

„NRW ist das Land der Tarifverträge!“

Mit Anja Weber tritt in der bald 70-jährigen Geschichte der Landesschlichtung erstmals eine Frau dieses Amt an, das bereits 1946 eingerichtet wurde. Nordrhein-Westfalen ist das einzige Bundesland mit einer Institution für eine aktive Landesschlichtung. Die 54-jährige Diplom-Politologin ist gebürtige Dortmunderin und hat in Marburg studiert. Anfang der 2000er Jahre wurde sie Geschäftsführerin im Sozialpartnerprojekt NEW.S, einem vom NRW-Wirtschaftsministerium geförderten Projekt für die Unternehmen und Beschäftigten der Ernährungsindustrie. Bevor sie im Oktober 2014 das Amt der Landesschlichterin antrat, war sie Gewerkschaftssekretärin im Landesbezirk NRW der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten.

G.I.B.: Frau Weber, es gab in diesem Jahr eine Reihe großer Tarifkonflikte: bei der Post, der Bahn, den Kitas. Spüren Sie in Ihrer Arbeit als Landesschlichterin in NRW, dass die Tarifkonflikte zunehmen?

Anja Weber: So pauschal kann ich das nicht bestätigen. In einem 10-Jahres-Rhythmus gibt es nach den Erfahrungen der Vergangenheit in der Regel immer mal wieder ein bis zwei Jahre, in denen sich

Anja Weber: In der Regel meldet sich mindestens eine der Parteien bei mir und fragt, ob ich helfen kann. Darüber muss zunächst Konsens hergestellt werden, d. h., ich werde nur tätig, wenn beide Seiten das wollen, denn eine Schlichtung ist freiwillig. Wenn sich beide Parteien auf die Schlichtung einlassen, sind im nächsten Schritt die Modalitäten zu klären. Ein ganz wichtiges Thema ist dabei die Friedenspflicht, für die ein bestimmter zeitlicher Rahmen gesetzt wird, in der Regel ist das die Dauer der Schlichtung. Auch die Rolle der Schlichterin und die Erwartungen sind zu klären: Soll am Ende ein Schlichtungsspruch stehen? Wobei auch dann am Ende die Parteien noch einmal selbst über die Annahme entscheiden. Oder wird eher eine Moderation gewünscht? Wer nimmt an der Schlichtung teil? Und wie geht man mit der Öffentlichkeit im Laufe des Verfahrens um? Wenn die Rahmenbedingungen geklärt sind, spreche ich über Inhalte: zum Teil mit den Parteien gemeinsam, zum Teil auf dem Weg der Shuttle-Diplomatie.

G.I.B.: Schlichten geht weit über das Moderieren hinaus. Welche Kompetenzen muss eine gute Schlichterin mitbringen? Kann man Schlichten lernen?

Anja Weber: Moderationstechniken sind natürlich lernbar. Man muss das Tarifvertragssystem kennen; das ist Erfahrungswissen. Wichtig sind aber auch bestimmte persönliche Eigenschaften. Mir sagen viele Menschen ein ausgleichendes Wesen nach. Das ist förderlich für eine Schlichterin. Auch Empathie ist hilfreich. Alle Beteiligten wollen sich verstanden fühlen. Man hat ja in der Schlichtung nicht

Man muss das Tarifvertragssystem kennen; das ist Erfahrungswissen. Wichtig sind aber auch bestimmte persönliche Eigenschaften. Mir sagen viele Menschen ein ausgleichendes Wesen nach.

die Konflikte bei den Branchentarifverträgen häufen. Danach geht die Streikhäufigkeit wieder zurück. Allerdings stellen wir eine Zunahme von Haustarifkonflikten fest. Das ist die Kehrseite der Verbandsflucht. Unternehmensbezogene Konflikte können schneller eskalieren. In manchen Fällen fehlt auch die Erfahrung, die Verbände sonst in die Tarifverhandlungen einbringen. Wir haben natürlich auch viel mehr Firmentarifverträge als früher.

G.I.B.: Nehmen wir einen Haustarifvertrag als Beispiel: Wie kommen Sie zu einem Schlichtungsfall? Wie gehen Sie im Konfliktfall vor? Was passiert in einer Schlichtung?



Anja Weber, Landesschlichterin/
Tarifregister im Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales des Landes
Nordrhein-Westfalen

nur mit den Verhandlungsführern zu tun. Auch die Tarifkommissionen sind von großer Bedeutung. Das Gespür für die dort agierenden Menschen und deren Meinungen ist immens wichtig. Es braucht die Fähigkeit, zu allen Beteiligten den gleichen Abstand – und die gleiche Nähe – zu entwickeln und sich nicht von einer Seite vereinnahmen zu lassen. Unter dem Strich würde ich sagen: Als Schlichterin muss ich es schaffen, das Vertrauen der Verhandlungspartner zu gewinnen.

G.I.B.: Wie bewerten Sie in diesem Zusammenhang das Verhältnis zwischen dem sachlichen Konflikt und der persönlichen Ebene für die Lösung der Schlichtung?

Anja Weber: Die Fähigkeit, einen persönlichen Draht zueinander zu entwickeln, ist für die Lösung eines Tarifkonflikts mitentscheidend. Natürlich gibt es manchmal Konflikte, in denen die Sachebenen aus verschiedenen, durchaus nachvollziehbaren Gründen weit auseinander liegen und nur schwer zusammenzubringen sind. Ein gutes Beispiel dafür ist der Kita-Streik. Gerade in schwierigen Konfliktsituationen ist eine gute Chemie zwischen den handelnden Personen sehr wichtig.

Die Erfahrung lehrt, dass es nach einer erfolgreichen Schlichtung häufig über Jahre hinweg allein weiter geht. Auch nach großen Tarifkonflikten, die ohne Schlichtung beendet werden, hat man oft die folgenden Jahre Ruhe in diesen Branchen. Das liegt daran, dass die Parteien sich justiert und Ergebnisse gefunden haben.

G.I.B.: Sie sprechen von Tarifkonflikten, sind das die häufigsten Konfliktthemen? Mit welchen Themen haben Sie noch zu tun?

Anja Weber: Ich würde nicht sagen, dass die Tarifkonflikte die häufigsten Konfliktthemen sind, es sind natürlich die schwerwiegendsten. Es gibt auch betriebliche Konflikte, die zur Schlichtung kommen. Dabei geht es nicht um die Einigungsstellen nach dem Be-

triebsverfassungsgesetz, die ein klassisches Feld der Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen und Betriebsräten sind. Wenn man immer wieder vor Gericht landet und die innerbetrieblichen Gräben tiefer geworden sind, kann es meine Aufgabe als Schlichterin sein die Beteiligten bei der Entwicklung einer vernünftigen Vertrauensbasis und einer sachlichen und wertschätzenden Gesprächskultur zu unterstützen, ohne dass sie ständig die Justiz bemühen müssen.

In Tarifkonflikten kann es vorkommen, dass der Zeitpunkt für eine Einigung noch nicht da ist. Ihn zu finden, ist für eine Schlichtung wichtig. Deshalb halte ich es auch nicht für sinnvoll, Zwangsschlichtungen zu verordnen.

Auch bei der Neugründung von Betriebsräten können Konflikte eskalieren, wenn noch keine Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit besteht.

Der dritte Bereich sind vermittelnde Gespräche in der Wirtschaftsförderung. Wenn das Land Nordrhein-Westfalen Unternehmen unterstützt, wird auch auf die Arbeitsbedingungen geschaut. Falls die Gewerkschaft Bedenken äußert, werde ich um Hilfe gebeten. Manchmal treffen hier sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander, wenn z. B. Unternehmen Vorbehalte haben, mit der Gewerkschaft zu sprechen. Bislang ist es dann immer gelungen, in einem guten Gespräch die Einwände auszuräumen. Manchmal wird auch das Land davor bewahrt, ein Unternehmen zu fördern, welches sich nicht an sozialstaatliche Regeln hält.

G.I.B.: Was passiert, wenn eine Schlichtung einmal nicht gelingt? Welche Gründe kann es dafür geben? Und welches sind dann die nächsten Schritte?

Anja Weber: Bis heute haben wir in allen Fällen Lösungen gefunden oder wir sind noch mitten im

Schlichtungsprozess. Ich bin ja noch nicht so lange im Amt. Und auch hier gilt: „Wenn es noch nicht gut ist, ist es noch nicht das Ende.“ Von daher gehe ich nicht davon aus, dass Schlichtung scheitert. Vielleicht können die Impulse erst später oder an anderer Stelle wirken. Vielleicht ist im betrieblichen Konflikt der Einigungswille noch nicht ausgeprägt

Die Parteien haben oft die Erwartung oder zumindest die Hoffnung: „Jetzt kommt die Landesschlichterin, jetzt bekommen wir Recht.“ Das ist aber nicht meine Aufgabe.

genug, weil es ja immer noch die Möglichkeit gibt, vor das Arbeitsgericht zu gehen. In Tarifkonflikten kann es vorkommen, dass der Zeitpunkt für eine Einigung noch nicht da ist. Ihn zu finden, ist für eine Schlichtung sehr wichtig. Deshalb halte ich es auch nicht für sinnvoll, Zwangsschlichtungen zu verordnen.

G.I.B.: Sind Zwangsschlichtungen in der Diskussion? Kann man tatsächlich Zwangsschlichtungen vorgeben?

Anja Weber: Nein, in Deutschland gibt es das – auch nach den Erfahrungen mit der Zwangsschlichtung in der Weimarer Republik – nicht mehr. Das Thema kommt immer mal wieder auf, z. B. in der Diskussion um das Tarifeinheitsgesetz oder im Zusammenhang mit den zahlreichen Streiks in diesem Jahr. Wie gesagt, ich halte das für keinen sinnvollen Weg.

G.I.B.: Wie können Sie denn den Zeitpunkt beeinflussen?

Anja Weber: Der richtige Zeitpunkt ergibt sich eben daraus, dass sich beide Seiten auf ein Gespräch einlassen. Die Freiwilligkeit der Schlichtung ist deshalb so wichtig, weil erst dann der Konflikt für die Schlichtung „reif“ ist. Die Erfahrungen der Weimarer Republik haben gezeigt, dass durch eine verordnete Schlichtung die Tarifvertragsparteien aus der Verantwortung ein Stück weit entlassen wurden und die Tarifverhandlungen politisiert wurden. Letztlich wurde die Tarifautonomie dadurch geschwächt. Schlichten bedeutet immer, dass sich beide Seiten



Foto: Christian Reimann/picture alliance/dpa

bewegen müssen. Das ist so leicht dahingesagt, bedeutet aber für alle Beteiligten eine große Anstrengung, emotional und sachlich. Mir ist immer daran gelegen, eine offene und verhandlungsförderliche Stimmung herzustellen. Dazu müssen manchmal zunächst die Anklagebänke rausgeräumt werden. Mir ist wichtig, die Gespräche zu versachlichen.

G.I.B.: Passiert das meistens an einem neutralen Ort?

Anja Weber: Es ist häufig so, aber nicht immer. Haustarifverhandlungen finden zum Beispiel oft in den Betrieben statt – vorausgesetzt, es stehen dort geeignete Räume zur Verfügung. Eine möglichst gute Gesprächsatmosphäre ist unabdingbar. Zu Beginn erlebe ich manchmal gegenseitige Spitzen und Missgunst. Das ist natürlich nicht hilfreich. Deshalb ist es wichtig, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich die Beteiligten von mir, aber im zweiten Schritt auch gegenseitig verstanden fühlen. Denn am Ende müssen sich die Konfliktparteien einigen. Es wird manchmal auch gesagt, dass die Landesschlichterin so etwas wie eine Schiedsrichterin wäre; das ist sie aber nicht.

G.I.B.: Was ist der Unterschied?

Anja Weber: Ich bin keine Richterin, ich suche nach Lösungen und Kompromissen, auf die sich die Beteiligten einlassen können. Die Parteien haben oft die Erwartung oder zumindest die Hoffnung: „Jetzt kommt die Landesschlichterin, jetzt bekommen wir Recht.“ Das ist aber nicht meine Aufgabe.

G.I.B.: Haben Sie Kontakt zu anderen Schlichterinnen und Schlichtern? Gibt es einen Austausch untereinander, vielleicht sogar ein Bundestreffen der Schlichter?

Anja Weber: Leider nein. Das hat aber auch einen Grund: Die hauptamtliche Funktion der Landesschlichterin oder des Landesschlichters gibt es nur in NRW. Daneben gibt es vereinzelt ehrenamtliche Schlichter und Mediatoren, aber das ist ein anderes Thema.

G.I.B.: Sie leiten auch das Tarifregister. Die Tarifbindung ist seit Jahren rückläufig. Wie ist in diesem Bereich die aktuelle Entwicklung in NRW im Vergleich zu den anderen Bundesländern?

Anja Weber: Hier habe ich zwei gute Nachrichten: Nach den aktuellen Zahlen ist die Tarifbindung in NRW im letzten Jahr leicht gestiegen. Danach unterliegen 37 Prozent der Betriebe und 65 Prozent der Beschäftigten der Tarifbindung. Das sind sechs Prozent mehr als in den anderen Bundesländern. Die Tarifbindung liegt in NRW traditionell höher als im Bundesschnitt. NRW ist das Land der Tarifverträge!

Nach den aktuellen Zahlen ist die Tarifbindung in NRW im letzten Jahr leicht gestiegen. Danach unterliegen 37 Prozent der Betriebe und 65 Prozent der Beschäftigten der Tarifbindung.

Branchen wie die Energie- und Bauwirtschaft haben historisch einen sehr hohen Grad an Tarifbindung. Schwierig ist es z. B. im Einzelhandel, wo es zwar Tarifverträge, aber keine Allgemeinverbindlichkeit mehr gibt.

Ein besonderes Augenmerk verdienen die neuen Branchen, die in den letzten 20 bis 30 Jahren stark gewachsen sind: In den Berufen des Informations- und Kommunikationssektors besteht eine extrem niedrige Tarifbindung, was ich auch unter dem Aspekt von „Arbeit 4.0“ für bemerkenswert halte. Ein anderes Beispiel für eine sehr geringe Tarifbindung ist die Call-Center-Branche. In diesen Bereichen stehen wir vor der Herausforderung, Lösungsansätze zu finden, damit das Erfolgsmodell der Sozialpartnerschaft auch hier greift. Wenn wir wollen, dass das Tarifvertragssystem auch in Zukunft erhalten bleibt, müssen alle Beteiligten Verantwortung übernehmen.

G.I.B.: Stichwort „Erfolgsmodell Sozialpartnerschaft“.
Als Landeschlichterin werben Sie für Tarifverträge.
Warum ist das wichtig in Ihren Augen?

Anja Weber: Tarifverträge sind in Deutschland nach wie vor prägend. Drei Viertel der Betriebe orientieren sich an Tarifverträgen oder sind an Tarife gebunden. Das ist eine ganz wichtige Aussage. Das erkennen wir auch an den vielen Anfragen, die unser Tarifregister erreichen. Bürger können zum Beispiel per Internet oder über unsere Hotline Inhalte aus Branchentarifverträgen abfragen.

Der gesetzliche Mindestlohn ist noch lange kein fairer Lohn. Er wurde als wichtiges sozialpolitisches Ziel verankert, ist aber nichts anderes als eine Lohnuntergrenze, die eine ergänzende SGB II-Unterstützung verhindern soll.

Wenn aber nur noch jeder dritte Betrieb bundesweit Tarifverträge anwendet, dann sehe ich mittelfristig unser Erfolgsmodell Sozialpartnerschaft gefährdet.

In der Vergangenheit bedeutete Tarifautonomie: Die Sozialpartner legen die Arbeitsbedingungen fest, der Staat hält sich weitestgehend heraus. Das ist unbürokratisch. Wenn das nicht funktioniert, kommt ein gesetzliches Modell wie der Mindestlohn, der dann auch staatliche Kontrollen nach sich zieht.

Bei Tarifverträgen ist es eben anders. Sie sind branchennah, schützen Arbeitnehmer, aber auch Arbeitgeber vor dem Wettbewerb übers Lohndumping. Das halte ich für ganz wichtig. Tarifverträge sind nicht nur ein Vorteil für Arbeitnehmer, die sichere Arbeitsbedingungen erhalten. Tarifverträge schaffen auch einheitliche Arbeitsbedingungen und ein-

heitliche Lohnkosten in einer Branche. Tarifverträge sparen Arbeitgebern die Mühe, individuell einen möglichst gerechten Lohn zu ermitteln. Auf der anderen Seite wird oft unterschätzt, dass ein einzelner Arbeitnehmer ohne Hilfestellung nur schwer in der Lage ist, auf Augenhöhe Vertragsverhandlungen zu führen.

G.I.B.: Wie kann man erreichen, dass wieder mehr Tarifverträge zustande kommen?

Anja Weber: Ich halte es für wichtig, dass wir einen neuen Konsens erarbeiten. Dafür sind alle gesellschaftlichen Akteure gefordert. Arbeitnehmer müssen sich entscheiden und dann auch ihrer Gewerkschaft das Mandat geben. Und auch bei den Unternehmen wünsche ich mir eine neue Akzeptanz von Tarifverträgen und der Zugehörigkeit zu Arbeitgeberverbänden. Und ich sehe die Politik in der Pflicht. Ich wünsche mir, dass es einfach zum guten Ton gehört, einen Tarifvertrag zu haben. Politiker sollten nachfragen, ob ein Unternehmen tarifgebunden ist und die Bedeutung von Tarifverträgen ins Land tragen.

G.I.B.: Der Gesetzgeber hat die Kriterien für die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen verbessert. Wie kann es gelingen, dass künftig mehr Tarifverträge für allgemeinverbindlich erklärt werden und auch mehr Arbeitgeber für das Thema sensibilisiert werden?

Anja Weber: Das Tarifautonomiestärkungsgesetz hilft, den Bestand vorhandener Allgemeinverbindlichkeiten zu sichern. Das 50-Prozent-Quorum, also der Nachweis, dass mehr als 50 Prozent der Arbeitnehmer einer Branche in tarifgebundenen Unternehmen arbeiten, wurde abgeschafft und durch das Kriterium des öffentlichen Interesses ersetzt. Der Einzelhandel ist ein Beispiel, wo das Gesetz eben nicht hilft, weil tatsächlich beide Tarifvertragsparteien die Allgemeinverbindlichkeit beantragen müssen. Man kann für die Allgemeinverbindlichkeit nur werben.

Gute Beispiele sind Branchen wie die Sicherheitsdienstleistungen und das Friseurgewerbe, die über Mitarbeitermangel klagen und Allgemeinverbindlichkeiten sehr zu schätzen wissen. Allgemeinverbindlichkeiten sind sicherlich nicht in allen Branchen sinnvoll, denn zunächst mal sind die Tarifvertragsparteien gefordert, die Arbeitsbedingungen in einer Branche zu regeln.

G.I.B.: Sie treten im Rahmen der Landesinitiative „Faire Arbeit – fairer Wettbewerb“ für faire Löhne in NRW ein. Was meinen Sie damit konkret?

Anja Weber: Zunächst möchte ich deutlich machen, dass der gesetzliche Mindestlohn noch lange kein fairer Lohn ist. Der Mindestlohn wurde als wichtiges sozialpolitisches Ziel verankert, ist aber nichts anderes als eine Lohnuntergrenze, die eine ergänzende SGB II-Unterstützung verhindern soll. Eine Mindestbedingung für einen fairen Lohn ist der Tarifvertrag als gemeinschaftlicher und auf Augenhöhe geschaffener Standard. Wenn man von fairen Löhnen spricht, muss man Tarifverträge als ein wesentliches Kriterium akzeptieren und auch wieder stärker gesellschaftlich verankern.

In die Entgeltfindung fließen verschiedene Faktoren ein: zum Beispiel die Wirtschaftskraft der Branchen und die Organisationsstärke auf beiden Seiten. Der Grad der Fairness wird auch von diesen Faktoren mit beeinflusst.

G.I.B.: Welche Herausforderungen für das Thema Mitbestimmung und für Ihre Rolle als Landes-schlichterin sehen Sie im Zusammenhang mit dem Thema Arbeit 4.0?

Anja Weber: Aus meiner Sicht ist es wichtig, dass gemeinsame Lösungen entwickelt werden. Deshalb begrüße ich die gemeinsame Initiative von IG Metall und Metall NRW im Bereich Arbeit 4.0 sehr.

Ich sehe für uns in Deutschland eine große Chance durch das Betriebsverfassungsgesetz. Bei Arbeit 4.0

gibt es zwei wichtige Erfolgsfaktoren: zum einen Vertrauen und Sicherheit für die Beschäftigten als Grundlage für deren Innovationskraft. Und zum anderen die Beteiligung. Man muss die Menschen mit einbeziehen, denn sie sind die wichtigsten Ideengeber. Das Betriebsverfassungsgesetz liefert dafür mit seiner erprobten und bewährten Beteiligungs- und Mitbestimmungskultur einen hervorragenden Rahmen.

Arbeit 4.0 geht aber noch darüber hinaus. Gewerkschaften und Betriebsräte werden lernen müssen, die Beteiligungskultur weiter zu fassen, weil das Betriebsverfassungsgesetz natürlich ein Stück weit auf klassisch-hierarchische Kulturen ausgerichtet ist. Ebenso entstehen für die Arbeitgeber neue Herausforderungen, um die Beteiligungen zu realisieren. Natürlich sehe ich es als meine Aufgabe, das Zusammenwirken der Betriebsparteien zu unterstützen und zu fördern.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler

Tel.: 02041 767-152

m.keuler@gib.nrw.de

Arnold Kratz

Tel.: 02041 767-209

a.kratz@gib.nrw.de

KONTAKT

Anja Weber

Landesschlichterin/Tarifregister

Ministerium für Arbeit, Integration

und Soziales des Landes NRW

Fürstenwall 25

40219 Düsseldorf

Tel.: 0211 8553362

anja.weber@mais.nrw.de