	78	209	Erfahrung habe ich im Zuge unserer Zusammenarbeit bekommen, ich habe sie als sehr mediativ erlebt	Erfahrung aus der Praxis	Kenntnisse über Mediation • durch Praxis in der Arbeit mit dem Betriebsrat • Arbeit im Sinne einer Lösungsfindung
	78	210	Es wurde versucht, mit den Beteiligten im Sinne einer Lösungsfindung zu arbeiten	Lösungsfindung ist das Ziel	K 101 Konflikterleben • Angst der Mitarbeiter
	78	211	In Konfliktsituationen ist weniger die Gesprächsbasis das Problem, es ist mehr die Angst und der Vertrauensmangel	Im Arbeitsrechts - Konflikt spielt Angst und Vertrauensmangel eine Rolle	• Vertrauensmangel • Mitarbeiter holen sich Unterstützung als Ausgleich K 102
	78	212	Wegen der Asymmetrie weiß sich der AN oft nicht anderes zu helfen, als sich jemanden zu holen der seine Interesse vertritt – es geht um die gleiche Augenhöhe	Machtausgleich durch rechtliche Unterstützung	Mögliche Hemmnisse • Angst vor Gesichtsverlust • Durchlässigkeit K 103 Vorteile der Mediation • Zeit und Geld sparen • Interessen werden berücksichtigt
	79	213	Das Risiko in der Mediation ist die Angst vor dem Gesichtsverlust beim Arbeitgeber. Deshalb überlässt der die Lösung in der Regel seinen Anwalt	Angst vor Gesichtsverlust beim Arbeitgeber	K 104 Nachteile eines Gerichtsverfahrens • unangenehm für die Parteien

79	214	Der AG baut einen Schutzwall um sich auf und hat Sorge, dass Durchlässigkeit hineingebracht wird und eine ganzheitliche Wahrnehmung des Problems, der Sorgen und Ängste, erfolgt	Selbstschutz wird durchbrochen	<ul style="list-style-type: none"> • enorm emotional belastend • kostet Lebensqualität • dauert sehr lange <p>K 105</p> <p>Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • gesetzlich vorgeschaltete Mediation • Akzeptanz im Betrieb durch den Betriebsrat schaffen
79	215	Die Vorteile sind, dass man Geld und Zeit sparen kann	Zeit und Geld wird gespart	<ul style="list-style-type: none"> • gelungene Mediationen haben Vorbild-Wirkung • in Zeitungen bekannt machen • Verpflichtung überlegen <p>• Mediationsklauseln</p> <p>K 106</p> <p>Mögliche Promotoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber • Betriebsrat • Arbeitgeber <p>K 107</p> <p>Mediationsgeeignete Konflikte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elternteilzeit <p>K 108</p> <p>Anforderungen an den Mediator</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausgleich der Asymmetrie • sicherstellen, dass beide Parteien das Gesicht wahren können
79	216	Ein Gerichtsverfahren ist für niemanden angenehm und belastet, kostet Lebensqualität über sehr lange Zeit, es kann 2 bis 3 Jahre dauern	Gerichtsverfahren ist belastend	<ul style="list-style-type: none"> • Win Win Lösung herstellen • Fachkompetenz im AR
80	217	Also ein pragmatischer Ansatz wäre, dass ein Gerichtsverfahren beim ASG erst nach einer gescheiterten Mediation möglich ist	Gesetzlich vorgeschaltete Mediation wird befürwortet	<ul style="list-style-type: none"> • Parteien leiten • Vereinbarung muss rechtlich standhalten
80	218	Die Bekanntmachung durch Betriebsräte in den Betrieben wäre wichtig, weil sie die erste Anlaufstelle bei Problemen sind	Akzeptanz durch Betriebsrat schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • durch Fachkompetenz Sicherheit vermitteln
80	219	Auch der Arbeitgeber kann Mediation anstoßen	AG als Initiator	
80	220	Durch gesetzliche Verankerung würde die Breitenwirkung entstehen	Durch gesetzliche Verankerung ist Breitenwirkung möglich	
81	221	Gelungene Mediationen bringen mit sich, dass dieses Instrument vermehrt zum Einsatz kommt	Gelungene Fälle haben große Wirkung	

81	222	Man muss Mediation über Zeitungen im Betrieb bekannt machen und wenn es verpflichtend wäre, lernt es eine breite Masse kennen und damit würde die Mediation automatisch eingesetzt	Bekanntmachung und Verpflichtung haben Breitenwirkung	K 109 Mögliche Promotoren • Arbeiterkammer • Betriebsrat • Arbeitgeber
81	223	Im Bereich der wiederkehrenden aus der Karenz wäre Mediation ein dankbares Instrument	Elternteilzeit ist mediatonsgeeignet	
81-82	224	Es muss unter Berücksichtigung der Wünsche und Interessen beider Seiten eine Einigung erzielt werden	Interessenskonflikt bei Elternteilzeit	
82	225	Der Mediator muss sicherstellen, dass beide Parteien das Gesicht wahren und die Asymmetrie der Macht ausgleichen, damit sich die Parteien auf gleicher Augenhöhe begegnen können	Ausgleich der Macht und Wahrung des Gesichtes ist wichtig	
82	226	Es darf keinen Sieger geben, jeder muss etwas bekommen	Es muss Win-Win Lösung geben	
82	227	Der Mediator muss eine gewisse Fachkompetenz mitbringen	Fachkompetenz ist Voraussetzung	
82	228	Er sollte die Parteien zwischendurch mal einfangen und die Vereinbarung muss rechtlich standhalten	Vereinbarung muss juristisch passen	
82	229	Der Mediator sollte in der Mediation das Gefühl vermitteln, dass er sattelfest ist	Fachkompetenz vermittelt den Parteien Sicherheit	

	82	230	Bei der Arbeiterkammer müsste Mediation als Konfliktregelungsinstrument bereits beim Eingang beworben werden	Arbeiterkammer ist wichtiger Promotor	
	82	231	Auch der Betriebsrat und der Arbeitgeber haben eine wichtige Rolle	Betriebsrat und Arbeitgeber sind Initiatoren	
	82	232	Die Mediationsklausel werde ich jetzt in den Verträgen aufnehmen	Mediationsklausel im Vertrag aufnehmen	

Erste Reduktion	Zweite Reduktion
<p>K 1 geringe Kenntnisse über Mediation</p> <p>K 2 Sinnhaftigkeit der Mediation wird bezweifelt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verschleppung • Vorteile für den AG <p>K 3 Konfliktregelung beim ASG</p> <ul style="list-style-type: none"> • häufig durch Vergleich um Kosten zu sparen <p>K 4 Gründe für eine Klage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entgeltansprüche aus Überstunden <p>K 5 Zeitpunkt der Klage</p> <ul style="list-style-type: none"> • nach Beendigung • in der Kündigungsfrist • bei Dienstfreistellung <p>K 6 Häufige Ursachen für Arbeitsrechts-Konflikte</p> <ul style="list-style-type: none"> • offene Geldansprüche <p>K 7 Kein Kostenrisiko für AN</p> <ul style="list-style-type: none"> • durch gesetzlichen Rechtsschutz <p>K 8 Mögliche Promotor</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Betriebsrat <p>K 9 Wahrnehmung der Konfliktlösung bei der Arbeiterkammer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhandlung durch den Betriebsrat • Vergleich bei Gericht <p>K 10 Wahrnehmungen bei Gericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vergleiche gehen tendenziell zurück • wirtschaftliche Lage der Unternehmen ist schlechter • Streit wird auf Sachverhalte reduziert 	<p>K 1 Erfahrungen mit Konfliktregelungsverfahren</p> <ul style="list-style-type: none"> • geringe Kenntnisse, wenig Information, Mediation findet kaum Anwendung • Mediation erfolgreich eingesetzt bei Geltendmachung von Geldansprüchen, Mobbing, Versetzung, im Behindertenbereich • Bei Kündigungsanfechtung häufig Vergleiche und außergerichtliche Einigung <ul style="list-style-type: none"> - Vergleiche gehen tendenziell zurück • Fixe Spielregeln bei Gerichtsverfahren <ul style="list-style-type: none"> - Zerrüttung der Gesprächsbasis - wenig Zeit für Vergleichsgespräche - Streitpunkte werden auf Sachverhalt reduziert • Umnehme Situation für die Parteien vor Gericht <ul style="list-style-type: none"> - Parteien kommen auch nicht freiwillig - Ergebnisse werden eher als unzufrieden stellend empfunden • Ein Gerichtsverfahren kostet Lebensqualität, da es emotional belastet und das über einen langen Zeitraum <p>K2 typische Konfliktfelder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kündigungsanfechtungen wegen Sozialwidrigkeit oder verpönten Motiv, meist auf Wiedereinstellung • Beendigungsansprüche (Abfertigung, Entgelt, Entlassungsprozesse) • Einstufungsklagen im aufrechten Dienstverhältnis • Arbeitnehmerfehlverhalten wie Arbeitszeit, Abwesenheiten, Konkurrenzklausel, Verletzung fachlicher Pflichten • Konflikte bei der Elternteilzeitvereinbarung • Konflikte zwischen BR und AG <p>K3 Mediationsbedarf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenn weiterhin eine Zusammenarbeit oder soziale Beziehung besteht • wenn Rahmenbedingungen für den Fortbestand geklärt werden müssen wie bei: <ul style="list-style-type: none"> Versetzung, Mobbing, Vertragsänderungen, sexuelle Belästigung, Gender Themen, Einstufungsklagen, Vereinbarungen über Elternteilzeit • wenn es um den Erhalt des Arbeitsplatzes geht

<p>K 11 Häufige Streitpunkte bei Gericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Höhe des Lohnes • Kündigungsanfechtung • Entlassungen • Konkurrenzklausel <p>K 12 Nachteile eines Gerichtsverfahrens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emotionen und Bedürfnisse werden aber ausgeklammert • gekränkter Stolz nicht bearbeitet • Unrechtsbewusstsein steht im Vordergrund <p>K 13 Kenntnisse über Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • keine Kenntnisse • großes Interesse <p>K 14 Vorteile eines Vergleiches</p> <ul style="list-style-type: none"> • weniger Arbeit bei Gericht <p>K 15 Vorteile der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsbereitschaft wird erhalten <p>K 16 Rahmenbedingungen der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechtsbeistand • Rechtsberatung • Anwalt einbeziehen • Fristenhemmung wünschenswert • Ergebnisse vertraulich behandeln <p>K 17 Machtungleichgewicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei aufrechem DV vorhanden • nach Beendigung des DV nicht relevant <p>K 18 Mediation ist sinnvoll</p> <ul style="list-style-type: none"> • wo Co Existenz weiterhin besteht • wo es um den Erhalt des Arbeitsplatzes geht • bei Beendigung sehr wünschenswert • wo inhaltliche Problemlösung erforderlich • aus Kostengründen <p>K 19 mögliche Promotoren für Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Richter 	<ul style="list-style-type: none"> • Kündigungsanfechtung wegen Sozialwidrigkeit oder verpönten Motiv sind mediationsgeeignet • wenn inhaltliche Probleme oder Kränkungen aufgearbeitet werden müssen • bei Arbeitnehmerfehlverhalten: z.B. Arbeitszeit und Abwesenheiten, disziplinäre Verstöße, Aufgabenprofil wird nicht erfüllt – Überforderung • bei sehr hohem Streitwert <p>K4 Fördernde Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • gesetzliche Verankerung oder vorgeschaltete Mediation <ul style="list-style-type: none"> - Mediationsklausel im DV - Schlichtungsklausel im Kollektivvertrag - Gefahr der Instrumentalisierung • Anlaufstelle im Betrieb für Konfliktdiagnose schaffen, um frühzeitigen und breitflächigen Einsatz zu fördern • Multiplikatoren wie Interessensvertretung und BR gewinnen • Betriebsvereinbarung, um den Einsatz im Betrieb zu forcieren • Akzeptanz und Sensibilität durch Informations- und Fortbildungsveranstaltungen im Unternehmen schaffen • Fristenhemmung gesetzlich verankern • das einfache Ruhen eines Verfahrens für den Einsatz von Mediation bekannter machen und auch nützen <p>K5 Verfahrensgrundsätze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Machtungleichgewicht ist bei aufrechem DV wesentlich stärker zu berücksichtigen als nach einer Beendigung • Rechtsbeistand, Rechtsberatung, Steuerberater, Betriebsrat oder gesetzliche Interessensvertretung beiziehen • Vertraulichkeit, Unabhängigkeit und Allparteilichkeit durch Transparenz und Klarheit sicher stellen • Parteien aufklären, dass durch die Mediation der Gerichtsweg nicht versperrt wird, aber eine Chance darstellt, um einen Prozess zu vermeiden • Professionalität, Feldkompetenz und arbeitsrechtliches Wissen des Mediators von Vorteil • Der Mediator soll im Verfahren von der klassischen Mediation absehen und die Parteien auf Lösungsoptionen zuführen
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Interessensvertretung • Betriebsrat <p>K 20</p> <p>mögliche Hindernisse für Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • kurze Anfechtungsfristen <p>K 21</p> <p>Nachteile einer Gerichtsverhandlung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemlösung wird auf Sachverhalt reduziert • Zeitmangel bei Vergleichsgesprächen • Situation für beide Parteien unangenehm • Problemlösung auf materiellem Wege • zwischenmenschliches wird nicht gelöst <p>K 22</p> <p>Mediation wünschenswert</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei Beendigungen • wo inhaltliche Probleme zu lösen sind <p>K 23</p> <p>Risiken der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interessenvertretung im Rollenkonflikt <p>K 24</p> <p>Große Kenntnisse über Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familienmediation • Wirtschaftsmediation • ein wenig Arbeitsrecht <p>K 25</p> <p>Mediation bereits erfolgreich durchgeführt bei</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobbing • Versetzung <p>K 26</p> <p>Vorteile der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • ganzheitliche Wahrnehmung von Menschen • sich selbst und andere besser verstehen • Lösungen für die Zukunft finden • Palette der möglichen Lösungsoptionen ist größer • Beendigung unter anderen Bedingungen möglich • trägt bei zur Organisationsentwicklung • bringt mehr Zufriedenheit • Nachhaltigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Falleignung und Setting klären <p>K6</p> <p>Vorteile der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formloses Verfahren wo Interessen wahrgenommen werden • Gesprächsbasis bleibt erhalten - gegenseitigen Verständnis und auch das für soziale Zusammenhänge wird gefördert • Zukunftsorientierte Lösungen schaffen mehr Zufriedenheit und Nachhaltigkeit und damit wird ein Beitrag zur OE geleistet • Man kann Zeit, Geld und Nerven sparen • größere Palette an Lösungsoptionen möglich • Die Kommunikationsqualität wird gesteigert und es findet Konfliktprävention statt <p>K7</p> <p>mögliche Risiken und Hindernisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risiko für die Interessensvertretung durch Rollenkonflikt und fragliche Unabhängigkeit • Rechtsverlust durch fehlende Fristenhemmung • Gefahr der Instrumentalisierung und Verschleppung von Ansprüchen • Der niedrige Streitwert und das geringe Kostenrisiko für AN • fehlende Ergebnissicherheit • Anwälte, da sie Geschäftsverlust fürchten und Richter, da Urteile mehr Aufwand bedeuten • Der geringe Bekanntheitsgrad und die fehlende Akzeptanz, die mangelnde Bereitschaft, Verantwortung für die eigene Konfliktlösung zu übernehmen • Bei Klärung einer Rechtslage, Grundsatzentscheidungen und bei kollektiven Lohnverhandlungen ist Mediation nicht geeignet <p>K8</p> <p>Wichtige Promotoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesetzliche und freiwillige Interessensvertretung • Richter und Anwälte
---	--

<p>K 27</p> <p>Mögliche Risiken der AR-Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Machtungleichgewicht <p>K 28</p> <p>Rahmenbedingungen für die Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausgleich des Machtungleichgewichtes • Arbeitsfähigkeit herstellen indem man die Themen anspricht • Unterstützung durch Gewerkschaft, Kammer • Setting gut vorbereiten • Zahlungsmodalitäten klären • Konflikteilhaber • Transparenz und Klarheit signalisieren <p>Allparteilichkeit</p> <p>K 29</p> <p>Kontraindikation für Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • wenn Machtungleichgewicht nicht austariert werden kann • wenn einer Partei Angst hat oder unter Druck steht <p>K 30</p> <p>Voraussetzungen für Implementierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • gesetzliche Verankerung • Mediationsversuch vor Klageeinbringung • Mediationsklausel im Vertrag <p>K 31</p> <p>Initiative für Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • von der Gewerkschaft • vom Betriebsrat • vom Arbeitgeber • von Kollegen und Freunden • von Führungskrägen • vom Personalchef • von der Arbeiterkammer mit Unterstützung eines Mediatorenteams <p>K 32</p> <p>Mögliche Arbeitsfelder für Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • kollektive Konflikte • individualrechtliche Konflikte 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitgeber und Führungskräfte • Rechtsschutzexperten • Wirtschaftskammer • Gesetzgeber
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Beendigungen <p>K 33</p> <p>Präventionswirkung von Mediation</p> <p>K 34</p> <p>Konfliktarten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsklagen und Forderungen nach Beendigung • Forderungen und Einstufungsprozess eher selten (da bei aufrechtem Dienstverhältnis) • Entlassungsprozesse • überwiegend Kündigungsanfechtung wg. Sozialwidrigkeit und verpönten Motiv • zwischen BR und AG <p>K 35</p> <p>Beendigungsart vor Gericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kündigungsanfechtung häufig durch Vergleich <p>K 36</p> <p>Geringe Mediationskenntnisse</p> <p>K 37</p> <p>Vorteile der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufwertung der Parteien • Gemeinsamkeiten finden • nachhaltige Lösungen • Chancen auf Arbeitsplatzertalt • Psychischer Aspekt <p>K 38</p> <p>Mediation ungeeignet</p> <ul style="list-style-type: none"> • wenn ausschließlich Rechtslage zu klären ist • Entlassungsprozesse <p>K 39</p> <p>Verfahrensgrundsätze in der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der Falleignung • Ungleichgewicht ausgleichen • Rechtsbeistand bei den Vereinbarungen • ev. Anwälte miteinbeziehen • Aufklärung, dass Gerichtsweg offen bleibt <p>K 40</p> <p>Ausgleich des Ungleichgewichtes im Prozess</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anwälte • gesetzliche Vertreter • Anleitung durch Richter 	
--	--

<p>K 41</p> <p>Vorteile der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setting <p>K 42</p> <p>Einsatz von Mediation frühzeitig sinnvoll</p> <ul style="list-style-type: none"> • auf betrieblicher Ebene • über Anwälte • vor tatsächlicher Beendigung sinnvoll, um Gesicht wahren zu können <p>K 43</p> <p>Mediationsgeeignete Konflikte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kündigungsanfechtung <p>K 44</p> <p>Mögliche Promotoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Richter • Anwälte • klare Strukturen • Vertragsklausel <p>K 45</p> <p>Implementierung von Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betriebsräte müssen mitmachen • Arbeiterkammer arbeitet mit Mediatoren zusammen • Unterweisung bei Rechtsberatung durch die Arbeiterkammer <p>K 46</p> <p>Verfahrensmodalitäten bei Gericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • einfaches Ruhen für 3 Monate ist möglich <p>K 47</p> <p>Konfliktfelder</p> <p>Betriebsvereinbarungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitskampf • sexuelle Belästigung • Gender Debatten • Mobbing • Einstufungsklagen <p>K 48</p> <p>Kenntnisse über Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung • Anwendung in der Praxis <p>K 49</p> <p>Was mit Mediation verbunden wird ist</p>	
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Lösungen durch zuhören und verstehen möglich • Geisteshaltung <p>K 50</p> <p>Einsatz von Mediation</p> <p>frühzeitig auf betrieblicher Ebene sinnvoll</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anlaufstelle im Betrieb <p>K 51</p> <p>Mediation vorstellbar bei</p> <ul style="list-style-type: none"> • sexuelle Belästigung • Gender Debatten • Mobbing • Einstufungsklagen • bei Beendigung <p>K 52</p> <p>Nachteile eines Gerichtsverfahrens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse und Kränkungen bleiben unbeachtet • Anerkennung fehlt • minimiert Lösungsoptionen <p>K 53</p> <p>Mediation eignet sich nicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundsatzentscheidungen • kollektive Lohnverhandlungen <p>K 54</p> <p>Anforderungen an die Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionalität • Machtungleichgewicht austarieren • unternehmerische Kenntnisse • Kenntnisse über Milieu und soziale Gewohnheiten <p> besonders bei Migranten</p> <p>K 55</p> <p>Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einbindung des BR fördert Bereitschaft und gleicht <p> Machtungleichgewicht aus</p> <ul style="list-style-type: none"> • gesetzliche Verankerung einer vorgeschalteten <p> Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schlichtungsklauseln im Kollektivvertrag <p>K 56</p> <p>mögliche Promotoren</p>	
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsrat durch Betriebsvereinbarung • Arbeiterkammer • Gewerkschaften • Rechtsschutzexperten <p>K 57</p> <p>Wissen der Interessensvertretung über Mediation eher gering</p> <p>K 58</p> <p>Infoveranstaltungen für die Interessensvertretungen wären sinnvoll</p> <p>K 59</p> <p>Mögliche Hindernisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • kurze Fristen im AR <p>K 60</p> <p>Häufige Konflikte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beendigungsansprüche nach Entlassung oder Austritt • Anfechtung von Beendigungen / Wiedereinstellung • Einstufungsprozesse <p>K 61</p> <p>Ursachen für Anstieg der Klagen durch wirtschaftliche Lage</p> <p>K 62</p> <p>Verfahren bei Gericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vergleich wird zunehmend schwieriger • Urteile steigen • selten Klage bei aufrechtem DV • fixe Spielregeln • keine Gesprächsbasis • Parteien kommen nicht freiwillig <p>K 63</p> <p>Kenntnisse über Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • geringe durch Tagesseminare <p>K 64</p> <p>Vorteile der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setting ist entspannter • Gesprächsbasis • Gelegenheit zur Problemlösung • gemeinsame Lösung zu erarbeiten • Freiwilligkeit 	
---	--

<p>K 65</p> <p>Risiken der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei aufrechtem DV Gefahr der Trennung • überzogene Forderungen <p>K 66</p> <p>Ausgleich des Ungleichgewichtes</p> <ul style="list-style-type: none"> • durch Einbeziehung des Betriebsrates <p>K 67</p> <p>Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • vorgeschaltete Mediation sinnvoll • bei Anfechtungsverfahren ist Mediation umgehend nötig (Erledigung in einigen Wochen) • Klausur über 1 oder 2 Tage zielführend • Vertraulichkeit und Umgang mit Informationen aus der Mediation <p>K 68</p> <p>Mögliche Hindernisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • niedriger Streitwert • Anwälte: Geschäftsverlust • Richter, da sie nur mehr Fälle mit Urteilen erhalten und damit Vergleiche zurückgehen würden <p>K 69</p> <p>Mediation sinnvoll bei Konflikten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anfechtungsverfahren • Elternteilzeit <p>K 70</p> <p>Mögliche Promotoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftskammer • Betriebsrat auf betrieblicher Ebene • Arbeiterkammer <p>K 71</p> <p>Betriebsinterne Mediation sinnvoll</p> <p>K 72</p> <p>Nachteile eines Gerichtsverfahrens</p> <ul style="list-style-type: none"> • soziale Beziehung gestört • Lösungen werden als unbefriedigend wahrgenommen <p>K 73</p> <p>Mögliche Arbeitsfelder für Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • wenn Fortbestand der sozialen Beziehung 	
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • wenn ein Konflikt zur Beendigung führt • wenn die Rahmenbedingungen für den Fortbestand geklärt werden müssen • auch bei Fragen der Beendigung vor Gericht Mediation mitdenken • Konflikte bei Versetzungen • Konflikte bei Vertragsänderung <p>K 74</p> <p>Kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung absolviert • Praxis durch Arbeit <p>K 75</p> <p>Bekanntheitsgrad</p> <ul style="list-style-type: none"> • eher unbekannt <p>K 76</p> <p>Erfahrungen mit Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • eher enttäuschend • einige Erfolge • Geldansprüche geregelt • soziale Beziehung gerettet <p>K 77</p> <p>Vorteile der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsorientiert • hält soziale Beziehung aufrecht • Gerichtsverfahren bleibt offen, <p>Bewusstsein für soziale Zusammenhänge herstellen</p> <p>K 78</p> <p>Was ist noch zu berücksichtigen</p> <ul style="list-style-type: none"> • das soziale Beziehungen bestehen können, auch wenn AV beendet ist <p>K 79 Mediationsgesetz</p> <ul style="list-style-type: none"> • nicht zufriedenstellend • zu enges Korsett • im Lehrlingsbereich und Behindertengesetz verankert • zu früh implementiert <p>K 80</p> <p>Mögliche Hemmnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechteorientiertes Denken 	
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Akzeptanz in der Gesellschaft • Arbeitgeberseite möchte kein Humankapital investieren • Wirtschaftskammer (Sektion Unternehmensberater) • niedriger Streitwert • Kostenregelung beim ASG ist überschaubar • fehlende Ergebnissicherheit • Mediationsverfahren <p>K 81</p> <p>Für Mediation ungeeignet</p> <ul style="list-style-type: none"> • wenn Rechtsklärung nötig • wenn rasche, klare Lösung benötigt wird <p>K 82</p> <p>Mögliche Promotoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parteienvertreter • Betriebsrat • Arbeitgeber • Vorgesetzte <p>K 83</p> <p>Implementierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediation als Konfliktlösungsinstrument ist Teil der Unternehmenskultur • Mediation ersetzt nicht das Recht • Gefahr der Instrumentalisierung • breitflächig implementieren <p>K 84</p> <p>Anforderungen an den Mediator</p> <ul style="list-style-type: none"> • arbeitsrechtliches Wissen • Leiten der Parteien, da diese es wünschen <p>K 85</p> <p>Voraussetzungen /Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediation weit vorne platzieren • Jugend mit einbinden • Führungskräfte überzeugen • Betriebsrat und Arbeitgeber müssen informieren • Multiplikatoren schaffen • Betriebsvereinbarung sinnvoll • Marketing offen gestalten • Fristenhemmung 	
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Verschwiegenheitspflicht • Aussageverweigerungsrecht • Informationsveranstaltungen im Unternehmen anbieten • Akzeptanz beim Betriebsrat schaffen <p>K 86</p> <p>Ursachen für Konflikte im Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitnehmerfehlverhalten • Verletzung fachlicher Pflichten • Überforderungen • Veränderungen im Arbeitsablauf • Teamdynamik, neue Mitglieder • fehlendes Chancemanagement • Mangel an Sozialkompetenz • private Katastrophen • neue Führungskraft • Mangel an Artikulationsleistung <p>K 87</p> <p>Maßnahmen zur Verbesserung der Konfliktkultur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche • frühzeitige Kommunikation mit dem Betriebsrat • Anlaufstelle (betriebspsychologische Stelle) für Mitarbeiter installiert • interpersonelle Kommunikationsleistung verbessern <p>K 88</p> <p>Betriebsratsmodell nicht ideal gelöst</p> <p>K 89</p> <p>Rahmenbedingungen für die Implementierung im Betrieb</p> <ul style="list-style-type: none"> • externen Mediatorenpool • regelmäßiges Training im Sinne einer Professionalisierung • Stelle für Konfliktdiagnose • Mediation als erste Maßnahme festlegen • klare Strukturen <p>K 90</p> <p>Vorteile der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Kommunikationsqualität 	
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktprävention • Kommunikation herstellen • Probleme inhaltlich lösen <p>K 91</p> <p>Nachteile einer Gerichtsverhandlung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parteien verlieren Selbstautonomie • keine Gesprächsbasis • Konflikt wird auf Gesetz reduziert und das eigentliche Problem nicht gehandelt <p>K 92</p> <p>Rolle des Mediators</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit • eigene Prägung raushalten • braucht kein Experte im Arbeitsrecht sein • einfach Mensch sein <p>K 93</p> <p>Mögliche Promotoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • regelmäßige Information • Betriebsrat • Führungskräfte • durch Anwendung wird es zu einem normalen Instrument • Machtpromotoren im Unternehmen <p>K 94</p> <p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Änderungsprozess deklarieren • Eigenverantwortlichkeit ansprechen • Medien in der Organisation <p>K 95</p> <p>Wann macht Mediation Sinn</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei frühzeitigem Einsatz • wenn sie großflächig zum Einsatz kommt <p>K 96</p> <p>Machtungleichgewicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausgleich durch Arbeiterkammer wichtig <p>K 97</p> <p>Ebene der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • unabhängige Stelle • keine Interessensvertretung <p>K 98</p> <p>Vorteile einer unabhängigen Mediationsstelle</p>	
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Parteien fühlen sich wohler • Bereitschaft steigt <p>K 99</p> <p>Konfliktarten im Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung bis Beendigung <p>K 100</p> <p>Kenntnisse über Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • durch Praxis in der Arbeit mit dem Betriebsrat • Arbeit im Sinne einer Lösungsfindung <p>K 101</p> <p>Konflikterleben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Angst der Mitarbeiter • Vertrauensmangel • Mitarbeiter holen sich Unterstützung als Ausgleich <p>K 102</p> <p>Mögliche Hemmnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Angst vor Gesichtsverlust • Durchlässigkeit <p>K 103</p> <p>Vorteile der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeit und Geld sparen • Interessen werden berücksichtigt <p>K 104</p> <p>Nachteile eines Gerichtsverfahrens</p> <ul style="list-style-type: none"> • unangenehm für die Parteien • enorm emotional belastend • kostet Lebensqualität • dauert sehr lange <p>K 105</p> <p>Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • gesetzlich vorgeschaltete Mediation • Akzeptanz im Betrieb durch den Betriebsrat schaffen • gelungene Mediationen haben Vorbild-Wirkung • in Zeitungen bekannt machen • Verpflichtung überlegen • Mediationsklauseln <p>K 106</p> <p>Mögliche Promotoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber 	
--	--

<ul style="list-style-type: none">• Betriebsrat• Arbeitgeber <p>K 107</p> <p>Mediationsgeeignete Konflikte</p> <ul style="list-style-type: none">• Elternteilzeit <p>K 108</p> <p>Anforderungen an den Mediator</p> <ul style="list-style-type: none">• Ausgleich der Asymmetrie• sicherstellen, dass beide Parteien das Gesicht wahren können• Win Win Lösung herstellen• Fachkompetenz im AR• Parteien leiten• Vereinbarung muss rechtlich standhalten• durch Fachkompetenz Sicherheit vermitteln <p>K 109</p> <p>Mögliche Promotoren</p> <ul style="list-style-type: none">• Arbeiterkammer• Betriebsrat• Arbeitgeber	
---	--

6. Diskussion der Ergebnisse

Die qualitative Inhaltsanalyse der 9 Einzelinterviews ergab 8 Hauptkategorien.

Die Ergebnisse werden im Anschluss diskutiert um die grundsätzliche Fragestellung: „welche Voraussetzungen es braucht, um Mediation im Arbeitsrecht als nützliches Konfliktregelungsverfahren etablieren zu können“, näher zu beleuchten.

6.1 Typische Konfliktfelder

Der am häufigsten genannte Konflikt, der letztlich vor dem Arbeits- und Sozialgericht ausgetragen wird, ist die *Kündigungs¹ - bzw. Entlassungsanfechtungen*.

Interviewpartner E weist darauf hin, dass diese Konflikte tendenziell zunehmen, da der Arbeitsplatzverlust für die Arbeitnehmer an Bedeutung gewinnt: (...“ was relativ stark ist, durch die Wirtschaftskrise glaube ich letztlich bedingt, ist das Problem der Anfechtungen, wo Beendigungserklärungen angefochten werden, also auf Wiedereinstellung...“). Auch der Befragte D merkt an, dass es sich in der Regel bei Arbeitsgerichtsprozessen um diese Art von Konflikt handelt: (...“ Kündigungs-Anfechtungen in aller Regel wegen Sozialwidrigkeit, das verpönte Motiv ...“).

Weitere Konfliktauslöser, die in den Interviews häufig zur Sprache kamen, stellen *Beendigungsansprüche* dar. Die Wahrnehmung der Befragten ist, dass diese Konflikte sehr emotional ablaufen und daher häufig durch ein Urteil beendet werden müssen. Es handelt sich dabei meist um offene Entgeltansprüche (wie beispielsweise Überstundenabgeltung, Abfertigung, Urlaubsentgelt oder Kündigungsschädigung) aus einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Der Befragte F meint, dass diese Streitfälle beinahe alltäglich ausgetragen werden: (...“ standardmäßig haben wir Beendigungsansprüche...“) und Interviewpartner D ergänzt, dass diese Konflikte sehr häufig die Ursachen für Prozesse darstellen: (...dann gibt es meistens eben Beendigungsansprüche...“).

Der Befragte F schildert ausführlich, dass diese Streitfälle sehr konfrontativ ausgetragen werden und daher letztlich in den meisten Fällen durch ein Urteil des Richters beendet werden müssen: (...“diese Verfahren sind relativ verhärtet...“). Auch Interview F

¹ Bei einer Kündigungsanfechtung ist die Anfechtung einer Arbeitgeberkündigung durch den Arbeitnehmer bei Gericht mit der Absicht einer Wiedereinstellung gemeint.

bestätigt diese Aussage: (...“ also das muss man jetzt sehr häufig, im Gegensatz zur früher, mit einem Urteil entschieden...“).

Nicht nur Kündigungsanfechtungen und Beendigungskonflikte, sondern auch Konflikte im aufrechten Arbeitsverhältnis werden vereinzelt mit Hilfe des Gerichtes geregelt. Von den Befragten werden Streitigkeiten im aufrechten Dienstverhältnis wie *Einstufungsklagen, Arbeitnehmerfehlverhalten, fachliche Verletzungen, disziplinarische Verstöße, Konflikte bei Elternteilzeitvereinbarungen und kollektive Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat* genannt. In der Praxis wird bei aufrechtem Dienstverhältnis eher selten eine Klage angestrebt und das Verfahren wird von allen Beteiligten als sehr schwierig empfunden. Dazu ein Auszug aus Interview B: (...“es gibt eher wenige Verfahren, wo das Dienstverhältnis aufrecht ist und die finde ich besonders schwierig...“). Der Befragte F führt aus, dass im aufrechten Dienstverhältnis meist nur geschützte Arbeitnehmer klagen: (...“ bei aufrechten Dienstverhältnis eher bei Mitarbeitern, die einen geschützten Arbeitsplatz haben, also Betriebsräte oder auch begünstigt Behinderte...“). Vereinzelt werden auch Konflikte zwischen Arbeitgeber und dem Betriebsrat genannt.

Die Ergebnisse der Befragten zeigen, dass Beendigungskonflikte, wo es um materielle Ansprüche und Vollstreckungen geht, meist durch ein Urteil entschieden werden und untermauern damit die Aussage von Hagen & Lenz (vgl. Kap. 3.3.), dass Mediation in jenen Fällen, wo bestehende Verpflichtungen vollstreckbar gemacht werden müssen, nicht geeignet ist (Hagen & Lenz, 2008, S. 14).

6.2 Erfahrungen mit Konfliktregelungsverfahren

Wie im Kapitel 6.1 beschrieben, gibt es unterschiedliche Konfliktphänomene im Bereich des Individualarbeitsrechtes. Die Tatsache, dass alle Interviewpartner den Einsatz von Mediation bei Arbeitsrechtskonflikten befürworten lässt den Schluss zu, dass grundsätzlich Interesse an alternativen Konfliktregelungsverfahren besteht. Umso interessanter das Ergebnis der Befragung, dass sich bei der Anwendung von alternativen Konfliktregelungsverfahren ein anderes Bild zeigt. Mit Ausnahme von Fall C findet das Wissen um die *Mediation in der Praxis kaum Anwendung*. Es wird auch

deutlich, dass durch weniger erfolgreiche Mediationen, wie im Interview G erwähnt, eine Entmutigung eintritt: (...“die Erfolge dabei waren nicht so, dass man hätte sagen können, das ist jetzt ein Instrument mit dem wir etwas anfangen können...“). Interview D hebt hervor, dass es für die Anwendung im Gerichtsalltag an Strukturen und dem nötigen Wissen um das Verfahren fehlt: (...“dass ich mich eigentlich in einer relativen Hilflosigkeit sehe...“). Interview A meint, dass es im Umgang mit Konflikten mit juristischem Kontext Professionalität braucht: (...“ich habe nicht den Eindruck, dass die erfolgreich unterwegs sind...“).

Die Schilderungen der Befragten geben Auskunft darüber, dass ein *Gerichtsverfahren* bei aufrechtem Dienstverhältnis für beide Parteien eine emotionale Belastung darstellt. Wie Interviewpartner G aus seiner Erfahrung schildert, werden die Ergebnisse von beiden Parteien, unabhängig vom Ausgang, häufig als unbefriedigend erlebt: (...“wir sind relativ rasch draufgekommen, dass gerichtliche Auseinandersetzungen für eine Menge Streitigkeiten den Konfliktpartnern eine Lösung bringen, die – egal wie sie ausgeht, für das weitere Zusammenarbeiten nicht unbedingt das Leben erleichtert...“). Der Befragte B erzählt aus seinem Alltag und meint, dass sich das Gerichtsverfahren, wie bereits im Kapitel 3.3 beschrieben, aus zeitlichen und organisatorischen Gründen ausschließlich auf sachrelevante Inhalt reduziert: (...“man kann nicht die zwischenmenschlichen Probleme kitten oder lösen, das kann ich nicht in der mir gegebenen Zeit...“).

Als ein weiterer schwerwiegender Nachteil eines Gerichtsverfahrens wird mehrmals die *Zerrüttung der persönlichen Beziehung* genannt. Interviewpartner E dazu: (...“der Arbeitsplatzverlust geht nicht gut, wenn ich im gerichtlichen Verfahren, um zu gewinnen, Porzellan zerschlagen muss...“).

Das Ergebnis der Befragten deckt sich mit der im Kapitel 4.2 geäußerten Ansicht der Autoren Hagen & Lenz (2008) und Budde (2003), dass die *Mediation innerhalb eines bestehenden Arbeitsverhältnisses von Vorteil ist*. Befragter D schildert in diesem Zusammenhang eindrücklich, dass in Fällen von Mobbing und Versetzung das Mediationsverfahren bereits erfolgreich eingesetzt wurde.

Auch die Behauptung von Hagen & Lenz (2008, S. 9), dass Arbeitsrechtsprozesse häufig durch einen Vergleich beendet werden, wurde durch die Interviewpartner A, B, D und F bestätigt. Dazu ein Auszug aus Interview A: (...“wir haben die Erfahrung gemacht, das sehr viele arbeitsgerichtliche Prozesse in einem Vergleich enden, auch die - wo wir zu 100% gewinnen könnten; weil man sich teilweise halt Kosten ersparen will...“)

Die Wahrnehmungen der Befragten, dass Vergleiche in den letzten Jahren tendenziell rückläufig und die Positionen verhärteter sind, begründet Interview B mit der vorherrschenden Wirtschaftskrise und der damit in Verbindung gebrachten sinkenden Kompromissbereitschaft beider Parteien. Interview B: (...“ich habe momentan das Gefühl, im Vergleich zu den letzten Jahren, dass es den Unternehmen oft nicht mehr so gut geht, dass sie sich so leicht vergleichen können...“).

6.3 Mediationsbedarf

Die Schilderungen aller 9 Befragten geben Auskunft darüber, dass ein breites Spektrum für die Anwendung von Mediation bei arbeitsrechtlichen Streitigkeiten vorhanden ist. Die Interviewpartner sind sich darüber einig, dass Mediation im Zuge von *Beendigungen von Arbeitsverhältnissen*, insbesondere bei *Kündigungsanfechtungen* nicht nur sinnvoll, sondern für die beabsichtigte Wiederbegründung des Dienstverhältnisses und der damit verbundenen Co-Existenz von großem Vorteil ist. Es wird erwähnt, dass ein Verfahren vor dem Arbeits- und Sozialgericht nur ein sehr schmales Spektrum abdecken kann und keinen Raum für eine Gesprächsbasis bietet, was die Zusammenarbeit für die Zukunft erschwert.

Interviewpartner E schildert im Zusammenhang mit seiner Tätigkeit, dass es seiner Ansicht nach in vielen Prozessen nicht um den tatsächlichen Klagsgrund, sondern vielmehr um Kränkungen geht und dass ein Verfahren, mit dem Ziel des *Fortbestandes eines Arbeitsverhältnisses*, bei Gericht nicht optimal aufgehoben ist. Dazu ein Auszug aus Interview E: (...“ich habe die Erfahrung, dass es in sehr vielen Prozessen nicht darum ging, was wir eingeklagt haben, es ging vielmehr um die Kränkung...“) und (...“alles was dazu führen soll, dass ich zurückkomme in den Betrieb, ist eigentlich bei Gericht ganz falsch...“). Ergänzend dazu die Aussage des Befragten G: (...“ob die

Leute miteinander in Zukunft müssen oder nicht, das kannst du dir vom Gericht sagen lassen und dann stehst du davor und weißt erst nicht, wie es weiter geht...“).

Es wird beschrieben, dass sich die Palette an möglichen Lösungsoptionen durch Mediation aus eigener Erfahrung wesentlich vergrößert, wenn eine Rücknahme der Streitregelung durch das Gericht stattfindet und der Konflikt den Streitparteien zur Selbstregulierung in Begleitung übertragen wird (vgl. Kap. 4.2).

Das Ergebnis der Interviewpartner zeigt, dass *Kündigungsanfechtungen* wegen Sozialwidrigkeit² oder verpönten Motiv³, die mit dem Ziel der Wiedereinstellung betrieben werden, im außergerichtlichen Verfahren besser aufgehoben sind. Befragter G weißt darauf hin, dass in solchen Fällen Mediation auch begleitend eingesetzt werden kann: (...“Mediation als Konfliktlösungsinstrument mitdenken zu wollen ist meines Erachtens nicht nur einer Frage der Zielausrichtung in jedem Konflikt, sondern eine Frage der Kultur...“). Diese Aussage deckt sich mit den Ausführungen von Albrecht (2001, S. 77), dass die Gespräche zwischen den Streitparteien nötig sind, um auch für die Zukunft eine konfliktfreie Zusammenarbeit sicher zu stellen. Mediation kann in diesen Streitfällen eine Ergänzung zu herkömmlichen Konfliktregelungsverfahren im Sinne einer zusätzlichen Wahlmöglichkeit darstellen (vgl. Albrecht, 2001, S. 122).

Bei Streitigkeiten im aufrechten Dienstverhältnis, wie beispielsweise *Einstufungsklagen und Elternteilzeitvereinbarungen*, wird der Einsatz von Mediation von den Befragten übereinstimmend befürwortet. Bei Einstufungsklagen geht es um Lohn- und Gehaltsbestandteile, im engeren Sinne um die richtige Höhe des Einkommens unter Berücksichtigung der Verwendung des Arbeitnehmers und dem zu Grunde liegenden gültigen Kollektivvertrag. Es wird vom Arbeitnehmer die bestehende Gehaltsdifferenz eingeklagt. Ein Auszug aus dem Interview B zeigt, dass bei dieser Art von Konflikten die Mediation vorzuziehen ist: (...“es ist extrem schwierig find ich in Situationen, wo

² Nach § 105 Abs. 3 Z 2 ArbVG kann jeder Arbeitnehmer seine Kündigung durch den Arbeitgeber wegen Sozialwidrigkeit gerichtlich anfechten. Im Zuge eines solchen Verfahrens sind bei älteren Arbeitnehmern sowohl der stand der langjährigen Betriebszugehörigkeit als auch die wegen des höheren Lebensalters zu erwartenden Schwierigkeiten bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess besonders zu berücksichtigen, was sich Um hinsichtlich der Neueinstellung dieser Personen jedoch nicht selten als arbeitsmarktpolitisch unerwünschtes Hemmnis erweist.

³ Verpöntes Motiv . Hier liegen verpönte, v. a. im Arbeitsverfassungsgesetz aufgezählte Gründe vor.

die noch miteinander müssen, das wäre noch mehr als die anderen ein Fall für die Mediation...“). Der Befragte D schildert aus seiner persönlichen Erfahrung, dass Mediation durch das Setting die Konsensbereitschaft der Parteien steigert: (...“dass durch den Wegfall der förmlichen Auseinandersetzung das Gespräch miteinander kam...“). Interviewpartner D meint bezugnehmend auf Einstufungsklagen, dass nur im Wege der Mediation die nötige Anerkennung zu erlangen ist, um die es in den meisten Fällen geht: (...“wenn ich das im Wege der Mediation unter Anerkennung bekomme, hat das gleich einen anderen Charakter...“).

Zum Thema *Elternteilzeitvereinbarung*⁵ betont der Befragte I, dass sich dieser Interessenskonflikt für Mediation bestens eignet: (...“ es muss eine Einigung hergestellt werden zwischen Wunsch der Mutter und dem Unternehmen – ja klar, aber da können die Bedürfnisse sehr wohl weit auseinander gehen“).

Als weiteres Anwendungsgebiet für Mediation im aufrechten Dienstverhältnis werden von den Interviewpartnern Streitigkeiten rund um *Versetzungen*⁶, *Vertragsänderungen*, *Gender Themen*⁷, *sexuelle Belästigung*, *Mobbing*⁸, *Arbeitnehmerfehlverhalten und disziplinarische Verstöße* genannt. Damit schließen sich die Befragten der Meinung von Budde (2003) an, dass Mediation innerhalb eines bestehenden Arbeitsverhältnisses und bei Benachteiligungen ihren Platz findet. Auch Hagen spricht bei dieser Konfliktart von einem möglichen Einsatzgebiet für Mediation (vgl. Kap. 4.2).

Im Gegensatz zu den Autoren Albrecht (2001) und Budde (2003) vertreten die Befragten die Ansicht, dass Mediation nicht nur bei weiterhin beabsichtigter Co-Existenz, sondern auch im Zuge der endgültigen Beendigung einer Arbeitsbeziehung durchaus ihre Berechtigung hat. Ein Zitat von Albrecht: „ Mediation findet bei

⁵ Die Bestimmungen über die Elternteilzeit traten mit 1. Juli 2004 in Kraft. Gesetzlicher Anspruch auf Elternteilzeit besteht bis zum 7. Geburtstag. Es handelt sich um einen gesetzlichen Anspruch auf Herabsetzung der bisherigen Arbeitszeit. Dieser Anspruch gilt nur für Eltern, die mit ihrem Kind im gemeinsamen Haushalt leben und zusätzlich hängt der Anspruch von der Betriebsgröße und von der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab.

⁶ Die Versetzung eines Arbeitnehmers ist dessen Einreihung auf einen anderen Arbeitsplatz. Darunter fällt vor allem die Änderung von Arbeitsort, Tätigkeitsbereich, Lage bzw. Verteilung der Arbeitszeit, Entlohnung, Anreisebedingungen oder soziale Stellung.

⁷ Gender ist die soziale Interpretation biologischer Geschlechtsunterschiede

⁸ Mobbing ist gekennzeichnet durch konfliktbelastete bzw. feindliche Kommunikation am Arbeitsplatz (Worte, Gesten, Gesprächsverweigerung), regelmäßige Angriffe auf eine Person über längere Zeit und dauernde deutliche Unterlegenheit der betroffenen Person.

Kündigungsstreitigkeiten keinen Anwendungsbedarf“ (Albrecht, 2001, S. 77). Es wird damit begründet, dass bei einer Beendigung keine verhandelbaren Themen vorhanden sind.

Eine gegenteilige Aussage aus Interview B: (...“ wo der Arbeitnehmer schon aus dem Arbeitsprozess draußen ist, wäre es natürlich auch wünschenswert...“) und Interviewpartner E: (...“aber auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses wäre es gut...“). Die Befragten vertreten die Ansicht, dass die Lösungsoptionen durch Mediation bei einer Beendigung eines Arbeitsverhältnisses vielfältiger sind und das gegenseitige Verständnis eine Nachwirkung für beide Parteien mit sich bringt, die nicht vergessen werden sollte.

6.4 Verfahrensgrundsätze

Von den Befragten wurde ein breites Spektrum an Konflikten genannt, wo ein Mediationsverfahren befürwortet wird. Diese Kategorie stellt einen weiteren wesentlichen Baustein für die Fragestellung dieser Arbeit dar, da sie die erforderlichen Rahmenbedingungen rund um das Mediationsverfahren im Arbeitsrecht untersucht. Es darf nicht vergessen werden, dass die Konflikte im Arbeitsrecht stets in einem juristischen Kontext stehen und sich häufig auf Anspruchsgrundlagen beziehen.

Bezugnehmend auf das bestehende strukturelle *Machtungleichgewicht* in einem Arbeitsverhältnis vertreten die Befragten mehrheitlich die Ansicht, dass dieses Ungleichheit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vorwiegend im aufrechten Dienstverhältnis zu finden ist und in der Regel kein Hindernis für Mediation darstellt. Dazu der Befragte D: (...“Ungleichgewichte sollte prinzipiell an der Mediation nicht hindern, ob das beseitigt werden kann, muss der Mediator entscheiden...“). E führt aus, dass es die Aufgabe des Mediators ist, dieses Ungleichgewicht auszufedern und dass dies durchaus eine anspruchsvolle, jedoch lösbar Aufgabe ist: (...“das Gleichgewicht machen ist etwas, was wahrscheinlich noch anspruchsvoller ist ... und das ist bei jeder Mediation ein Thema, aber es ist zweifellos ein lösbares Thema...“). Die Aussage im Interview C macht deutlich, dass ein Machtungleichgewicht kein Spezifikum im Arbeitsverhältnis darstellt, da dies in jeder sozialen Beziehung vorhanden sein kann:

(...“das ist aber so, wie auch ein Machtungleichgewicht in der ‚Beziehung vorhanden sein kann...“).

Die Ergebnisse der Befragten decken sich mit der Aussage von Budde (2003), dass die Herstellung von Chancengleichheit einen essentiellen Verfahrensgrundsatz darstellt (vgl. Kap. 4.3.1) und die Beziehung einer *Rechtsberatung oder eines Rechtsbeistandes* diese herstellen kann (vgl. Kap.4.3.4).

Die Übereinstimmung mit der deutschsprachigen Literatur und der empirischen Untersuchung zeigt sich in der Aussage der Befragten, dass ein *Rechtsbeistand* für den Ausgleich eines Ungleichgewichtes sorgen kann. Alle Interviewpartner teilen diese Ansicht und meinen, dass sie die Beziehung eines Rechtsbeistandes als Möglichkeit sehen, Balance herzustellen. Der Befragte C dazu: (...“es gibt die Kammervvertretung als rechtlichen Ausgleich und es gibt die Möglichkeit, sich von der Gewerkschaft begleiten zu lassen...“). Vereinzelt wird in den Interviews auf die Notwendigkeit einer Rechtsberatung hingewiesen, insbesondere wenn es um Vereinbarungen geht. Dazu ein Auszug aus Interview D: (...“gerade in der Schlussphase der Mediation, wenn es um die Vereinbarung geht glaube ich, dass das sinnvoll sein kann...“).

Ebenso geben die Ergebnisse der Befragten Auskunft darüber, dass der Mediator nicht nur das bestehende Machtungleichgewicht ausgleichen und für Chancengleichheit sorgen muss, auch auf die *Vertraulichkeit und Unabhängigkeit* des Mediators und auf die nötige *Transparenz* im Verfahren wurde in den Interviews mehrmals hingewiesen. Diese Aspekte werden als gegebener Verhaltensgrundsatz des Mediators gesehen und decken sich mit den Ausführungen in der Literatur (vgl. Kap. 4.3.4). Ein Auszug aus dem Interview B: (...“das Ergebnis vertraulich zu behandeln das wäre etwas, was nicht schlecht wäre, wenn man das vereinbaren könnte...“). Der Hinweis des Mediators, dass durch die Mediation der Rechtsweg nicht versperrt wird, sondern lediglich eine Chance darstellt, gibt den Parteien eine gewisse Sicherheit, meint Befragter D.

Mehrmals wird in den Interviews die *Professionalität des Mediators* angesprochen. Die Interviewpartner geben zu verstehen, dass Fach- und Feldkompetenz eine wichtige

Voraussetzung ist, um Mediation bei arbeitsrechtlichen Konflikten zielführend durchführen zu können. Damit sprechen die Befragten nicht nur die kommunikative Fähigkeit an, sondern weisen dezidiert auf das arbeitsrechtliche Wissen hin. Es wird von den Befragten als weitgehend sinnlos erachtet, einen Mediator mit der Vermittlung in einer Kündigungsanfechtung zu beauftragen, wenn dieser die Fristenregelung nicht kennt. Der Befragte I dazu: (...“wie soll ich sagen – an das Gute im Menschen glaubend - das wird es nicht sein...der muss auch eine gewisse Fachkompetenz mitbringen und er muss das Gefühl vermitteln, dass er sattelfest ist...“). Interview D untermauert mit den Worten: (...“wenn man in die arbeitsrechtliche Mediation geht brauchen wir sinnvoller weise Leute, die halbwegs in der Sache bescheid wissen...“).

Im Interview D und I wird darauf hingewiesen, dass in der herkömmlichen Mediation den Parteien viel Selbstverantwortung übertragen wird, welche diese Großteils nicht bereit sind, zu tragen. Dazu ein Auszug aus D: (...“ wo wir den Parteien für ihren Konflikt sehr viel Verantwortung zumuten, sie wollen es aber nicht...“).

In diesem Zusammenhang wird im Interview D auch das ZivMedG kritisch gesehen, da dieses Verfahren Zeit gebraucht hätte, sich zu entwickeln und der Gesetzgeber in Haftungsfragen und nicht in Lösungen gedacht hat. Beide Interviewpartner sprechen an, dass sich die Erwartungen an den Mediator mit dem Zivilmediationsgesetz nicht vereinen lassen. Die Fachkompetenz wird auch damit begründet, dass eine Falleignung in jedem Einzelfall zu prüfen ist, um den Einsatz sinnvoll zu gestalten.

Das Ergebnis der Befragten untermauert die Behauptung von Albrecht (2001), dass Mediation im Arbeitsrecht nicht ohne Erörterung von rechtlichen Fragen auskommen kann (vgl. Albrecht, 2001, S. 40). Auch Hagen & Lenz (2008) vertreten die Ansicht, dass juristisch Kenntnisse des Mediators erforderlich sind, um den Parteien Lösungsalternativen zu eröffnen (vgl. Kap. 4.3.4).

6.5 Fördernde Faktoren

Um die Frage nach den Voraussetzungen für den Einsatz von Mediation im Arbeitsrecht zu erörtern, bedarf es ebenso eines Blickes auf die, von den Befragten genannten, fördernden Faktoren und Einflussmaßnahmen.

Nahezu alle Interviewpartner betonen die Sinnhaftigkeit einer *gesetzlichen Verankerung der vorgeschalteten Mediation im Arbeitsrecht*, wie es im Bundesbehindertengesetz und Berufsausbildungsgesetz seit einigen Jahren verankert ist (vgl. Kap. 3.4.3). Um Mediation einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen ist es nach Ansicht der Interviewpartner teilweise angebracht, diese obligatorisch anzuordnen, um Ansprüche bei Gericht geltend machen zu können.

Der Befragte E meint dazu, dass sich diese gesetzliche Regelung im Bundesbehindertengesetz durchaus bewährt hat: (...“soweit ich das aus der Szene höre, hat sich das bewährt...“). Im Interview C wird angesprochen, dass eine vorgeschaltete Mediation vor Klagseinbringung zwingend sein soll, um die Akzeptanz zu steigern: (...“man könnte es dem Gerichtsverfahren zwingend vorschalten...“). Passend dazu ergänzt E mit folgenden Worten: (...“ ohne Mediationsversuch geht gar nichts, das sind Zugänge, von denen ich prinzipiell was halte...“). Interviewpartner I schließt sich dieser Meinung an und befürwortet ebenfalls eine gesetzlich vorgeschaltete Mediation: (...“der pragmatische Ansatz, dass die Gerichtsverfahren erst zulässig sind nach einem gescheiterten Mediationsverfahren...“).

Befragter E gibt jedoch zu bedenken, dass eine vorgeschaltete Mediation die Gefahr der *Instrumentalisierung* in sich birgt und das Verfahren als Formalität missbraucht werden kann, wenn dies nicht gut durchdacht wird. Er bezieht sich auf die Lehrlingsmediation im BAG, die seines Erachtens adaptiert werden sollte: (...“weil nicht an der tatsächlichen Teilnahme der Erbringung das Kündigungsrecht anknüpft, nur am formalen Beginn...“).

Auch eine Implementierung von *Schlichtungs- oder Mediationsklauseln* in Kollektiv- oder Dienstverträgen sowie Betriebsvereinbarungen wird von den Befragten befürwortet. Der Interviewpartner E meint, dass in vielen Kollektivverträgen bereits eine Schlichtungsklausel verankert (...“ es gibt auch in sehr viele Kollektivverträgen Schlichtungsklauseln...“) und dass in diesen kollektiven Streitfällen eine Mediation vorstellbar ist: (...“ sich in diesen Fällen Mediation vorzustellen hielte ich für wesentlich naheliegender...“).

Den Befragten B, D, E und F scheint es besonders wichtig zu sein im Interview darauf hinzuweisen, dass durch die gegebenen kurzen Fristen die rasche Anwendung von Mediation und *der frühzeitige Einsatz* wichtig ist: (...“ bei Kündigungsanfechtungen hat man eine Frist von einer Woche und dann muss man klagen, dann ist das Gesprächsklima oft schon ein anderes...ich glaube, da muss man vorher etwas tun...“). Auch D schildert eindrücklich, dass der zeitnahe Einsatz von Mediation hilfreich scheint: (...“es wäre auch eine Möglichkeit, dass die Arbeiterkammer jemanden, also einen Mediator hat, wo sich der Arbeitnehmer beraten lassen kann...“). Der Befragte I führt aus, dass nach Klagseinbringung eine rasche Pendelmediation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sinnvoll sein kann: (...“sobald einmal die Klage eingebracht ist, sind die Ansprüche gewahrt und oft sollte man mit einem Pendel beginnen – Einzelgespräche können wichtig sein...“).

Diese Ergebnisse zeigen, dass der frühzeitige und zeitnahe Einsatz von Mediation eine wichtige Voraussetzung darstellt, um das Verfahren als nützliche Alternative oder Ergänzung etablieren zu können.

Auch die Mediation *auf betrieblicher Ebene* wird von den Interviewpartnern mehrmals erwähnt. H spricht sich für den konfliktnahen Einsatz auf betrieblicher Ebene aus und meint, dass er hier noch großen Handlungsbedarf sieht: (...“eine Stelle, wo Mitarbeiter in solchen Situationen auf einer völlig anderen Ebene anklopfen können...aus diesem Aspekt heraus haben wir, so glaube ich, Handlungsbedarf...“). Auch der Befragte D vertritt die Ansicht, dass Konfliktregelung bereits auf betrieblicher Ebene ansetzen muss: (...“müsste Mediation viel weitgreifender und viel weiter vorne ansetzend implementiert werden...“).

Damit schließen sich die Interviewpartner der Meinung von Aigner (2002) in ihrer Dissertation an, dass ein abgestuftes Konfliktmanagement zu befürworten ist (vgl. Kap. 4). Auch Budde spricht von einer „Vorschaltinstitution“ (Budde, 2004, S. 125). Die Schaffung einer unabhängigen Stelle für Konfliktmanagement und Mediation im Unternehmen kann als erste Anlaufstelle und Koordinationsstelle für unterschiedliche Verfahren und als Vernetzung mit anderen Stellen fungieren (vgl. Budde, 2004, S. 253).

Diese Stelle kann im Kontext mit der Organisationsentwicklung gesehen werden und stellt einen wichtigen Eckpfeiler der Konfliktkultur im Unternehmen dar (vgl. Budde, 2004, S. 253).

Die verschiedenen Konfliktarten ergeben sich einerseits aus den vielfältigen Streitthemen und andererseits aus ihrem Eskalationsgrad (Hagen & Lenz, 2008, S. 199). Durch eine betriebliche Konfliktstelle kann beispielsweise bereits im Vorfeld einer Kündigung die richtige und notwendige Intervention angeboten und möglicher Weise eine Klage abgewendet werden.

Es zeigt sich auch, dass die Befragten dem Betriebsrat und der *Interessensvertretung* dabei eine wesentliche Rolle zusprechen. Dazu ein Statement aus dem Interview G: „ (...“wenn der Betriebsrat sagt, wozu brauchen wir das, weil wenn wir einen Wickel haben dann gehen wir zu Gericht, dann ist das von Haus aus zum Scheitern verurteilt...“).

Eine *Betriebsvereinbarung* zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat über die Anwendung von Mediation auf betrieblicher Ebene ist nach Ansicht des Befragten E besonders zielführend: (...“das würde sich anbieten, da gibt es ja auch schon diverse Mustervereinbarungen...“). An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass durch die Anwendung von Mediationsklauseln im Arbeitsvertrag der Rechtsweg zu den Arbeitsgerichten nicht ausgeschlossen werden darf (vgl. Budde, 2003, S. 144).

Als weitere fördernde Einflussmaßnahme wird oftmals der Wunsch nach gezielten *Informations- und Fortbildungsveranstaltungen* genannt, um die Vorteile des Verfahrens einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen und damit die Akzeptanz zu steigern. Weiteres führt G aus, dass diese Informationen nicht nur die Betroffenen, sondern auch die Schlüsselpositionen in einem Unternehmen benötigen, um Akzeptanz herzustellen: (...“es braucht aber nicht nur die Information derer, die im Konflikt stehen sondern es braucht eine Information derer, die steuern im Unternehmen...“). Ein Auszug aus dem Interview G zeigt, dass dieses Verfahren einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden soll: (...“ Mediation braucht ein

Umfeld, es kann nicht nur gemacht werden, es braucht eine sehr klare Information – was kann es und was kann es nicht...“).

Als ein essentieller Aspekt zur Förderung des Einsatzes von Mediation wird von den Interviewpartnern die erforderliche *Fristenhemmung im Arbeitsrecht* genannt.

Insbesondere bei Kündigungsanfechtungen, ähnlich dem während eines Schlichtungsverfahrens beim Bundessozialamt gehemmten Fristenlauf.

Aus dem Interview D geht hervor, dass die kurzen Fristen den Einsatz von Mediation erheblich erschwert, da nur die rasche Klageeinbringung das Risiko des Rechtsverlustes verhindern kann und damit die Gesprächsbereitschaft, zumindest der beklagten Partei, negativ beeinflusst wird: (...“daher nützt das Instrument nichts und es bleibt bei der Kündigung frisch dabei, man muss innerhalb der ersten Woche klagen...“).

Befragter D betont, dass eine Gesetzesänderung wünschenswert ist, da die fehlende Fristenhemmung für Mediation ein Hindernis darstellt.

Im Interview E wird darauf verwiesen, dass ein *einfaches Ruhen*⁹ des Verfahrens ein mögliches Zeitfenster für den Einsatz von Mediation schaffen kann: (...“ da müsste man eigentlich im Laufe des Verfahrens ...einmal ein Ruhen eintreten lassen und dies für Mediation nützen...“). D erläutert, dass dies eine reine Formalität bei Gericht ist und bei Parallelverfahren auch öfter gemacht wird (...“das ist eine reine Formsache...“).

Diese Einschätzung deckt sich mit den Ergebnissen von Albrecht (2001, S. 67ff), dass die kurzen Fristen eine Gefahr des Rechtsverlustes und damit ein Hindernis für die Anwendung von Mediation darstellt. Eine Fristenhemmung durch den Einsatz von Mediation ist zu befürworten. (vgl. Kap. 4.2).

6.6 Vorteile, Risiken, Hindernisse und Promotoren

Abschließend werden die Ergebnisse der Kategorien 6, 7 und 8 kurz umrissen. Die Interviewpartner wissen um die Vorteile der Mediation, insbesondere wenn es um eine Co-Existenz der Streitparteien geht. Die Befragten sehen den Vorteil der Mediation im *formlosen Verfahren* und in der Aufrechterhaltung der *Gesprächsbasis* zwischen den

⁹ Dieses einfache Ruhen des Verfahrens für die Dauer von 3 Monate wurde von sehr vielen Befragten befürwortet, jedoch würde es in der Praxis von den Parteien sehr selten angewandt werden. Dies kann von den Parteien vereinbart werden, um Vergleichsgespräche zu führen.

Streitparteien. Auch das *Wahrnehmen der Interessen* und Bedürfnisse von Menschen wurde als wichtiger Aspekt in der Mediation genannt.

Bezugnehmend auf das formlose Verfahren meint der Befragte F: (...“die Parteien sind einfach entspannter und nicht unter dem Joch der ZPO, sie haben Gelegenheit das Problem zu lösen bzw. gemeinsam etwas zu erarbeiten...“).

In Interview C wird erwähnt, dass durch Mediation, unabhängig vom Ausgang, eine den Interessen entsprechende Lösung möglich ist: (...“es kann auch sein, dass es bei der Trennung quasi bleibt, aber eine den Interessen entsprechende Abwicklung ermöglicht...“).

Die Aussage von E zeigt, dass durch gegenseitiges Zuhören und Erfassen am ehesten Lösungen zum beiderseitigem Vorteil entstehen können: (...“und das jedenfalls viel häufiger, als die Menschen das annehmen...“)

Im Interview I wird betont, dass durch Mediation nicht nur *Geld und Zeit erspart*, sondern auch *emotionale Belastung reduziert* werden kann: (...“das belastet dich ja jeden Tag und kostet Lebensqualität über lange Zeit...“).

Ein wesentlicher *Vorteil* durch Mediation wird vom Befragten H in der Steigerung der Kommunikationsleistung und Sozialkompetenz gesehen, was wiederum positive Auswirkungen auf die zukünftige Konfliktregelung hat: (...“weil die Konfliktlösung so zusagen mit Hilfe der Mediation eine Untersparte der Kommunikation ist und wenn man das Instrument pflegt, die Kommunikation trainiert, werden viele Konflikte eigentlich nicht entwickelt werden...“).

Als mögliche *Risiken* in der Arbeitsrechtsmediation werden von den Befragten vereinzelt die Verschleppung von Forderungen durch den Arbeitgeber, die nicht einschätzbaren *Konsequenzen* für den Arbeitnehmer und der Rechtsverlust durch die *nicht geregelte Fristenhemmung* gesehen. Interviewpartner F dazu: (...“ich hätte halt Angst, dass er dann allenfalls bei der nächst besten Möglichkeit, wenn es zu einem kleinen Konflikt kommt sagt, jetzt ist das Fass voll...“).

Als mögliche *Hindernisse* für die Mediation sind von den Befragten vereinzelt folgende Aspekte genannt worden: der niedrige Streitwert; die Kostenregelung; der geringe

Bekanntheitsgrad der Mediation; die fehlende Akzeptanz in der Gesellschaft; die fehlende Ergebnissicherheit und der Konkurrenzgedanke der Anwälte. Dazu ein Auszug aus Interview B: (...“ich habe das Gefühl, dass sich der Anwalt übergangen vorkommt, wenn da ohne ihn verhandelt wird...“) und aus Interview G zum Thema Ergebnissicherheit: (...“aber die Sicherheit, dass ich zu einem Ergebnis komme, habe ich nicht...bei einer gerichtlichen Auseinandersetzung auf jeden Fall...“).

Als wichtige *Promotoren* für eine erfolgreiche Implementierung von Mediation bei individualarbeitsrechtlichen Konflikten werden von allen 9 Interviewpartnern die freiwilligen und gesetzlichen Interessensvertretungen sowie der Betriebsrat genannt. Vereinzelt werden der Gesetzgeber, Rechtsschutzexperten, Richter und Arbeitgeber genannt. Der Befragte C meint zum Thema Interessensvertretung: (...“wünschen würde ich mir, dass der Gedanke, der diese Arbeit trägt, der Grund aus dem wir heute zusammen sitzen, dort gelebt würde...“). Es wird von einigen Interviewpartnern auf die Gefahr des Interessenskonfliktes hingewiesen, wenn die Interessenvertretung selbst aktiv Mediation anbietet und damit wird die Meinung von Budde (2003, S. 133) untermauert, dass die Doppelfunktion einen Interessenskonflikt herbeiführen kann und daher zu vermeiden ist. Konflikte, bei denen es um Grundsatzentscheidungen einer Rechtslage geht, sind nach Meinung der Befragten nicht für ein Mediationsverfahren geeignet.

Durch die vorliegenden Ergebnisse wird die sozialpolitische Verantwortung der Interessensvertretungen, wie bereits im Kap. 2.3 beschrieben, von den Befragten untermauert. Nach dem AK Gesetz ist die Interessensvertretung dazu berufen, die Einflussmöglichkeit der Arbeitnehmer auf Politik und Volkswirtschaft im Sinne einer Sozialpartnerschaft zu fördern (vgl. Kap. 2.3).

7. Zusammenfassung und Ausblick

Abschließend lässt sich sagen, dass die Befragten grundsätzlich den Einsatz von Mediation im Arbeitsrecht befürworten, es jedoch an erforderlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen und Begleitmaßnahmen fehlt. Die Ergebnisse zeigen, dass Mediation bei Konflikten, in denen es um Grundsatzentscheidungen oder um die Vollstreckbarkeit von bestehenden Verpflichtungen geht, nicht geeignet ist.

Als wichtige Voraussetzungen, die den Einsatz von Mediation im Arbeitsrecht ermöglichen, werden von den Befragten Begleitmaßnahmen durch den Gesetzgeber, wie die vorgeschaltete Mediation und die gesetzliche Verankerung der Fristenhemmung im Arbeitsrecht genannt, um das Risiko des Rechtsverlustes zu vermeiden.

Auch klare Konzepte und Strukturen, die den zeitnahen Einsatz von Mediation sicherstellen und die Forcierung der Öffentlichkeitsarbeit, um Akzeptanz und Bewusstsein zu schaffen, werden vermisst.

Die Implementierung von innerbetrieblicher Mediation und Schnittstellen, die professionelle Falleignungsprüfung durch den Mediator und Initiativen durch die Interessensvertretungen werden als wichtige ergänzende und fördernde Maßnahme genannt. Die Professionalität der Mediatoren im Umgang mit Konflikten mit juristischem Kontext und / oder Co Mediation mit Rechtsvertretern sowie die Evaluierung des ZivMedG runden den nützlichen Einsatz von Mediation im Individualarbeitsrecht ab.

Die derzeitige Verfahrensordnung und Fristenregelung im Arbeitsrechtsverfahren schafft ausschließlich durch die Möglichkeit des einfachen Ruhens eines Verfahrens ein Zeitfenster für den ergänzenden Einsatz von Mediation.

Im Gegensatz zur deutschsprachigen Literatur wird von den Befragten der Einsatz von Mediation bei Beendigungskonflikten für sinnvoll erachtet. Das Verständnis für soziale Zusammenhänge herzustellen und die Wahrnehmung des Menschen als Ganzes wird als essentieller Aspekt für ein erfolgreiches Miteinander in der Arbeitswelt erachtet.

8. Abkürzungsverzeichnis

ABGBAllgemein Bürgerliches Gesetzbuch
Abs.Absatz
AKGArbeiterkammergesetz
ASchGArbeitnehmerInnenschutzgesetz
ArbGGArbeitsgerichtsgesetz
ArbVGArbeitsverfassungsgesetz
ASGGArbeits- und Sozialgerichtsgesetz
ATAAußergerichtlicher Tatausgleich
BAGBerufsausbildungsgesetz
BGBLBundesgesetzblatt
BGStG Bundes -Behindertengleichstellungsgesetz
EheRÄGEherechts – Änderungsgesetz
Kap.Kapitel
§Paragraph
vgl.vergleiche
Ziff.Ziffer
ZivMedGZivil – Mediationsgesetz
ZPOZivilprozessordnung

9. Literaturverzeichnis

- Aigner, Tatjana (2002). *Antworten auf Arbeitnehmerfehlverhalten*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Albrecht, Britta (Hrsg.). (2001). *Schriften zum Arbeitsrecht und Wirtschaftsrecht. Mediation im Arbeitsrecht* (Bd. 21). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Bittens, Silvia (2008, 3. November). *Niedersächsische Arbeitsgerichtsbarkeit*
URL: http://www.landesarbeitsgericht.niedersachsen.de/master/C49791526_N12023485_L20_D0_I3160764.html, [Datum des Zugriffes: 30.12.2008]
- Blankenburg, Erhard, & Schönholz, Siegfried (Hrsg.). (1999). *Endbericht. Sekundäranalyse der Literatur zur außergerichtlichen Streitbeilegung im Auftrag des Bundesministerium für Justiz*. Basel: Progons AG.
- Budde, Andrea (2003). *Mediation und Arbeitsrecht. Rahmenbedingungen für die Implementierung von Mediation im Betrieb*. Berlin: Ulrich Leutner.
- Bundesgesetzblatt für die österreichische Republik (6. Juni 2003). 29. *Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtssachen, BGBl. I*. Verlagspostamt 1040 Wien: GZ 02Z034232 M.
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, *Bundesgesetz über die Kammern für Arbeiter und Angestellte*. (Stand 1992). Wien.
URL: http://www.bmsk.gv.at/cms/site/attachments/3/8/4/CH0650/CMS1233229938197/arbeiterkammergesetz_1992.pdf, [Datum des Zugriffes: 4.01.2010]
- Cerny, Josef, Gahleitner, Sieglinde, Kundtner, Alice, Preiss, Joachim & Schneller, Hannes (2004). *Arbeitsverfassungsrecht. Gesetze und Kommentare 156* (Bd. 2). Wien: Österreichische Gewerkschaftsbund
- Deutschmann, Christoph (2002). *Postindustrielle Industriosociologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*. Weinheim/München: Juventa.
- Dittrich, Robert & Tades, Helmut (2006). *Das allgemeine bürgerliche Gesetzbuch*. Wien: Manz

- Doralt, Werner. (Hrsg.). (2005). *Kodex des österreichischen Rechtes. Sammlung der Österreichischen Bundesgesetze. Arbeitsrecht* (27. Auflage). Wien: Linde
- Duss-von-Werdt (2008). *Einführung in Mediation* (1. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.
- Ernst, Karl (2005). *Behinderteneinstellungsgesetz. Ergänzt um das Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz*. Wien: ÖGB
- Falk, Gerhard (2000). *Die Entwicklung der Mediation in Österreich*. In Elisabeth Töpl & Arfred Pritz (Hrsg.), *Mediation in Österreich*. Wien: Orac
- Feil, Erich & Kroisenbrunner, Elke (2003). *Zivilprozessordnung. Kurzcommentare für die Praxis*. Wien: Linde
- Fez, Sascha, Lison, Alexander & Wolfart, Eva. (Hrsg.). (2004). *Zivilgerichte und Mediation. Widerspruch, Ergänzung, Symbiose?* Wien: WUV Universitätsverlag
- Fink, Herbert (1994). *Arbeits- und Sozialgerichtsgesetz*. Wien: Verlag Österreich.
- Fritz, Roland (2008). *Schriftliche Stellungnahme für den Rechtsausschuss des Hessischen Landtags*, S. 8ff.
 URL: <http://starweb.hessen.de/cache/AV/17/RTA/RTA-AV-007-T1.pdf>. [Datum des Zugriffs: 30.12.2009]
- Forum Wirtschaftsmediation (2008). *Mediation im Arbeitsrecht*. Wien. www.osts.at, & 0256, O. (2007-11-06/14:50). *OTS-Originaltext Presseaussendung*.
- Galtung, Johan (1975). *Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung* (Bd. 1). Hamburg: Rohwohlt.
- Glasl, Friedrich (2004). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (Bd. 8). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt/Freies Geistesleben.
- Hagen, Johann J., & Lenz, Cristine (2008). *Wirtschaftsmediation. Theorie, Verfahren, Technik, Praxis*. Wien: Manz`sche.
- Haynes, Johan. M., Bastine, R. H., Fong, L., & Mecke, A.; (2004). *Mediation: Vom Konflikt zur Lösung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Heider, Susanne & Hanns Schramhauser (2002). *ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, Gesetze und Kommentare 163* (4. Aufl.). Wien: ÖGB

- Jusline. (Stand 1. März 2010). *Zivilprozessordnung*.
URL: [http://www.jusline.at/Zivilprozessordnung_\(ZPO\).html](http://www.jusline.at/Zivilprozessordnung_(ZPO).html) [Datum des Zugriffs: 9.03.2010]
- Kleindienst, Susanne, Wiedermann, Eva & Proksch, Stefan (2009). *Handbuch Mediation* (Bd. 1). Wien: WEKA
- Löschnigg, Günther. (2003). *Arbeitsrecht. Gesetze und Kommentare 129* (Bd. 10).
Wien: Österreichische Gewerkschaftsbund
- Österreichisches Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2006).
Berufsausbildungsgesetz. Berufsausbildung in Österreich. Wien: BMWA
- Peltz, Helmut (2009). Wirtschaftsmediation. Fachgruppe UBIT (19.06.2009). URL:
http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=359973&dstdid=7273&opennavid=49128, [Datum des Zugriffs: 22.01.2010]
- Sacherer, Johann (1999). *Die Etablierung eines amerikanischen Konfliktlösungsmodells im deutschsprachigen Raum unter besonderer Berücksichtigung Österreichs*, unveröffentlichte Diplomarbeit, Innsbruck: Universität Innsbruck
- Schwarz, Gerhard (1995). *Konfliktmanagement. Sechs Grundlagen der Konfliktlösung* (Bd. 2). Wiesbaden: Gabler.
- Thür, Gerhard (1977). *Beweisführung vor den Schwurgerichtshöfen Athens*. Wien: Österreichische Akademie der Wissenschaften.
- Vorlage des Entwurfes eines Bundesgesetzes über gerichtsnaher Mediation zur Begutachtung, GZ 4.400.1/432-I.1/2001. Wien, Österreich. URL:
http://www.parlament.gv.at/PG/DE/XXI/ME/ME_00283/pmh.shtml , [Datum des Zugriffs: 29.01.2010]
- Weber, Max (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.