

Konfliktmanagement in der Metall- und Elektroindustrie

ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2001 S. 22-23

Roland Kunkel

Konfliktmanagement in der Metall- und Elektroindustrie

Der Autor führte Gespräche mit zwei Protagonisten aus der Metall- und Elektroindustrie. Die Dokumentation der Interviews macht deutlich, worin das Konfliktmanagement in diesem Bereich besteht und welches Mediationspotenzial hier vorhanden ist.

1. Dr. *Klaus Lang* im Gespräch mit *Roland Kunkel*

Dr. *Klaus Lang* ist Leiter der Abteilung politische Planung im Vorstand der IG Metall.

Roland Kunkel: Die Öffentlichkeit ist gut informiert über die IG Metall als Machtspieler. Wie durchsetzungsstark die IG Metall ist, wird entweder mit Anerkennung oder Befürchtung registriert, auf jeden Fall aber aufmerksam verfolgt. Was wesentlich weniger wahrgenommen wird, ist der Beitrag der IG Metall zur Regulierung von Konflikten.

Klaus Lang: Auf unterschiedlichen Ebenen leistet die IG Metall und leisten ihre Mitglieder und Funktionäre einen sehr wichtigen Beitrag dafür, dass der Sektor Wirtschaft überhaupt funktioniert. Wenn es Betriebsräte nicht gäbe, wenn es Gewerkschaften nicht gäbe, müssten sie eigentlich in einer entwickelten, differenzierten Gesellschaft erfunden werden. Gewerkschaften sind gesellschaftliche Vermittlungsinstanz und auch gesellschaftliche Problemlösungsinstanz. 80% bis 90% unserer Alltagstätigkeit ist darauf ausgerichtet, Konflikte zu regulieren und Konflikte zu vermeiden, also Probleme zu lösen.

Roland Kunkel: Was versteht die IG Metall unter Konfliktmanagement?

Klaus Lang: Das Verständnis von Konfliktmanagement lässt sich durch das Begriffspaar Gegenmacht und Gestaltungsmacht beschreiben. Auf der einen

Seite: Wir organisieren und vertreten die Interessen unserer Mitglieder. Dazu sind wir da. Wir bringen Interessen zur Sprache, bündeln sie, verdichten sie zu Forderungen. Aber die IG Metall ist auch Gestaltungsmacht auf der betrieblichen wie auch auf der tariflichen und auf der politischen Ebene. Gestaltungsmacht heißt, dass wir in bestimmten Prozessen Verantwortung übernehmen; sei es bei der Einführung einer neuen Arbeitsorganisation im Betrieb, sei es, wenn wir sagen, das Thema Qualifizierung muss z. B. durch Tarifverträge geregelt werden, oder sei es jetzt bei so einem Thema wie Neuregelung des Betriebsverfassungsgesetzes.

Roland Kunkel: Wie haben Sie Mediation kennen gelernt?

Klaus Lang: Ich habe Mediation bewusst kennen gelernt durch das Mediationsverfahren für den Frankfurter Flughafen, wobei ich glaube, dass die öffentliche Wahrnehmung dieses Verfahrens auch Anlass ist für sehr kritisches Nachdenken über die Mediation. Der Anspruch muss klar eingegrenzt werden: Was kann Mediation und was kann sie nicht? Es muss klar sein, dass nur zwischen den Parteien mediiert werden kann, die sich an einen Tisch setzen.

Dann habe ich festgestellt, dass in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen Mediation verbreitet ist und stark zunimmt. Ich sehe sie im Rahmen der Konfliktmanagementmethoden als neues Instrument.

Roland Kunkel: Wo sehen Sie die Potenziale von Mediation für die IG Metall?

Klaus Lang: Das Potenzial sehe ich in erster Linie im betrieblichen Bereich. Ich denke, Mediation kann dazu dienen, mit professioneller Unterstützung Verhandlungs- und Gestaltungsprozesse zu verstetigen. Man müsste aber z. B. auch überlegen, ob es in dem Bereich politischer Prozesse eine stärkere Rolle spielen kann.

Ich nenne den Bereich von Tarifverhandlungen bewusst als Letztes. Eine Tarifauseinandersetzung und die Verfahren, die da entwickelt worden sind, sind doch - das ist jetzt sicherlich im fachlichen Sinne falsch, aber im erweiterten Sinn vielleicht richtig - ein geronnener Mediationsprozess. In der Diskussion um die Tarifroutinen wird verkannt, dass unsere Gesellschaft auf fast allen Ebenen Rituale entwickelt hat, um bestimmte Konflikte zu lösen, teilweise auch um Konflikte zu vermeiden. Insofern sind Tarifverhandlungen im weitesten Sinne Mediationsverfahren: Es werden zunächst einmal unterschiedliche Forderungen gebündelt in einer Gewerkschaft, es werden sehr heterogene Forderungen zusammgeführt in einem sehr lang dauernden Prozess, auf beiden Seiten, auf Arbeitgeber- und auf Gewerkschaftsseite. Und dann gibt es eben viele Mechanismen, die nicht nur den Konflikt anheizen, sondern auch letzten Endes dazu führen, dass der Konflikt gelöst wird.

Roland Kunkel: Welche Risiken sehen Sie bei Mediation?

Klaus Lang: Da gibt es sicherlich kritische Fragen aus den Gewerkschaften. Vor allem, inwiefern Mediation die Gefahr mit sich bringt, dass Konflikte nicht ausgetragen werden. Das Verhältnis von Mediation und wirklicher Interessendurchsetzung, das Austragen von Interessengegensätzen, müsste, wenn dieses Thema im gewerkschaftlichen Bereich, da schließe ich die betriebliche Ebene ein, breiter Fuß fassen soll, geklärt werden. Es muss klar gesagt werden: Was kann Mediation, was kann sie nicht? Welche Befürchtungen sind in Bezug auf Mediationsprozesse unberechtigt? Das ist für mich eine spannende weitere Diskussion, die man führen müsste. Heißt Mediation z. B., ich bringe es mal auf den Punkt, zwangsläufig Streikvermeidung? Ich finde das wichtig, dass diejenigen, die sich mit Mediation beschäftigen, auch wissen, was da im gewerkschaftlichen Bereich an Befürchtungen auftaucht, wenn von Mediation die Rede ist. Das ist dann so eine softe Tour der Konfliktlösung, die eigentlich schon den Charakter von Konfliktvermeidung, des "faulen Kompromisses", in sich trägt.

Roland Kunkel: Solche Befürchtungen ließen sich überprüfen, wenn exemplarische Mediationsfälle analysiert werden. Es ist eine eingegrenzte Methode, die nur in bestimmten Phasen von konfliktträchtigen Auseinandersetzungen Chancen bietet. Was die Voraussetzungen sind, muss sorgfältig geklärt werden. Mediation hat ein ganz hohes Potenzial für Gewerkschaften, für die Regulierung jeweiliger Konflikte. Vor allem aber für das Rollenverständnis von Betriebsräten, die ja tatsächlich oftmals in der Vermittlerrolle sind, zwischen unterschiedlichen Abteilungen und zwischen Beschäftigtengruppen, um Interessen bündeln zu können. Angesichts dieses Potenzials ist der Informationsstand zu niedrig.

Klaus Lang: Da würde ich auch ansetzen. Betriebsräte müssen in sozialen Kompetenzen ausgebildet werden. Das fängt bei ganz banalen, auf das Individuum bezogenen Fähigkeiten an, z. B. Rhetorik und Präsentationstechnik, und geht weiter bis zu Verhandlungsmethoden. An diese Kette anschließend, da müsste professionelle und moderne Betriebsratsarbeit auch Mediationskompetenz beinhalten. Das Training von Betriebsräten, aber auch von Gewerkschaftsfunktionären insgesamt, muss in Mediationsverfahren seinen Platz haben.

Roland Kunkel: Ich danke Ihnen für das Gespräch.

2. Dr. Hans Werner Busch im Gespräch mit *Roland Kunkel*

Dr. Hans Werner Busch ist Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall.

Roland Kunkel: Gibt es bei Gesamtmetall ein explizit formuliertes Verständnis von Konfliktmanagement? Was sind die Kernaussagen?

Werner Busch: Ursprünglich bestand der Verbandszweck von Gesamtmetall in erster Linie darin, die Unternehmen für den Arbeitskampf zu organisieren. Heute versteht sich Gesamtmetall als ein Arbeitgeberverband, der die gemeinsamen Interessen der organisierten Unternehmen in friedlichen Verhandlungen durchsetzen will.

Der Arbeitskampf als Mittel zur Konfliktlösung wird nur noch bei strengster Anwendung des Ultima-ratio-Prinzips akzeptiert - also nur dann, wenn wirklich alle anderen Möglichkeiten zur Einigung restlos erschöpft sind. Dieser Wandel im Selbstverständnis setzte mit der Neugründung der Arbeitgeberverbände nach dem Zweiten Weltkrieg ein. Die neu entstandene Soziale Marktwirtschaft hatte sich unter anderem die Überwindung von Klassengegensätzen zum Ziel gesetzt. In diesem Konzept mussten sich Großorganisationen schwer tun, die sich in erster Linie als Kampfverband verstehen. In den 90er Jahren hat die produktionstechnische Verflechtung der Metall- und Elektroindustrie so stark zugenommen, dass Arbeitskämpfe für die Unternehmen ein immer größeres Risiko darstellen. Aufgrund von Produktionsausfällen können langfristige Geschäftsbeziehungen von heute irreparabel beschädigt werden.

Roland Kunkel: Gibt es bei Gesamtmetall Vorschläge zur Verbesserung des Konfliktmanagements auf der Ebene der Tarifverhandlungen?

Werner Busch: Gesamtmetall hat zur Verbesserung des Konfliktmanagements ein offenes Konzept entwickelt und es 1998 als "Berliner Erklärung" veröffentlicht. Darin wird der Arbeitskampf zwar als letztes Mittel akzeptiert. Aber aus den schon genannten Gründen soll im Rahmen neuer Schlichtungsverfahren die Eskalation von Konflikten gebremst und möglichst völlig eingedämmt werden. Längere Verhandlungsfristen und Abkühlungsphasen bilden eine der Möglichkeiten. Ein anderer Vorschlag aus der "Berliner Erklärung" bezieht sich auf die Einführung der so genannten Pendelschlichtung, einer Mediationstechnik, die in Großbritannien mit einigem Erfolg praktiziert wird. Dabei wählt der Schlichter aus den jeweils letzten Angeboten der Parteien eines aus, das dann ohne jede Modifikation akzeptiert werden muss. Deshalb ist davon auszugehen, dass beide Parteien ihre letzten Angebote entlang der gedachten Kompromisslinie platzieren werden.

Roland Kunkel: Wie haben Sie tarifpolitische Mediation bisher kennen gelernt?

Werner Busch: Tarifpolitische Mediation hat bislang ausschließlich in Gestalt der Schlichtung stattgefunden, deren Voraussetzungen und Abläufe in einem gesonderten Abkommen mit den Gewerkschaften geregelt sind. Es gab Schlichtungen nach einem zuvor stattgefundenen heftigen Arbeitskampf wie 1984, aber es gab auch Schlichtungen unmittelbar nach dem Scheitern der friedlichen Verhandlungen wie zuletzt in der Tarifrunde 1999. Es haben sich zwar im Laufe der Jahrzehnte immer wieder auch Politiker als Mediatoren angeboten, um drohende Großkonflikte zu verhindern. Dazu ist es aber nicht gekommen, weil eine politische Mediation den Vorstellungen beider Tarifparteien widersprach. Einen ganz entscheidenden Grund für die Ablehnung der politischen Schlichtung bilden die Erfahrungen aus der

Weimarer Republik. Damals hat der Staat durch seine Einmischung in Tarifkonflikte starke Autoritätsverluste hinnehmen müssen, die zu seiner Demontage wesentlich beigetragen haben.

Roland Kunkel: Wo sehen Sie Potenziale von Mediation für Ihre Arbeit?

Werner Busch: Die Einführung von modernen Konfliktlösungsmechanismen in der deutschen Metall- und Elektroindustrie scheitert daran, dass die IG Metall ungeachtet des veränderten wirtschaftlichen und sozialen Umfelds an ihrem Selbstverständnis als Kampfverband festhält. Solange Tarifvereinbarungen, die ohne Warnstreiks oder Erzwingungsstreiks zustande gekommen sind, von weiten Teilen der Gewerkschaft den Beigeschmack des Erbettelten haben, versprechen unsere Bemühungen um eine zeitgemäßere Mediation leider nur wenig Erfolg.

Roland Kunkel: Ich danke Ihnen für das Gespräch.

Roland Kunkel
