

MEDIATION

zur friedlichen Beilegung von
Konflikten am Arbeitsplatz



HANDBUCH

zur Schulung von Gleichstellungsbeauftragten
für Chancengleichheit



MEDIATION

zur friedlichen Beilegung von Konflikten am Arbeitsplatz



With support from the European Union


Zveza Svobodnih Sindikatov Slovenije

Ljubljana, 2009



MEDIATION

ZUR FRIEDLICHEN BEILEGUNG VON KONFLIKTEN AM ARBEITSPLATZ

HANDBUCH

ZUR SCHULUNG VON GLEICHSTELLUNGSBEAUFTRAGTEN FÜR CHANCENGLEICHHEIT

Erstellt von: Lučka Böhm, Bund freier Gewerkschaften Sloweniens (ZSSS)





Redakteurin: Lučka Böhm, Exekutivsekretärin des ZSSS für Gleichstellung
Juli 2009

Das vorliegende Handbuch entstand im Juli 2009 als Ergebnis des europäischen Projektes „**Modell einer Mediation – als Werkzeug für die Gleichstellung am Arbeitsmarkt**“ (<http://mediacija.zsss.si/sl>), das seitens der Europäischen Kommission, Haushaltsposten 04.03.03.02., und des Bundes freier Gewerkschaften Sloweniens finanziell unterstützt wurde.



Partner des Projektes waren:

Projektträger aus der Republik Slowenien: Bund freier Gewerkschaften Sloweniens (ZSSS) – www.zsss.si.

Internationale Partner:

Republik Österreich: Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB) – www.oegb.at,

Vereinigtes Königreich Großbritannien und Nordirland: Transport Salaried Staff's Association (TSSA) – www.tssa.org.uk,

Republik Kroatien: Savez samostalnih sindikata Hrvatske (SSSH) – www.sssh.hr.



Für den Inhalt des Handbuches ist die Autorin verantwortlich und der Inhalt gibt keinesfalls den Standpunkt der Europäischen Union wider.

ERLÄUTERUNG: Die in maskuliner grammatikalischer Form niedergeschriebenen Personenbezeichnungen werden im Handbuch neutral für Frauen und Männer verwendet.



INHALTSVERZEICHNIS:

1. DIE MEDIATION – EINE BESCHREIBUNG.....	7
2. DIE VORTEILE DER MEDIATION: EINE FRIEDLICHE UND SCHNELLE BEILEGUNG VON PROBLEMEN/KONFLIKTEN, DIE SCHAFFUNG EINES BESSEREN ARBEITSKLIMAS	8
3. DIE MEDIATION BZW. DIE FRIEDLICHE KONFLIKTBEILEGUNG IM SLOWENISCHEN ARBEITSRECHT.....	8
4. DAS WISSEN ÜBER DIE MEDIATION IN SLOWENISCHEN UNTERNEHMEN	9
5. BEISPIELE VON MIT DISKRIMINIERUNG VERBUNDENEN PROBLEMEN/KONFLIKTEN UND IHRE LÖSUNG.....	11
6. EIN ÜBERBLICK ÜBER DIE BISHERIGEN FORMEN DER KONFLIKTBEILEGUNG IN SLOWENISCHEN UNTERNEHMEN	12
7. DIE ANGEMESSENHEIT DER MEDIATION ZUR BEILEGUNG VON ARBEITSKONFLIKTEN UND VON MIT DISKRIMINIERUNG VERBUNDENEN PROBLEMEN/KONFLIKTEN	15
8. DIE GRUNDSÄTZE UND DAS VERFAHREN DER MEDIATION	16
9. DER MEDIATOR – AUSWAHL UND AUSBILDUNG	20
10. DIE PRÄSENTATION DES MEDIATIONSKONZEPTES UND -MODELLS IN EINEM UNTERNEHMEN	21
11. DER GLEICHSTELLUNGSBEAUFTRAGTE DER GEWERKSCHAFT.....	22
12. WORKSHOPS FÜR DIE TEILNEHMER AN SCHULUNGEN.....	25
13. QUELLEN.....	28





VORWORT:

Das vorliegende Handbuch dient dem Zweck, die Ziele der politischen Dokumente der Europäischen Kommission und des Bundes freier Gewerkschaften Sloweniens auf dem Gebiet der Gleichstellung auf der Ebene der einzelnen Arbeitgeber umzusetzen. Das Handbuch wurde für den Gebrauch in Slowenien ausgearbeitet, es kann aber für die Verwendung in den übrigen EU-Mitgliedstaaten und in den Beitrittskandidaten mühelos überarbeitet werden.

★ **Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, KOM(2006) 92, Brüssel, 1.3.2006**

Ein Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern (2006–2010) – Zitate:

„Dieser Fahrplan legt sechs Schwerpunkte für EU-Maßnahmen zur Gleichstellung für den Zeitraum 2006–2010 vor: gleiche wirtschaftliche Unabhängigkeit für Frauen und Männer; Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben; ausgewogene Repräsentanz in Entscheidungsprozessen; Beseitigung aller Formen geschlechterbezogener Gewalt; Beseitigung von Geschlechterstereotypen; Förderung der Gleichstellung in Außen- und Entwicklungspolitik.“

„Viele Frauen verfügen über die höchsten Bildungsabschlüsse, Frauen sind am Arbeitsmarkt stark vertreten und haben wichtige Positionen im öffentlichen Leben erreicht. Trotzdem bestehen nach wie vor Ungleichheiten, die sich noch verstärken könnten, da der globale Wettbewerb flexiblere und mobiler Arbeitskräfte verlangt. Frauen kann das stärker betreffen, da sie häufig gezwungen sind, sich zwischen Kindern und Karriere zu entscheiden, weil flexible Arbeitsregelungen und Betreuungseinrichtungen fehlen, weil Geschlechterstereotype sich hartnäckig halten und weil Männer einen deutlich geringeren Teil der familiären Verpflichtungen übernehmen.“

„Die Position von Frauen am Arbeitsmarkt spiegelt die von ihnen erzielten Fortschritte, einschließlich in den für die Lissabon-Strategie zentralen Feldern wie der Bildung und der Forschung, nicht wider. Diese Verschwendung von Humankapital kann sich die EU nicht leisten.“

★ **Plan des Bundes freier Gewerkschaften Sloweniens (ZSSS) für die Gleichstellung 2007–2011. Resolution des 5. Kongresses des ZSSS, 7. Dezember 2007**

Bestimmung der Gewerkschaftspolitik bezüglich der Gleichstellung – Zitate:

„Die Gewerkschaften, die sich im ZSSS zusammenschließen, teilen den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit, dass wir eine Arbeitnehmerorganisation sind, welche die Gleichstellungsgrundsätze für alle Kategorien von Beschäftigten sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch in der eigenen Gewerkschaftsorganisation umsetzen wird. Die Diskriminierung ist die Ursache der sozialen, materiellen und rechtlichen Ungleichheit. Wir sprechen uns gegen jegliche unmittelbare und mittelbare Diskriminierung auf Grundlage der Nationalität, Rasse oder ethnischen Herkunft, des Geschlechts, einer Elternschaft bzw. von familiären Pflichten, einer Behinderung, des Glaubens oder der Überzeugung, des Alters, der sexuellen Ausrichtung oder auf Grundlage eines anderen persönlichen Umstandes aus, der die einzelnen bei der Verwirklichung der grundlegenden Freiheiten hindert.“

„Wir werden dahingehend wirken, dass jeder Arbeitnehmerin oder jedem Arbeitnehmer derselbe Zugang zu einer Ausbildung, zu einem Beruf, zu einer Beschäftigung und zu einem beruflichen Fortkommen sowie zum sozialen Schutz gewährleistet wird. Besondere Aufmerksamkeit werden wir den benachteiligten Kategorien von Arbeitnehmern widmen. Die gewerkschaftsinterne Organisationsstruktur wird dahingehend geändert, dass verschiedenen Kategorien von Arbeitnehmern wie z. B. Frauen, Arbeitnehmern in befristeten Arbeitsverhältnissen, Jugendlichen, Behinderten, Migranten und anderen, ermöglicht wird, dass sie ihre spezifischen Interessen geltend machen können.“



EINLEITUNG

Mit dem vorliegenden Handbuch zur Schulung von Gleichstellungsbeauftragten setzt der Bund freier Gewerkschaften Sloweniens (ZSSS) die Resolution des 5. Kongresses des ZSSS – den Plan des ZSSS für die Gleichstellung 2007–2011 – um. Die Schulung von neuen Gleichstellungsbeauftragten unter den Vertrauenspersonen der Gewerkschaft wird parallel zum Projekt der Schaffung des neuen Zentrums des ZSSS für Mediation in Arbeitskonflikten verlaufen. Dieses Projekt wird im Zeitraum 2009–2010 von der Rechtsabteilung des ZSSS in Zusammenarbeit mit dem Slowenischen Verein der Mediatoren durchgeführt und abgeschlossen werden. Beide Projekte stellen einen bedeutenden Schritt für die Einführung einer neuen Leistung für Gewerkschaftsmitglieder dar: die Mediation als Mittel zur friedlichen Beilegung von Arbeitskonflikten

Hierbei handelt es sich um die Umsetzung der Initiative des Gleichstellungsausschusses des ZSSS aus dem Jahr 2004. Dieses beratende Gremium der ZSSS-Präsidenschaft auf dem Bereich der Gleichstellung stellte damals nämlich fest, dass sich Arbeitnehmer zur Lösung von zahlreichen Schwierigkeiten bzw. Konflikten in Bezug auf die Ungleichheit bzw. Diskriminierung am Arbeitsplatz häufig an dafür spezialisierte Nichtregierungsorganisationen wenden, da sie diese ohne eine Eskalation des Konfliktes lösen möchten. Dies war ein bedeutender Hinweis, dass die Gewerkschaft ihren Mitgliedern auch eine professionelle Leistung zur friedlichen Beilegung von Arbeitskonflikten anbieten muss.

Die Vertrauenspersonen der Gewerkschaft, die in der Regel über eine hohe kommunikative Kompetenz sowie über einen ausgebildeten Sinn für Gerechtigkeit und menschliche Würde verfügen, tragen bereits seit jeher informell zur friedlichen Beilegung von Konflikten bei. Seit der Gründung des ZSSS im Jahr 1990 gewährleistet der Gewerkschaftsbund seinen Mitgliedern rechtliche Hilfe und Vertretung in Arbeits- und Sozialstreitverfahren vor Arbeits- und Sozialgerichten. Das geplante Zentrum des ZSSS für Mediation in Arbeits- und Sozialkonflikten wird mit seinem regionalen Netz von Promotionzentren, die von qualifizierten Experten unterstützt werden, eine neue bedeutende zusätzliche Leistung für Gewerkschaftsmitglieder darstellen. Das Zentrum für Mediation des ZSSS soll in Zusammenarbeit mit den gewerkschaftlichen Vertrauenspersonen die gestellten Ziele bei den Arbeitgebern erreichen, die einen externen Mediator in solchen Arbeitskonflikten vorschlagen, die nicht informell bzw. durch einen betriebsinternen Mediator beigelegt werden können.

Den Arbeitgebern wird empfohlen, den Gewerkschaftsbeauftragten für die Gleichstellung als vertrauenswürdige bevollmächtigte Person zur Beilegung von Konflikten zwischen Beschäftigten den zu bestimmen. Bei den Gewerkschaftsbeauftragten handelt es sich zweifelsfrei um vertrauenswürdige Personen, an die sich die Arbeitnehmer offen um Unterstützung und Rat in Bezug auf (verschwiegene) Arbeitskonflikte infolge der Ungleichheit wenden werden und die beim Arbeitgeber die Mediation promovieren sowie auch allgemein präventiv agieren werden. Das vorliegende Handbuch soll diese bei ihrer Befähigung zu dieser Aufgabe unterstützen.

Auch in Slowenien setzt sich die Erkenntnis durch, dass (vor allem verschwiegene) Arbeitskonflikte häufig mit der Ungleichheit am Arbeitsplatz verbunden sind. Der in diesem Handbuch verwendete Ausdruck Konflikt bzw. Streit wird nicht nur für formelle Streitverfahren, sondern auch für nicht öffentlich geäußerte Nöte einzelner Personen aufgrund einer Arbeitsorganisation verwendet, bei der ihre Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden bzw. bei der sie diskriminiert werden. Die Folgen dieser verschwiegenen Konflikte haben sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber ähnliche negative Auswirkungen wie bereits ausgebrochene Konflikte: Stress¹, eine geringere Arbeitsleistung,

¹ Der Wirtschafts- und Sozialrat der slowenischen Regierung hat am 23. April 2008 die amtliche slowenische Übersetzung der Rahmenvereinbarung über arbeitsbedingten Stress bestätigt, die am 8.10.2004 von den europäischen Sozialpartnern unterzeichnet wurde. Ziel der Vereinbarung ist es, das Bewusstsein in Bezug auf die Gesundheitsrisiken der Arbeitnehmer durch Stress zu fördern sowie den Arbeitgebern und Beschäftigten



Flucht in den Krankenstand, Fluktuationen und somit der Verlust qualifizierter Fachkräfte für den Arbeitgeber sowie unnötige Unterbrechungen im beruflichen Werdegang des Arbeitnehmers. Zweifelsfrei setzt sich auch in Slowenien, so wie auch in der gesamten Europäischen Union, bei den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden die Erkenntnis durch, dass es im Interesse sowohl des Arbeitnehmers als auch des Arbeitgebers ist, dass dieser Schaden vermieden wird.

In den letzten Jahren hat sich die Mediation in Slowenien als Methode zur friedlichen Beilegung von Konflikten auf zahlreichen Gebieten bereits durchgesetzt, aber noch nicht auf dem Gebiet von Konflikten am Arbeitsplatz. Das Zentrum des ZSSS für Mediation stellt somit ein Projekt zur Einführung der Mediation zur Beilegung von Arbeitskonflikten in Slowenien dar, das nur in Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberverbänden umgesetzt werden kann.

Die Europäische Kommission unterstützte 2009 finanziell das Projekt „Modell einer Mediation – als Werkzeug für die Gleichstellung am Arbeitsmarkt“, das neues Wissen zur Mediation und somit auch das vorliegende Handbuch ermöglichte. Die Europäische Kommission möchte mit der Unterstützung des ZSSS-Projektes ihre Ziele auf dem Gebiet der Gleichstellung, vor allem der Gleichstellung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt, aus dem Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2006–2010² verwirklichen. Aus diesem Grund soll die Mediation auch zu einem effizienten Werkzeug u. a. vor allem für die tatsächliche Gleichstellung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt und somit für die Abschaffung jeglicher direkten und indirekten Diskriminierungen werden.

Wir bedanken uns bei der Europäischen Kommission und bei den internationalen Gewerkschaftspartnern am Projekt, die mit uns ihre Erfahrungen aus ihrer gewerkschaftlichen Tätigkeit geteilt haben.

Lučka Böhml, Exekutivsekretärin des ZSSS für Gleichstellung

einen Rahmen für das Erkennen, die Vorbeugung und Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress zur Verfügung zu stellen. Die Vereinbarung definiert Stress als einen „Zustand, der von körperlichen, psychischen oder sozialen Beschwerden oder Funktionsstörungen begleitet wird, und der auf Empfindungen des Einzelnen, die an ihn gerichteten Anforderungen oder Erwartungen nicht erfüllen zu können, zurückzuführen ist.“ „Der Mensch besitzt die Fähigkeit, mit kurzfristigen Belastungsspitzen umzugehen, die positiv erlebt werden können. Wird er jedoch über einen längeren Zeitraum intensivem Druck ausgesetzt, hat er damit größere Schwierigkeiten.“ „Stress ist keine Krankheit, bei anhaltender Stressbelastung besteht jedoch die Möglichkeit, dass die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit sinkt und es zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen kommt.“

² Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Ein Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2006–2010, KOM/2006/0092, Brüssel, 1.3.2006, http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=COMfinal&an_doc=2006&nu_doc=92



1. DIE MEDIATION – EINE BESCHREIBUNG

Die Mediation oder Vermittlung ist eine der Formen zur alternativen Beilegung von Konflikten³ und ist ein Verfahren, in dem die Konfliktparteien freiwillig mit Unterstützung einer neutralen dritten Person (eines Mediators) versuchen, eine friedliche Lösung eines Konfliktes herbeizuführen, ungeachtet dessen, ob für dieses Verfahren der Ausdruck Mediation, Schlichtung⁴, Beilegung, Vermittlung in einem Konflikt oder ein anderer ähnlicher Ausdruck⁵ verwendet wird.

☞ Der Mediator

Ein Mediator ist jede dritte Person, die gebeten wird, eine Mediation zu leiten, ungeachtet ihres Titels oder ihres Berufs und ungeachtet der Art und Weise, wie sie zur Leitung der Mediation ernannt oder gebeten wurde, und die der Bitte nachkommt.⁶ Bei der Mediation handelt es sich um ein informelles Verfahren, für das nicht dieselben strengen Verfahrensregeln gelten, wie es bei Gerichtsverfahren (und im geringeren Umfang bei Schiedsverfahren⁷) der Fall ist, sondern das Verfahren basiert auf der ganzheitlichen Lösung einer Konfliktsituation zwischen zwei streitenden

³ Der in diesem Handbuch verwendete Ausdruck Konflikt bzw. Streit wird nicht nur für formelle Streitverfahren, sondern auch für verschwiegene Nöte Einzelner aufgrund einer Arbeitsorganisation verwendet, bei der ihre Bedürfnisse nicht berücksichtigt bzw. die der Einzelne diskriminiert wird.

⁴ Die Schlichtung ist eine Methode, bei welcher der Schlichter als dritte neutrale Person die Konfliktparteien unterstützt, einvernehmlich den gegenseitigen Konflikt in Bezug auf die arbeitsvertraglichen Rechte, Pflichten oder Verantwortungen zu lösen. Der Schlichter versucht, die Parteien mit dem Ziel einander näher zu bringen, dass diese über ihre unterschiedliche Standpunkte sprechen, er unterstützt sie bei den Verhandlungen und bestärkt sie, allein durch gegenseitiges Nachlassen eine Vereinbarung zu treffen. Der Schlichter wirkt an der Beilegung des Konfliktes nicht aktiv mit, da von ihm ausschließlich erwartet wird, dass er den Konfliktparteien zuhört, ihnen die Vorbringung der eigenen Standpunkte ermöglicht und die zwischen den Parteien bestehende Meinungsunterschiede feststellt. Die Hauptaufgabe des Schlichters ist, dass er die Parteien bei den Verhandlungen unterstützt und sich für einen Ausgleich einsetzt, es ist aber nicht seine Aufgabe, eine Lösung des Konfliktes zu unterbreiten.

⁵ Eine derartige Mediation bestimmt § 3 Lit. a des Gesetzes über die Mediation in Zivil- und Wirtschaftssachen (Amtsblatt der Republik Slowenien, Nr. 56/2008, im Weiteren: GMZWS). Eine ähnliche Mediation bestimmt auch § 2 des Reglements über das Mediationsverfahren in Arbeitskonflikten in der Bank- und Sparkassenbranche, der bestimmt, dass es sich bei der Mediation oder Vermittlung um ein freiwilliges außergerichtliches bzw. außerschiedsgerichtliches Verfahren zur friedlichen Beilegung von Konflikten handelt, in dem der Mediator die Beteiligten bei der Findung einer Vereinbarung unterstützt, durch die der Konflikt beigelegt wird.

⁶ Diese Definition des Mediators beinhaltet § 3 Lit. b GMZWS, während § 2 des Reglements über das Mediationsverfahren in Arbeitskonflikten in der Bank- und Sparkassenbranche bestimmt, dass es sich beim Mediator oder Vermittler um einen neutralen Experten handelt, der das Mediationsverfahren gemäß den Mediationsgrundsätzen leitet, aber nicht im Konflikt entscheidet, sondern die Medianten bei der Beilegung des Konfliktes unterstützt.

⁷ In einem Schiedsverfahren entscheidet ein neutraler Dritter über die Beilegung des Konfliktes, wobei die Entscheidung auf rechtlichen Gründen basiert. Seit dem Jahr 2008 findet für in Slowenien verlaufende Schiedsverfahren das Gesetz über Schiedsverfahren (Amtsblatt der Republik Slowenien, Nr. 45/08, im Weiteren: SVG) Anwendung. Das Schiedsverfahren verläuft vor einem zivilen Schiedsgericht, das aus einer oder mehreren Personen (Schiedsrichter) besteht und dem die Parteien auf Grundlage einer Vereinbarung den Erlass eines Schiedsspruches anvertrauen, der seiner rechtlichen Wirkung nach einer rechtskräftigen gerichtlichen Entscheidung gleichgestellt ist. Ein Schiedsspruch kann in der Regel vor einem Gericht aus inhaltlichen Gründen (mit Ausnahme, dass er im Widerspruch zur öffentlichen Ordnung der Republik Slowenien steht) nicht angefochten werden; eine Anfechtung ist nur in dem Fall möglich, wenn das Verfahren nicht ordnungsgemäß durchgeführt wurde (§ 40 SVG).



Parteien, auf der Professionalität des Mediators bei der Leitung des Mediationsprozesses und auf der Einhaltung der Mediationsgrundsätze, wie z. B. Vertraulichkeit, Ehrlichkeit, Freiwilligkeit, Neutralität u. a. In der Theorie gilt, dass der Mediator im Vergleich zum Schlichter eine aktivere Rolle einnimmt, da er den Parteien auch selbst Lösungen und Empfehlungen zur Konfliktbeilegung unterbreiten kann.

☞ **Das Ziel der Mediation**

Ziel der Mediation ist es, dass die Medianten (die Parteien in einer Mediation) das strittige Verhältnis ganzheitlich lösen sowie in größtmöglichem Maß die eigenen, aber auch die Interessen der Gegenpartei – des anderen Medianten – gewahrt bleiben. Dies ist im Verlauf eines Gespräches möglich, bei dem jeder der Medianten die Möglichkeit hat, gleichberechtigt den Inhalt des Konfliktes und die Probleme darzulegen sowie den Konflikt aus der Sicht des anderen Medianten zu betrachten und dessen Argumente zu hören. Der Mediator unterstützt die Medianten bei der Darlegung der Schlüsselpunkte des strittigen Verhältnisses und ihrer tatsächlichen Interessen sowie dabei, dass gemeinsam eine für beide Seiten akzeptable Vereinbarung erzielt wird. Beenden die Medianten die Mediation erfolgreich mit dem Abschluss einer Vereinbarung, erleben sie das Verfahren als eigene Arbeit und Leistung. Die Mediation ermöglicht den Beteiligten auch die Erkenntnis, dass sie selbst imstande sind, ihre Verhältnisse mit anderen zu regeln, wozu sie durch die Mediation auch befähigt werden.

2. DIE VORTEILE DER MEDIATION: EINE FRIEDLICHE UND SCHNELLE BEILEGUNG VON PROBLEMEN/KONFLIKTEN, DIE SCHAFFUNG EINES BESSEREN ARBEITSKLIMAS

Die Vorteile der Mediation sind, dass Probleme schnell, effizient und ohne unnötige Verzögerungen gelöst werden, dass sie strittige Verhältnisse ganzheitlich regelt und eine dauerndere Lösung des Konfliktes gewährleistet und dass ein positiver Ausgang stets eine Win-win-Situation schafft, was bedeutet, dass jede der Parteien aus einer erfolgreichen Mediation als Gewinner hervorgeht. Darüber hinaus verbessert sie die Kommunikation und die Dialogkultur zwischen den Parteien.

☞ **Die Parteien in einer Mediation**

Im Mediationsverfahren berücksichtigen die Beteiligten die Grundsätze der Mediation, d. h. all jene ethischen und moralischen Werte, durch welche die guten Beziehungen zwischen den Parteien gestärkt werden. Die Parteien arbeiten selbst aktiv an der Lösung des Konfliktes, wodurch sie sich der Probleme bewusst werden, die zum Konflikt geführt haben, und auch ihre zwischenmenschlichen Beziehungen erhalten bleiben oder sogar verbessert werden. Trotzdem behalten sie das Recht auf richterlichen Schutz bei, falls der Konflikt nicht erfolgreich beigelegt werden sollte. Die Mediation ist das kostengünstigste aller Verfahren zur Beilegung von Konflikten.

3. DIE MEDIATION BZW. DIE FRIEDLICHE KONFLIKTBEILEGUNG IM SLOWENISCHEN ARBEITSRECHT

Das Arbeitsrecht benötigt wegen der Dauer, der Vertraulichkeit und der Loyalität des Arbeitsverhältnisses, das es regelt, eine friedliche Beilegung von Konflikten. Dies gilt sowohl für individuelle als auch kollektive Arbeitsverhältnisse, in denen es wegen der Eigenschaften der Parteien, der Inhalte der Verhältnisse und wegen der aus den Arbeitsverhältnissen hervorgehenden Konflikten unbedingt notwendig ist, dass die friedliche Konfliktbeilegung geregelt wird. Das vorliegende Handbuch dient ausschließlich der Beilegung individueller Arbeitskonflikte. Die slowenische Arbeitsgesetzgebung verwendet nicht den Ausdruck Mediation, sondern verwendet für die friedliche Beilegung von Streitigkeiten andere Ausdrücke (die friedliche Beilegung von Streitigkeiten, Verhandlungen, das Ausgleichsverfahren, den Ausgleich, die Vermittlung, den gerichtlichen Vergleich, die Vereinbarung und das Schiedsverfahren).



☞ Die slowenische Gesetzgebung

Das slowenische Gesetz über Arbeitsverhältnisse⁸ (im Weiteren: AVG) kennt das Schiedsverfahren zur Beilegung von Streitigkeiten zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern (z. B. §§ 85, 205, 227 und 228), aber auch die Vereinbarung (z. B. §§ 85 Abs. 2 und 205). Im Teil, in dem das AVG die Geltendmachung und den Schutz von Rechten, Pflichten und Verantwortungen aus dem Arbeitsverhältnis regelt, ermöglicht es, dass der Arbeitnehmer und Arbeitgeber einen Streit mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln der friedlichen Streitbeilegung, somit auch mit einer Mediation, beilegen. Während des bestehenden Arbeitsverhältnisses kann der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber verlangen, dass er seinen Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis nachkommt oder die Verletzung von Rechten aus diesem Verhältnis behebt, wenn er der Meinung ist, dass bestimmte Pflichten nicht erfüllt wurden oder eines seiner Rechte verletzt wurde (§ 204 Abs. 1 AVG). Dieser Teil des Verfahrens ist eine prozessuelle Voraussetzung für den Beginn eines Verfahrens vor einem Arbeitsgericht und wurde von den Einbringern des Gesetzes als eine Form der friedlichen Konfliktbeilegung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern betrachtet.

Der Oberste Gerichtshof der Republik Slowenien vertritt in seiner Rechtsprechung den Standpunkt, dass ein Arbeitnehmer bei einem Arbeitsgericht erst dann Klage einreichen kann, wenn der Arbeitgeber binnen einer Frist von acht Tagen nicht seinem Begehren nachkommt. Damit vertritt der Oberste Gerichtshof den bedeutenden Standpunkt, dass die Parteien, wenn zwischen ihnen (noch) ein Arbeitsverhältnis besteht, zuerst den Versuch unternehmen müssen, den Streit friedlich zu lösen. Dies gilt aber nicht für Streitigkeiten wegen einer unrechtmäßigen Kündigung des Arbeitsvertrages und wegen disziplinarischer Verantwortung sowie für Streitigkeiten, die Geldforderungen des Arbeitnehmers betreffen. Indes gilt diese Pflicht zur friedlichen Beilegung von Streitigkeiten für Streitigkeiten in Bezug auf die Rechte des Arbeitnehmers, die nicht die Form einer Geldforderung haben, wie z. B. Streitigkeiten in Bezug auf den Jahresurlaub, die Arbeitszeiteinteilung, das Recht auf Weiterbildung und auf berufliches Fortkommen, vor allem aber auch in Bezug auf das Recht auf Schutz der Persönlichkeit und der Würde des Arbeitnehmers, einschließlich des Rechts auf Gleichbehandlung ungeachtet irgendeines persönlichen Umstandes.⁹

4. DAS WISSEN ÜBER DIE MEDIATION IN SLOWENISCHEN UNTERNEHMEN

☞ Die Studie des ZSSS

In den Jahren 2008 und 2009 wurde vom ZSSS eine Studie¹⁰ über die Formen der Konfliktbeilegung am Arbeitsplatz, wie sie von den Beschäftigten, den Gewerkschaftsvertretern und den Führungskräften berichtet werden, in Auftrag gegeben (ZSSS-Studie). Es wurde festgestellt, dass der Großteil der Gesprächspartner mit dem Konzept und der Praxis der Mediation vertraut war, da sie die Mediation mit folgenden drei Hauptmerkmalen richtig definieren konnten: 1. die friedliche Beilegung von Konflikten, 2. die Suche nach einer Kompromisslösung, die für beide Streitparteien akzeptabel ist, und 3. ein Verfahren, in dem die Vermittlung eines Dritten – des Mediators – eine

⁸ Amtsblatt der Republik Slowenien, Nr. 42/02 und 103/07.

⁹ Möglichkeiten für alternative Formen der Konfliktbeilegung beinhaltet auch das Gesetz über Erfindungen aus dem Arbeitsverhältnis (Amtsblatt der Republik Slowenien, Nr. 45/95, 96/02, 7/03, 139/06 und 15/07, im Weiteren: GEaAV), das in Kapitel IV (§§ 24 bis 31) ein besonderes Ausgleichsverfahren regelt. Wird das Verfahren mit einer Vereinbarung abgeschlossen, ist diese ein vollstreckbarer Titel (§ 29 Abs. 5), wobei das Ausgleichsverfahren eine prozessuelle Voraussetzung für ein Arbeitsstreitverfahren darstellt (§ 32).

¹⁰ Mitglieder des Forschungsteams des europäischen ZSSS-Projekts „Modell einer Mediation – als Werkzeug für die Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt“ in den Jahren 2008/2009: Aleksandra Kanjuo Mrčela, außerord. Prof., Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Ljubljana, Andrej Razdrih, Mediator und Verwaltungsausschussmitglied des Slowenischen Vereins der Mediatoren, Dr. Nevenka Černigoj Sadar, ord. Prof., Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Ljubljana, Dr. Gabi Čačinovič Vogrinčič, ord. Prof., Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Ljubljana und Dr. Barbara Rajgelj, Doz., Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Ljubljana.



zentrale Rolle spielt. Die Gesprächspartner äußerten sich zur Mediation als Mittel zur friedlichen Konfliktbeilegung positiv und als ihr zugeneigt. Die Gründe für die positive Einstellung der Mediation gegenüber sind vor allem: die Schnelligkeit des Verfahrens und das Erzielen einer Lösung (im Vergleich zu langwierigen Gerichtsverfahren), gute bisherige Erfahrungen innerhalb des Betriebes oder im Privatleben, die Wahrscheinlichkeit, dass die Mediation einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmer haben wird, und die Mediation als möglicher Ausgang aus einer kommunikationslosen Situation.





5. BEISPIELE VON MIT DISKRIMINIERUNG VERBUNDENEN PROBLEMEN/KONFLIKTEN UND IHRE LÖSUNG¹¹

Beispiel eines mit einer Diskriminierung/Ungleichheit verbundenen Problems/Konfliktes	Unangemessene Antwort/Problemlösung	Was kann zur Beilegung des Problems/Konfliktes beitragen?	Was kann die Gewerkschaft unternehmen?
Geschlechterbezogene Lohnunterschiede	Das Problem wird nicht behandelt, da keine offizielle Informationen zur Verfügung stehen und die Opfer häufig glauben, dass die Unterschiede objektiv und nicht durch Diskrimination bedingt sind. Das Opfer glaubt, keinen Anspruch auf Informationen zu haben. Das Opfer glaubt, dass der Lohnunterschied Ausdruck einer geringeren Qualität seiner Arbeit ist.	Informierung aller Beteiligten. Transparente Kriterien und Verfahren betreffend die Einstellung, die Entlohnung und das berufliche Fortkommen. Der Entschluss des Unternehmens, sich dem Problem zu stellen und es zu lösen.	Sie informiert über Gründe und Formen der geschlechterbezogenen Diskriminierung. Sie arbeitet mit dem Arbeitgeber bei der Planung und Durchführung von Projekten zur Verringerung der Lohnunterschiede zusammen. Sie schlägt dem Arbeitgeber vor, die nach Geschlecht aufgeschlüsselten Lohndaten zu verfolgen.
Mangelnde Möglichkeiten für eine erfolgreiche Vereinbarkeit der Arbeit mit dem Familienleben (vor allem ist die Arbeitszeit nicht mit den familiären Pflichten des Arbeitnehmers vereinbar)	Der Beschäftigte betrachtet das Problem als ein persönliches Problem, für das er die Verantwortung zu tragen hat und für das er selbst eine Lösung sucht.	Eine zeitlich und räumlich flexible Arbeitsorganisation. Verständnisvolle Umgebung/Vorgesetzte.	In Kooperation mit dem Arbeitgeber erarbeitet sie Programme/Projekte für eine einfachere Vereinbarkeit der Arbeit mit dem Familienleben (z. B. für die Zertifizierung als familienfreundliches Unternehmen). Sie unterstützt sog. „kleine Lösungen“ (Vereinbarungen innerhalb einzelner Abteilungen zur Lösung von Problemen/Spannungen oder zur leichteren Verrichtung der Arbeit).
Diskriminierung aufgrund des Geschlechts oder der sexuellen Ausrichtung bei der Beschäftigung oder beim beruflichen Fortkommen oder sexuelle Belästigung oder Diskriminierung auf Grundlage des Alters, der nationalen oder religiösen Zugehörigkeit, der sexuellen Ausrichtung, der Position im Unternehmen	Das Opfer thematisiert aus Furcht sich zu exponieren oder von der Umgebung nicht verstanden zu werden das Problem nicht, es zieht sich zurück, kommuniziert nicht, verlässt das Unternehmen. Die Belästigungen werden fortgesetzt.	Informierung über das Recht auf Gleichbehandlung sowie über entsprechende Gesetze und Verfahren. Die Schaffung eines nichtdiskriminierenden Unternehmensklimas, in dem Unterschiede respektiert werden.	Informierung über Diskriminierungsfälle und Beratung in derartigen Fällen. Die Förderung von Schulungen über Diskriminierung und über Mittel und Wege, sie zu beseitigen. Unterbreitung von Vorschlägen zu neuen Rollen im Unternehmen – z. B. eines Gleichstellungsbeauftragten (einer Person, die die Beschäftigten informieren, unterstützen, ihnen zuhören oder bei Bedarf als Mediator fungieren würde) oder von unternehmensinternen Dokumenten (z. B. eines Dokumentes über die Unternehmenswerte).

¹¹ Aus der ZSSS-Studie 2008/2009.



6. EIN ÜBERBLICK ÜBER DIE BISHERIGEN FORMEN DER KONFLIKTBEILEGUNG IN SLOWENISCHEN UNTERNEHMEN

Die Studie des ZSSS zeigte, dass zwischen einzelnen Unternehmen große Unterschiede in Bezug auf die Beilegung von Konflikten und in Bezug auf das Wissen über mögliche/existierende Formen bestehen. Zum Großteil werden Konflikte nach einem gut funktionierenden Protokoll gelöst: in Arbeitsgruppen, durch die Vermittlung von Vorgesetzten, Betriebsrats- und Gewerkschaftsmitgliedern sowie in der Regel in Zusammenarbeit mit der Rechts-/Personalabteilung. Die ZSSS-Studie zeigte auch, dass im Vergleich zu Privatunternehmen in öffentlichen Organisationen weniger offen über laufende Angelegenheiten gesprochen wird. Der Großteil der Konflikte wird unternehmensintern gelöst, während nur in streng hierarchischen Organisationen die Mehrzahl der Arbeitskonflikte vor ein Arbeitsgericht kommt.

☞ Einige Beispiele aus der Studie des ZSSS, wie Konflikte beigelegt werden:

- Ein gut funktionierendes Protokoll zur Beilegung von Konflikten, die von den unmittelbar Beteiligten nicht bereits selbst gelöst werden konnten, in Form von Arbeitsgruppen unter Teilnahme eines Betriebsrats- oder Gewerkschaftsmitgliedes, während in komplexeren Fällen der Betriebsratsvorsitzende, der Gewerkschaftsvorsitzende, die Personalabteilung sowie die Führungsebene zusammenkommen und das Problem behandeln.
- Das Unternehmen verfügt zwar formell über eine tripartite Kommission zur Beilegung von Konflikten, über welche die Beschäftigten jedoch nicht informiert sind.
- Der Großteil der Konflikte wird unternehmensintern gelöst, während im Fall von Arbeitsunfällen, Versetzungen oder bei Kündigungen des Arbeitsverhältnisses Gerichtsverfahren anhängig gemacht werden.
- Konflikte schlechte Arbeitsbedingungen, Überlastungen oder fehlende finanzielle Mittel betreffend werden nicht oder durch Gespräche unter den Führungskräften gelöst, die über die Art der Arbeit und die Verwendung der Mittel entscheiden.
- Trotz Beschwerden an die Unternehmensleitung werden Konflikte wegen Diskriminierung oder Mobbing am Arbeitsplatz nicht gelöst. Die Unternehmensleitung hat sich stattdessen entschlossen, den Konflikt derart zu lösen, dass auf den Ruhestand des Verursachers gewartet wird.
- Nur selten wird von bestehenden und bekannten Verfahren zur Lösung von Beschwerden wegen geschlechterbezogener Diskriminierung Gebrauch gemacht. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig: die Unterschätzung des Problems, ein unangemessenes Betriebsklima sowie fehlende Fähigkeiten sowohl der Betroffenen als auch der Vorgesetzten, Probleme zu artikulieren und über diese zu sprechen.
- In zahlreichen Fällen entwickeln sich die Nöte, die mit einer Diskriminierung auf Grundlage des Geschlechts oder anderer persönlicher Eigenschaften (Alter, nationale Zugehörigkeit oder sexuelle Ausrichtung) verbunden sind, nicht aus dem Grund zu einem Konflikt, da diese von den Diskriminierungsopfern verschwiegen werden. Die Opfer sind nämlich der Meinung, dass eine öffentliche Behandlung des Problems zu keiner Lösung führen bzw. sich die Lage noch verschlechtern würde. In diesen Fällen lösen die Betroffenen das Problem so, dass sie sich zurückziehen – sie unterdrücken den Konflikt, meiden Situationen/Personen, die die Probleme verursachen, sind öfters abwesend oder verlassen sogar das Unternehmen. Zu diesem Schritt entscheiden sie sich aus einem Gefühl der Ohnmacht und mangelnden Unterstützung.
- Arbeitnehmer, die unter Problemen aufgrund der Unvereinbarkeit ihres Familienlebens mit der Arbeit leiden, sehen diese nicht als eine Folge einer mangelnden Arbeitsorganisation,



sondern als ein persönliches Problem, weshalb sie sich auch nicht an den Arbeitgeber um Unterstützung oder Hilfe wenden¹².

- In einigen Fällen eskalieren die Probleme zu unternehmensinternen Konflikten – zwischen den Beschäftigten, zwischen den Beschäftigten und den Vorgesetzten sowie gegenüber Kunden. Die Kommunikation am Arbeitsplatz wird angespannt und das Klima wird sowohl für die am Konflikt Beteiligten als auch für die übrigen Mitglieder des Unternehmens unangenehm und für die Arbeit unangemessen. Die so eskalierten Probleme werden durch Klagen und langwierige Gerichtsverfahren gelöst, sie können aber auch zum Gegenstand der medialen Berichterstattung werden¹³.
- In einem Unternehmen, in dem die Kommunikation bereits blockiert war, hat man sich zur Beilegung der Konflikte erfolgreich an externe Experten gewandt.
- Die mit dem Absentismus, einer verringerten Arbeitseffizienz und mit unternehmensinternen Konflikten verbundenen Probleme können sich negativ auf das Unternehmen auswirken: schlechtere Geschäftsergebnisse sowie Material- und andere Kosten (eine Verringerung des öffentlichen Ansehens), die das Unternehmen wegen Gerichtsverfahren zu tragen hat¹⁴.

¹² Ein derartiges Verhalten kann zahlreiche negative Folgen sowohl für die Opfer als auch für das Unternehmensklima nach sich ziehen. Ungelöste Probleme können zu Frustrationen, Stress und zu einer geringeren Arbeitsleistung der Beschäftigten führen. Eine entsprechende Unterstützung der Beschäftigten würde zur Lösung des Problems beitragen. Die Beschäftigten müssten angemessen informiert sein (z. B. über das Intranet, über themenbezogene Informationsbroschüren, über Personen der Gewerkschaft oder der Unternehmensleitung, die zur Übermittlung von Informationen bereit wären) und/oder die Möglichkeit eines Gespräches oder einer Beratung mit einer Vertrauensperson haben (z. B. mit einer gewählten Vertrauensperson für die Beschäftigten, einem von der Unternehmensleitung ernannten Gleichstellungsbeauftragten oder mit einer anderen Person), die bei Bedarf eine Mediation zur Beilegung des Konflikts/Problems vorschlagen könnte.

¹³ In diesen Fällen wäre die Schaffung eines Klimas vorteilhaft, für das eine offene und respektvolle Kommunikation, offen zugängliche Informationen und existierende Mechanismen für die Beilegung von Spannungen, Problemen und Konflikten charakteristisch ist. Grundvoraussetzung für eine auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur ist die Bestimmung und Verabschiedung gemeinsamer Normen und Werte. Zu diesem Zweck müssen im Unternehmen Überlegungen über Dokumente angestellt werden, in denen explizit festgelegt ist, welche durch einen Konsens (z. B. durch die Vollversammlung der Belegschaft o. Ä.) verabschiedete Werte das Fundament der Unternehmenskultur darstellen (z. B. die Achtung von Unterschieden, die Gleichstellung aller Personen des Unternehmens ungeachtet ihrer persönlichen Umstände, ein absolutes Diskriminierungsverbot). Dabei ist besonders wichtig, dass diese Beschlüsse allen bekannt gemacht werden, für alle akzeptabel sind und von allen eingehalten werden. Zu diesem Zweck ist es erforderlich, regelmäßig auf die beschlossenen Werte hinzuweisen (z. B. durch Aktivitäten, die auf das Erreichen der Ziele die Werte betreffend ausgerichtet sind – die Verringerung von geschlechterbezogenen Lohnunterschieden, Maßnahmen für eine leichtere Vereinbarkeit der Arbeit mit dem Familienleben und die Informierung über die Ergebnisse dieser Aktivitäten; durch die Informierung über die unternehmensinternen Werte neu eingestellter Personen während ihrer Einarbeitungszeit). Durch eindeutige Informationen werden die Beschäftigten aufgeklärt und es wird die Möglichkeit verringert, dass es infolge mangelnden Wissens oder mangelnder Informationen zu Problemen oder Konflikten kommen könnte, die mit einer Diskriminierung auf Grundlage des Geschlechts (oder anderer persönlicher Umstände) verbunden sind. Durch die gemeinsam verabschiedeten Normen verpflichtet sich die Unternehmensleistung dazu, Bedingungen zu schaffen sowie Regeln, Mechanismen und Verfahren zu erarbeiten, durch welche die Umsetzung der verabschiedeten Normen ermöglicht wird. Hierbei kann die Gewerkschaft eine aktive Partnerrolle gegenüber der Unternehmensleitung einnehmen, Anregungen geben und somit zur Lösungsfindung beitragen.

¹⁴ Dabei kann der Gewerkschaft eine bedeutende Rolle zukommen, denn sie kann ihrer Hauptaufgabe – dem Schutz der Interessen der Beschäftigten – in einer neuen Form nachkommen, indem sie aktiv an der Änderung der Unternehmenskultur mitwirkt. Die Wirtschaftskrise kann die Probleme, die mit der Diskriminierung verbunden sind und aus einer unsachgemäßen Behandlung dieser hervorgehen, zusätzlich verschärfen (denn in einer Zeit steigender Arbeitslosenzahlen nimmt die Bereitschaft der Beschäftigten sich zu exponieren noch weiter ab). Die Unternehmensleitung müsste an der Schaffung einer angemessenen Unternehmenskultur, die



- Ein ungelöster Konflikt kann zu Schikanen/Mobbing am Arbeitsplatz¹⁵ eskalieren, wenn das Unternehmen dem nicht entgegensteuert und somit ein derartiges Benehmen gutheißt. Mobbing tritt häufiger infolge einer unzureichenden Arbeitsorganisation auf, die durch unklare Arbeitsanweisungen und Vollmachten, ein ungenügendes Wissen über die Regeln und Ziele, eine unzureichende Kommunikation, gegenseitiges Misstrauen und das Leugnen bestehender Konflikte gekennzeichnet ist. Mobbing kann sowohl von Vorgesetzten als auch von Untergebenen ausgehen und überraschend häufig geht Mobbing auch von Mitarbeitern aus¹⁶. Bei Mobbing handelt es sich um eine systematische, sich wiederholende und längere Zeit dauernde schlechte Behandlung einzelner oder um die Schaffung eines feindlichen Arbeitsklimas. Einmalige Vorfälle gelten noch nicht als systematisches Mobbing, können sich aber zu ihm entwickeln, wenn der Konflikt nicht rechtzeitig so gelöst wird, dass die wahren Ursachen im Unternehmen behoben werden. Mobbing hat viele Gesichter: Drohungen, unentwegte Kritiken, soziale Vereinsamung – das Verbot, mit dem Opfer zu verkehren, Diffamierungen, Verspottung, zu viel oder zu wenig Arbeit, widersinnige Arbeitsaufgaben, Sabotage der Arbeit des Opfers, sexuelle Belästigung als Form der Dominanz, unwürdiges Verhalten dem Opfer gegenüber u. s. w. Mobbing verursacht ernsthafte soziale, psychische sowie physische Gesundheitsbeeinträchtigungen¹⁷ und hat in der Regel längere krankheitsbedingte Abwesenheiten zur Folge. Die Folgen von Mobbing können für die Gesundheit irreversibel sein¹⁸ und können sogar mit dem Tod enden (Herzinfarkt, Selbstmord u. Ä.).

derartige Probleme nicht aufkommen lässt, oder von Mechanismen, durch die diese Probleme entsprechend gelöst werden können, interessiert sein. Deshalb ist es um so bedeutender, in Unternehmen eine Kultur des Vertrauens als einen adäquaten Rahmen zur friedlichen und auf den Prinzipien der Gleichstellung beruhenden Beilegung von Problemen und Konflikten zu schaffen.

¹⁵ Das Klinische Institut für Arbeits-, Verkehrs- und Sportmedizin in Ljubljana hat auf Grundlage eines in Europa gebräuchlichen Fragebogens und nach der Methode persönlicher Interviews im Jahr 2008 an 823 Personen die erste nationale Umfrage über Mobbing am Arbeitsplatz durchgeführt. Auf die Frage, ob die Befragten in den letzten sechs Monaten vor der Studie zumindest zeitweilig Mobbing am Arbeitsplatz ausgesetzt waren, antworteten 10,4 % der Befragten mit ja und 1,5 % der Befragten antworteten, dass sie sogar täglich oder mehrmals wöchentlich Mobbing ausgesetzt waren. Ganze 18,8 % der Befragten bestätigten, dass sie Zeugen von Mobbing am Arbeitsplatz waren. In den letzten fünf Jahren fielen 19,4 % der Befragten Mobbing zum Opfer.

¹⁶ Der Begriff Mobbing stammt aus dem Englischen – „to mob“ – anpöbeln, angreifen, bedrängen, über jemanden herfallen – und „mob“ – Meute, Gesindel, Pöbel, Bande, wobei das Mobbing auch nur von einer einzelnen Person ausgehen kann, die somit ihre Dominanz über einen Mitarbeiter durchsetzen möchte. Studien zeigen, dass Mobbing und Sabotage häufig verwendet werden, um fähige Mitarbeiter auszuschalten. Die daraus resultierende geringere Effizienz dürfte keinesfalls im Interesse des Arbeitgebers bzw. des Unternehmenseigentümers sein, der aus diesem Grund auf Initiative des Gleichstellungsbeauftragten der Gewerkschaft eine Erklärung über die Nichttolerierung eines derartigen Verhaltens veröffentlichen sollte. Derartige Erklärungen zählen bereits zu den guten Praktiken von Arbeitgebern in zahlreichen europäischen Staaten.

¹⁷ In der Rahmenvereinbarung über arbeitsbedingten Stress bekennen die europäischen Sozialpartner, dass Schikanen und Gewalt am Arbeitsplatz mögliche Stressfaktoren sind bzw. arbeitsbedingten Stress verursachen, wobei anhaltende Stressbelastungen zu ernsthaften und sogar dauernden gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen können.

¹⁸ In einzelnen europäischen Staaten verhängen Gerichte in extremen Mobbingfällen wegen des erlittenen gesundheitlichen und materiellen Schadens in Form von Verdienstaufschlägen und in Folge dessen in Form von zu erwartenden Pensionsaufschlägen bereits regelmäßig hohe Schadensersatzsummen. Ein Gericht verurteilte einen Arbeitgeber zur Zahlung eines Schadensersatzes, da er den geschädigten Arbeitnehmer trotz der gesetzlichen Verpflichtung zur Gewährleistung eines sicheren Arbeitsplatzes nicht geschützt hatte.



7. DIE ANGEMESSENHEIT DER MEDIATION ZUR BEILEGUNG VON ARBEITSKONFLIKTEN UND VON MIT DISKRIMINIERUNG VERBUNDENEN PROBLEMEN/KONFLIKTEN

☞ Einige Anwendungsbeispiele für die Mediation

- Die Mediation kann in Konflikten zwischen Mitarbeitern desselben hierarchischen Niveaus und auch in Konflikten zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten zur Anwendung kommen. In Ausnahmefällen kann die Mediation auch zur Lösung von Konflikten zwischen einzelnen Abteilungen, Gewerkschaften oder Beschäftigten einerseits und dem Management andererseits eingesetzt werden. In der Studie des ZSSS aus dem Jahr 2008/2009 konnten in einigen slowenischen Unternehmen Verfahren festgestellt werden, in denen bei Konflikten zwischen Beschäftigten und Kunden die unmittelbaren Vorgesetzten erfolgreich die Rolle eines inoffiziellen Mediators wahrnehmen.
- Die Mediation kann in allen Phasen eines Konfliktes ansetzen, wobei vorteilhaft ist, noch vor Eskalation des Konfliktes von ihr Gebrauch zu machen. Darüber hinaus kann die Mediation auch ein Mittel zur Vermeidung von Konflikten sein.
- Die Mediation kann aber auch durchgeführt werden, nachdem ein Konflikt bereits formell geschlichtet wurde, um zwischen den zuvor zerstrittenen Parteien erneut entsprechende zwischenmenschliche Beziehungen herzustellen. In einigen Unternehmen ist die Mediation Bestandteil von Disziplinar- und Beschwerdeverfahren. Von der Mediation kann auch in Fällen Gebrauch gemacht werden, wenn zwischen Personen, für die das Disziplinarverfahren bereits beendet ist, erneut angemessene Beziehungen aufgebaut werden sollen.
- Die Mediation ist zur Beilegung verschiedenster Konflikte geeignet, wie z. B. bei nicht mehr intakten zwischenmenschlichen Beziehungen, bei missverstandenen verbal oder durch das Benehmen mitgeteilten Äußerungen, bei persönlichen Konflikten, bei Kommunikationsproblemen sowie in Fällen von Belästigungen und Schikanen. In einigen Fällen kann auch ein bestimmtes Verhalten als diskriminierend, belästigend oder respektlos wahrgenommen werden, obwohl es als solches nicht beabsichtigt war. In diesem Fall kann die Mediation dazu beitragen, dass der Betroffene die Angelegenheit vom Standpunkt der anderen Seite aus betrachtet, die wiederum sehen kann, wie ihr Benehmen vom betroffenen Mitarbeiter aufgenommen wird. Dies gilt aber nur für den Fall, wenn ein derartiges Benehmen nach Beendigung der Mediation eingestellt wird. Im entgegengesetzten Fall muss der Mediator zu einer anderen Form der Beilegung des Problems/Konflikts raten. Aus Gründen der Vertraulichkeit der Mediation ist es dem Mediator untersagt, bereits unternommene Versuche und Erfahrungen bekannt zu machen¹⁹.
- Eine Mediation ist auch dann ratsam, wenn der Manager bei seiner Intervention nicht neutral sein würde bzw. seine Stellung eine angemessene Beilegung des Konflikts nicht zulässt, und natürlich in dem Fall, dass der Manager nicht über ausreichende Kompetenzen verfügt, um mit Konflikten oder hochemotionalen Situationen umgehen zu können.
- Eine Mediation bietet sich vor allem beim Diversity-Management²⁰ an, da sie zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen, zur Schaffung optimaler

¹⁹ An dieser Stelle muss hervorgehoben werden, dass es in schweren Fällen von Belästigungen sowie in klaren Fällen von Diskriminierung und der Verletzung von zwingenden Arbeitnehmerrechten zielführender ist, von formalen Verfahren zur Beilegung von Problemen/Konflikten Gebrauch zu machen.

²⁰ Die Definition des Ausdruckes Verschiedenheit versucht alle Aspekte zu erfassen, nach denen sich die Menschen voneinander unterscheiden: nach dem Geschlecht, der Rasse, dem Alter, der sexuellen Ausrichtung, dem Aussehen, einer Elternschaft, den körperlichen und geistigen Fähigkeiten, der ethnischen Zugehörigkeit, der Kultur, der Sprache, dem Glauben, der sozialen Abstammung, der Gesellschaftsschicht u. s. w. Wegen dieser Unterschiede ist jeder einzelne Mensch einzigartig und einmalig. Werden diese Unterschiede berücksichtigt, setzen die Menschen auch am Arbeitsplatz optimal ihre Möglichkeiten und Fähigkeiten um. Diskriminierung bedeutet einen Verstoß gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz infolge einer negativen



karirierefördernder Bedingungen und zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse beitragen kann.

☞ WANN DIE MEDIATION FÜR DIE BEILEGUNG VON ARBEITSKONFLIKTEN NICHT GEEIGNET IST

Die Vorteile einer Mediation müssen von allen Seiten, die von ihr Gebrauch machen werden, entsprechend akzeptiert und bewertet sein und darüber hinaus müssen auch die entsprechenden personellen, finanziellen sowie zeitlichen Ressourcen für ihre tatsächliche Umsetzung gewährleistet sein. Vor allem ist die Mediation kein geeigneter Ersatz für eine angemessene Kommunikation innerhalb des Unternehmens oder für die Arbeit und Verantwortung der Führungskräfte. Eine Mediation ist auch dann nicht angebracht, wenn die betroffene Person, die sich diskriminiert oder belästigt fühlt, eine genauere Untersuchung oder eine gerichtliche Verhandlung des Falles verlangt. Die Mediation darf auch nicht mit dem Wunsch eingeführt werden, um die Probleme der geschlechterbezogenen Diskriminierung schnell zu lösen.

Gänzlich gesetzeswidrig wäre es, wenn man die Mediation für die Schließung „freiwilliger Vereinbarungen und Abmachungen“ zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber über eine Verringerung der Rechte aus dem Arbeitsverhältnis missbräuchte, wie sie durch die Vorschriften und die Kollektivverträge festgelegt werden.

Um erfolgreich von der Mediation Gebrauch machen zu können, ist eine regelmäßige Evaluierung ihrer Ergebnisse erforderlich – und zwar vom Standpunkt sowohl des Unternehmens als auch der betroffenen Beteiligten aus betrachtet. Grundvoraussetzung für einen Erfolg ist, dass sich die Beschäftigten, Manager und Gewerkschaftsvertreter bewusst sind, dass die Mediation nur eine von zahlreichen Optionen zur Beilegung von Konflikten ist. Den Gewerkschaften kann hierbei eine bedeutende Rolle zukommen, wenn sie dem Mediationsprozess Glaubwürdigkeit geben und unter den Beschäftigten Vertrauen schaffen.

8. DIE GRUNDSÄTZE UND DAS VERFAHREN DER MEDIATION

Grundsätze:

- *Freiwilligkeit*
- *Gleichheit und Autonomie der Beteiligten sowie Neutralität des Mediators*
- *Schnelligkeit*
- *Informalität*
- *Vertraulichkeit*

Unterscheidung auf Grundlage persönlicher Umstände, die Menschen in eine ungleiche Lage versetzen. Diskriminierung ist ungesetzlich, destruktiv und verursacht Konflikte. Ein entsprechendes Diversity-Management im Unternehmen bedeutet die konsequente Umsetzung der Gleichstellungsgrundsätze beim Personalmanagement und übt einen positiven Einfluss auf die Beziehungen und die Teamarbeit aus. Darüber hinaus wächst auch der Wettbewerbsvorsprung des Unternehmens.



Verfahren:

- *Phasen und Verlauf der Mediation*
- *Regeln, Prozeduren und Informierung*
- *Mediator – interner oder externer? Wo findet man einen Mediator? Schulung von Mediatoren*
- *Kosten der Mediation*

A. Grundsätze der Mediation

In Slowenien wird die Mediation zurzeit durch das Gesetz über die Mediation in Zivil- und Wirtschaftssachen (GMZWS)²¹ geregelt. Dieses definiert die Mediation als „Verfahren, in dem Parteien freiwillig mit Unterstützung einer neutralen dritten Person (eines Mediators) versuchen, eine friedliche Lösung eines Konfliktes herbeizuführen, der aus vertraglichen oder sonstigen rechtlichen Verhältnissen hervorgeht oder mit diesen in Verbindung steht, ungeachtet dessen, ob für dieses Verfahren der Ausdruck Mediation, Schlichtung, Beilegung, Vermittlung in einem Konflikt oder ein anderer ähnlicher Ausdruck verwendet wird.“

Durch das Gesetz werden auch die **allgemeinen Grundsätze** des Mediationsverfahrens bestimmt:

- Freiwilligkeit,
- Gleichbehandlung der Parteien,
- Autonomie der Parteien,
- Vertraulichkeit des Verfahrens und
- Neutralität des Mediators.

Das Mediationsverfahren muss einen Raum des Vertrauens schaffen, denn das Opfer bzw. die Betroffenen/zerstrittenen Seiten müssen das Verfahren und die zuständigen Personen als vertrauenswürdig erachten.

Die Mediation ist ein Prozess, bei dem die Lösung des Konflikts von gleichberechtigten und verantwortungsvollen Partnern getragen wird, die freiwillig und mit Vertrauen die Unterstützung eines Mediators in Anspruch genommen haben, um auf Grundlage der eigenen Fähigkeiten für einen Dialog und eine Zusammenarbeit eine akzeptable und dauernde Lösung des Konfliktes herbeizuführen. Die Verantwortung für eine Lösung liegt bei den Beteiligten, während der Mediator für den Prozessverlauf verantwortlich ist; während des Prozesses sollen die Fähigkeiten für einen Dialog und eine Zusammenarbeit sowie die Verantwortung für eine Lösung gestärkt werden, die für alle Beteiligten akzeptabel ist und die somit für alle an der Mediation Beteiligten zu einer Win-win-Situation führt. Wegen der Möglichkeit zur Beseitigung von Ungleichheiten haben Mediationen darüber hinaus auch emanzipatorisches Potential, denn nur ein Arbeitnehmer, der über seine Rechte informiert und auch in der Lage ist, auf Verletzungen seiner Rechte im Unternehmen, in dem er beschäftigt ist, entsprechend zu reagieren, kann zu einem Subjekt werden, das eine Mediation vorschlägt und an ihr teilnimmt.

Die Grundsätze der Schnelligkeit und Informalität ermöglichen Lösungen, mit denen die Beteiligten langwierige bürokratische Verfahren vermeiden – sie klären etwaige Missverständnisse, verhindern Konflikte oder führen zu effizienten und schnellen Lösungen²².

²¹ [Amtsblatt der Republik Slowenien, Nr. 56-2339 vom 21.6.2008](#)

²² Wie z. B. ein Gespräch, bei dem Spannungen aus dem Weg geräumt werden und das eine weitere Zusammenarbeit ermöglicht; verschiedene gemäß den Unternehmensvorschriften erstellte Vertretungs-, Urlaubs-, Abwesenheitspläne, die aber dennoch Eltern von Kleinkindern oder Personen mit anderen betreuungsbezogenen Verpflichtungen eine größere Flexibilität ermöglichen; Workshops über geschlechterbezogene oder mit der sexuellen Ausrichtung verbundene Stereotypen, die in der Abteilung des

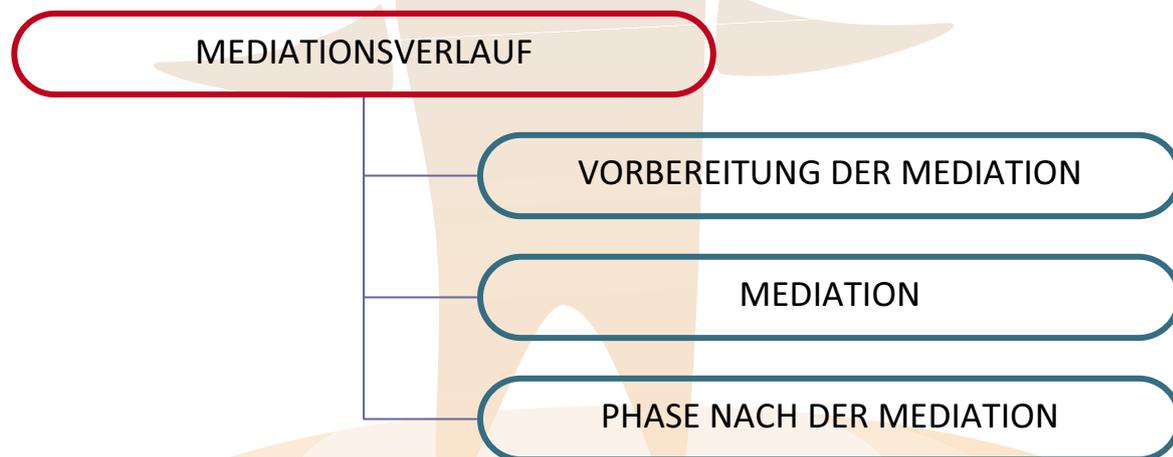


B. Das Mediationsverfahren in Arbeitskonflikten

Vor der Einführung von Mediationsverfahren zur Beilegung von Arbeitskonflikten in einem Unternehmen müssen gemäß der einschlägigen Theorie folgende Fragen vorab geklärt werden:

- Wer wird die Mediation leiten?
- Wird ein interner oder externer Mediator (oder beide) herangezogen?
- Wo sind ausgebildete externe Mediatoren zu finden?
- Wie interne Mediatoren aus Reihen der Mitarbeiter auswählen (Auswahlkriterien und Verfahren)?
- Was für eine Ausbildung benötigt ein interner Mediator?
- Was für eine Unterstützung und Hilfestellung werden externe Mediatoren haben?
- Wie wird eine Mediations-Unterstützungsstelle arbeiten (wenn sie bei Bedarf eingerichtet werden sollte)?
- Wie ist die Mediation innerhalb des Unternehmens zu promovieren, so dass jeder Arbeitnehmer/jedes Mitglied des Unternehmens über sie informiert sein wird?

Abbildung 1: Der Mediationsverlauf kann in folgende drei Phasen eingeteilt werden:



A) Einführende Formalitäten

- Die eigentliche Beschwerde oder der Vorschlag zu einer Mediation.
- Die im Vorhinein bestimmte vertrauenswürdige Person²³, eine andere im Unternehmen für die Mediation beauftragte Person oder ein Dritter (eine unternehmensexterne Person) führt mit den beiden Parteien ein Gespräch, um ihre Einwilligung für eine Mediation einzuholen.
- Bestimmung eines internen oder externen Mediators.
- Die Parteien erhalten eine Mitteilung des Mediators, mit der sie über den Inhalt des Mediationsverfahrens informiert werden, um sich auf das Verfahren einstellen zu können.
- Einvernehmliche Bestimmung des Datums der Mediation.

Unternehmens abgehalten werden, in dem ein Verdacht auf eine diesbezügliche Diskriminierung besteht oder konkrete Diskriminierungsfälle vorliegen u. Ä.

²³ Nach Vereinbarung mit dem Arbeitgeber kann dies auch der Gleichstellungsbeauftragte der Gewerkschaft sein. Die Rahmenvereinbarung gegen Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz, die am 26. April 2007 von den europäischen Sozialpartnern – ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME und CEEP – unterzeichnet wurde, bestimmt u. a.: „Die Unternehmen müssen klar und deutlich festlegen, dass Belästigung und Gewalt nicht toleriert werden, und entsprechende Verfahren für den Fall des Auftretens von Problemen schaffen. Die Verfahren können eine informelle Phase umfassen, in der eine Person, die das Vertrauen der Unternehmensführung wie der Arbeitnehmer genießt, für Beratung und Unterstützung bereitsteht.“



B) Die Mediation

- Der Mediator führt getrennte Einführungsgespräche mit den einzelnen Parteien.
- Das nachfolgende Treffen findet mit beiden Parteien statt, bei dem der Mediator in einem strukturierten Verfahren beide Parteien zur Unterzeichnung einer gemeinsam verfassten Vereinbarung²⁴ führt.
- Einvernehmlich wird das Datum des nächsten Treffens der Parteien mit dem Mediator bestimmt, bei dem die Umsetzung der unterzeichneten Vereinbarung evaluiert und überprüft wird. Mit diesem Treffen endet die Rolle des Mediators.

C) Nach Abschluss der Mediation

- Die Parteien haben sich an die von ihnen selbst erarbeitete Vereinbarung zu halten.
- Sollten neue Probleme auftreten, ist eine erneute Mediation oder eine andere Form der Lösung der Angelegenheit möglich.

Das Unternehmen hat neben der Mediation alle Formen der gewerkschaftlichen Vertretung, sowie Rechtshilfe und sämtliche aus der Gesetzgebung hervorgehende Arbeitnehmerrechte zu gewährleisten. Sowohl die Führungskräfte als auch die Manager müssen sich klar zur Einhaltung der Arbeitnehmerrechte und zur konstruktiven Lösung von Konflikten bekennen²⁵. Die Mediation stellt nur in dem Fall eine erfolgversprechende Alternative dar, wenn dem Arbeitnehmer dabei alle anderen Wege zur Geltendmachung seiner Rechte offen bleiben, da im Fall eines Scheiterns der Mediation dem Betroffenen alle anderen Rechtswege (vor allem die Möglichkeit eines Gerichtsverfahrens) zur Verfügung stehen²⁶.

☞ Das nachfolgende in der Fachwelt bekannte **SECHS-STUFEN-MODELL DER MEDIATION** sieht ein Vorabtreffen des Mediatoren mit jeder der Parteien vor, wobei beim darauffolgenden gemeinsamen Zusammenkommen folgende Phasen berücksichtigt werden sollten:

1. der Zweck der Mediation wird vorgestellt und die Grundregeln werden bestimmt,
2. die Parteien stellen aus ihrer Sicht das Problem dar, der Mediator fasst die relevanten Tatsachen zusammen,
3. der Kern des Konfliktes wird bestimmt und eine Diskussion darüber erfolgt,
4. der Mediator fördert das gegenseitige Verständnis zwischen den Parteien sowie die Beherrschung und das Ausdrücken von Gefühlen und baut zwischen den Konfliktparteien eine unmittelbare Kommunikation auf,
5. nützliche Ideen und Vorschläge für die Vereinbarung werden gesammelt, bewertet und bestimmt,
6. die einvernehmlich ausgearbeitete Vereinbarung wird unterzeichnet.

Diese Stufen sind nur als flexibler und veränderbarer Rahmen zu verstehen – so wie auch die Mediation selbst –, da der Mediator den Anforderungen des Prozesses einer zwischen den Mediationsbeteiligten verlaufenden Lösungsfindung zu folgen hat.

²⁴ Die Vereinbarung kann auch notariell beglaubigt werden.

²⁵ Eine Kommunikation mit den Beschäftigten mit unmissverständlichen Inhalten.

²⁶ Hierbei ist von Bedeutung, dass ein Mediationsverfahren gem. § 17 GMZWS die Verjährung von Ansprüchen hemmt.



9. DER MEDIATOR – AUSWAHL UND AUSBILDUNG

☞ Ein interner oder externer Mediator?

Bei der Entscheidung zwischen einem internen oder externen Mediator spricht für einen internen Mediator, dass dieser in das Unternehmensumfeld eingebunden ist, die Zusammenhänge des Problems/Konfliktes versteht und sowohl das Unternehmen als auch die Konfliktparteien kennt. Die Vorteile eines internen Mediators stellen auch gleichzeitig auch seine potenziellen Nachteile dar, da eine zu große Eingebundenheit in das Unternehmen die erforderliche Neutralität und Unvoreingenommenheit gefährden kann.

Das Gegenteil trifft indes für einen externen Mediator zu – für ihn sprechen seine Objektivität und Neutralität, während sich seine mangelnden Kenntnisse über das Unternehmen, die Unternehmensprozesse und -kultur sowie über die Umstände des Problems/Konfliktes als nachteilig erweisen können²⁷.

Ein erfolgreiches Mediationsverfahren ist in großem Ausmaß auch vom Mediator abhängig, wie erfolgreich er dabei ist, die zerstrittenen Parteien zur Erarbeitung einer Lösung zu führen und diese dabei zu unterstützen. Aus diesem Grund muss ein Mediator über bestimmte persönliche Eigenschaften (z. B. ein entwickeltes Empathieempfinden und emotionale Intelligenz), Fähigkeiten (z. B. die des aktiven Zuhörens, Verstehens und des Zusammenfassens von Gedanken anderer) sowie über sonstiges Wissen verfügen, das er bei entsprechenden Schulungen und Ausbildungen erwerben kann. Dabei ist von großer Bedeutung, dass Mediatoren qualitativ ausgebildet werden²⁸, wobei das Schulungs- und Trainingsprogramm auf die Mediation von Arbeitskonflikten zugeschnitten sein muss.

☞ Die Schlüsselinhalt bei der Grundausbildung zum Mediator in Arbeitskonflikten sind:

- die Grundsätze und das Ziel der Mediation,
- die Ethik und Haltung des Mediators,
- die Phasen des Mediationsverfahrens,
- die Tradition der Konfliktschlichtung und Mediation,
- die Angemessenheit eines Problems sowie die Struktur und der Verlauf der Mediation,
- Fertigkeiten und Techniken die Kommunikation und Schlichtung betreffend,
- eine entsprechende Zahl von Rollenspielen und sonstiger praktischer Übungen,
- Besonderheiten der Mediation in Arbeitskonflikten.

☞ Gefragt sind Mediatoren, die angesichts der Spezifiken der Mediation in Arbeitskonflikten besonders ausgebildet sind:

- alternative Konfliktbewältigung(allgemein),
- rechtliche Grundlagen der alternativen Konfliktbewältigung in Slowenien und in den Vorschriften der EU,
- Grundsätze des Mediationsverfahrens,
- Phasen des Mediationsverfahrens,
- Präsentation grundlegender Techniken, von denen der Mediator Gebrauch macht.

²⁷ Es ist sogar eine innovative Lösung dieses Dilemmas möglich. So konnte im Rahmen der ZSSS-Studie ein slowenisches Unternehmen gefunden werden, in dem die Aufgabe der Ombudsfrau (also die Rolle einer internen Mediatorin) einer pensionierten Mitarbeiterin anvertraut wurde. Pensionierte Mitarbeiter vereinen die Vorteile interner und externer Mediatoren – sie kennen das Unternehmen gut, haben aber als Ruheständler gegenüber dem Unternehmen eine ausreichende Distanz, die ihnen die erforderliche Unabhängigkeit und auch Neutralität ermöglicht.

²⁸ Eine derartige Ausbildung bietet z. B. der Slowenische Verein der Mediatoren (<http://www.slo-med.si/>) an, der 2006 mit dem Ziel gegründet wurde, die Mediation und sonstige Formen der alternativen Konfliktbeilegung in Slowenien auszuweiten, zu entwickeln und durchzuführen. Der Verein wird auch die ersten externen Mediatoren für die Zentren des ZSSS für Mediation ausbilden.



10. DIE PRÄSENTATION DES MEDIATIONSKONZEPTES UND -MODELLS IN EINEM UNTERNEHMEN

Für eine erfolgreiche Einführung der Mediation als Form der Beilegung verschwiegener Konflikte ist es erforderlich, dass sich sowohl der Arbeitgeber (die Unternehmensleitung) als auch der Arbeitnehmer über ihre Einführung einig sind. Dabei kommt der Mitwirkung und Unterstützung des Arbeitgebers, der die Mediation finanziell unterstützen kann sowie die für die Mediation erforderlichen Räumlichkeiten und die dafür notwendige Zeit zur Verfügung stellt, für die Umsetzung der Mediation im Unternehmen eine zentrale Bedeutung zu. Bei der Kosteneinschätzung für die Mediation sind neben den Ausbildungskosten von Mediatoren (und von anderen aktiven, für die unternehmensinterne Mediation zuständigen Personen) und den Kosten für externe Mediatoren auch die Kosten für die Zeit zu berücksichtigen, die mit der Promotion, Organisation und dem Verlauf von Mediationsverfahren im Unternehmen verbunden sind. Bei der Einschätzung sind aber auch die unmittelbaren und mittelbaren Nutzen (auch finanziellen) zu berücksichtigen, die aus erfolgreich verlaufenden Mediationsverfahren und aus der auf einem Konsens basierenden Beilegung von Konflikten und Problemen hervorgehen.

☞ Die mit einer Konfliktsituation am Arbeitsplatz verbundenen Kosten

Der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) hat eine Kalkulation der Personalkosten erstellt, die durch Mobbing am Arbeitsplatz entstehen. Diese Kalkulation hat die österreichischen Arbeitgeber überzeugt, Mediationsverfahren finanziell zu unterstützen²⁹.

Auflistung der Kosten eines einzelnen Mobbingfalls, die dem Arbeitgeber nur im ersten Jahr des Konfliktes entstehen (laut ÖGB):

ART DER KOSTEN	AUSGABEN
Die Arbeitsleistung des Mobbingopfers sinkt um 40 % (Kalkulation auf Grundlage eines Monatslohnes von 1.500 €: $1.500 \times 12 + 40\%$ Zusatzkosten)	€ 11,280.--
6 Mobber verwenden 5 % ihrer Arbeitszeit für das Mobben (€ $1.500 \times 12 \times 6 + 40\%$)	€ 8,460.--
Kosten der Aufsichtsperson, des Personalleiters (menschliche Ressource), des Betriebsrates, des Arztes (60 Stunden zu je 60 €)	€ 3,600.--
Zusätzliche Arbeit und/oder Überstunden für die Verrichtung der Arbeit, die das Opfer infolge Krankenstand nicht verrichten konnte (50 Tage zu je € 120/Tag)	€ 6,000.--
Geringere Motivation und Arbeitsleistung, sonstige Abwesenheiten, Produktionsfehler, erforderliche zusätzliche Bildungsmaßnahmen, ein verringertes Ansehen als Folge des Konfliktes, negatives Arbeitsklima	€ 36,000.--
Ärzte-, Medikamenten- und Therapiekosten	€ 4.000,--
Inanspruchnahme von Dienstleistungszentren, Fahrtkosten, Telefonkosten u.s.w.	€ 2.000,--
Gesamtkosten während des ersten Jahres:	€ 71,340,--

²⁹ Der ÖGB hat in Österreich bereits 1.800 interne Mediatoren ausgebildet, die als Konfliktlotsen bezeichnet werden.



☞ Die Rolle der Gewerkschaft ist in folgenden Fällen von zentraler Bedeutung:

- bei der Promotion der Mediation als ein Mittel der friedlichen Konfliktlösung am Arbeitsplatz, und zwar sowohl zwischen den Arbeitnehmern als auch zwischen ihnen und dem Management,
- bei der Initiative, wie die Mediation in die unternehmensinternen Akte auf eine geeignete Art und Weise aufgenommen werden kann, und
- um entsprechend ausgebildete interne und externe Mediatoren zu gewährleisten, die zur Verfügung stehen, wenn sich beide Seiten einigen sollten, einen Konflikt durch eine Mediation beizulegen.

☞ Die Mediation im Unternehmen

Mit der Einführung von Mediationsmechanismen und -verfahren bei einem Arbeitgeber ist es notwendig, dass das Konzept und das Modell der Mediation detailliert vorgestellt werden. Es ist wichtig, dass jeder über die Besonderheiten der Beilegung von Konflikten durch eine Mediation ausreichend informiert ist – über die garantierte Freiwilligkeit, über die Verantwortung für eine Lösung, die anstelle der Klärung der Schuldfrage im Interesse aller Beteiligten ist, über den gewährleisteten Schutz der Vertraulichkeit und der Würde der am Prozess Beteiligten, über die Zeit für den Lernprozess und über die Rolle des Mediators. Wird die Präsentation der Mediation so durchgeführt, dass an ihr alle ungeachtet der Position und des Arbeitsplatzes teilnehmen, ist dies eine bedeutende Botschaft über die Offenheit des Modells für alle und über die Gleichheit aller, die sich für diese Form der Konfliktbeilegung entscheiden. Am zielführendsten erscheint eine gemeinsame Schulung sowohl der Führungskräfte als auch der Arbeitnehmer, dass die Einführung der Mediation als gemeinsames Projekt verstanden wird. Bei der detaillierten Präsentation ist ferner relevant, dass die Mediation als eine unter vielen gewährleisteten Formen zum Schutz der Arbeitnehmerrechte vorgestellt wird, so dass sich die Arbeitnehmer für die Form der Unterstützung entscheiden können, die ihnen am angemessensten erscheint.

11. DER GLEICHSTELLUNGSBEAUFTRAGTE DER GEWERKSCHAFT

Die Mediation als Mittel zur friedlichen Beilegung von Arbeitskonflikten kann ohne gewerkschaftliche Gleichstellungsbeauftragte auf Unternehmensniveau nicht gelingen. Erfahrungen zeigen, dass in der Regel zu Vertrauenspersonen der Gewerkschaft Mitarbeiter gewählt werden, die über einen ausgebildeten Sinn für die Gerechtigkeit und die menschliche Würde verfügen und sich auch durch eine hohe kommunikative Kompetenz auszeichnen. Aus diesem Grund nehmen seit je her Mitarbeiter ihre informelle Vermittlerrolle bei der friedlichen Beilegung von Konflikten zwischen den Beschäftigten auch vertrauensvoll in Anspruch. Es erscheint daher logisch, dass auf Initiative der Gewerkschaft, die an den Arbeitgeber (den Vorstände/den Eigentümer) gerichtet ist, ein derartiger Mitarbeiter zum Gleichstellungsbeauftragten der Gewerkschaft als vom Arbeitgeber befugte vertrauenswürdige Person ernannt wird, an die sich die Arbeitnehmer mit ihren Nöten wenden können – vor allem bei „verschwiegenen“ Arbeitskonflikten infolge einer Diskriminierung³⁰ und/oder einer mangelnden Vereinbarkeit der beruflichen und familiären Pflichten sowie in allen anderen

³⁰ Wir Arbeitnehmer organisieren uns in Gewerkschaften, da wir vereint stärker sind, als auf Einzelne zerstreut. Denn vereint können wir besser die Rechte des Einzelnen schützen. Für die Gewerkschaft ist jede Form der Diskriminierung inakzeptabel. Wenn nur eine Diskriminierungsform toleriert wird, öffnet sich dadurch auch anderen Diskriminierungsformen die Tür. Die Diskriminierung ermöglicht den Diskriminierenden, dass er, ohne bessere Arbeitsergebnisse zu leisten, beruflich andere überholt. Arbeitnehmer werden aber auch aus dem Grund diskriminiert, um sie für dieselbe Arbeit schlechter zu entlohnen. Die Gewerkschaft setzt sich seit je her für den Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ ein! Auch aus diesem Grund war die Solidarität mit den Diskriminierten auch stets ein Ziel der gewerkschaftlich zusammengeschlossenen Arbeitnehmer. Aus all diesen Gründen muss die Gewerkschaft dazu befähigt sein, alle Formen der Diskriminierung zu erkennen.



Fällen³¹, in denen die slowenischen Arbeitnehmer noch immer glauben, dass es sich um rein private Probleme handelt, in denen sie von keinem unterstützt werden.



³¹ Ein Beispiel einer guten gewerkschaftlichen Praktik aus dem Vereinigten Königreich: Die Gewerkschaft TSSA ernennt Vertreter benachteiligter Arbeitnehmergruppen (wie z. B. Frauen, Migranten, Invaliden, Mitglieder ethnischer Minderheiten) zu Gleichstellungsbeauftragten, um gerade diese Arbeitnehmer zu ermutigen, ihnen ihre Nöte anzuvertrauen.



Die unabhängige Rahmenvereinbarung gegen Belästigung³² und Gewalt³³ am Arbeitsplatz umfasst mehrere wertvolle Zielsetzungen zur Bewältigung von Arbeitskonflikten aufgrund von Gewalt und Belästigung.

Zitate: „Die vorliegende Vereinbarung hat zum Ziel, die Arbeitgeber, die Arbeitnehmer und ihre Vertreter für die Problematik der Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz zu sensibilisieren und ihr Verständnis zu fördern; den Arbeitgebern, den Arbeitnehmern und ihren Vertretern auf allen Ebenen einen maßnahmenorientierten Rahmen zu bieten, der dazu dient, Probleme der Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz zu ermitteln, zu verhindern und zu bewältigen.“ „Sensibilisierung und geeignete Schulung von Führungskräften und Arbeitnehmern können dazu beitragen, die Wahrscheinlichkeit von Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz zu reduzieren. Die Unternehmen müssen klar und deutlich festlegen, dass Belästigung und Gewalt nicht toleriert werden, und entsprechende Verfahren für den Fall des Auftretens von Problemen schaffen. Die Verfahren können eine informelle Phase umfassen, in der eine Person, die das Vertrauen der Unternehmensführung wie der Arbeitnehmer genießt, für Beratung und Unterstützung bereitsteht. Bereits bestehende Verfahren können gegebenenfalls für die Bewältigung von Belästigung und Gewalt herangezogen werden.“

„Ein zweckmäßiges Verfahren ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet, ohne sich jedoch darauf zu beschränken:

- *Es liegt im Interesse aller Parteien, mit der notwendigen Diskretion vorzugehen, um die Würde und Privatsphäre der Beteiligten zu schützen.*
- *Es sollten keine Informationen an Parteien weitergegeben werden, die nicht an dem Fall beteiligt sind.*
- *Beschwerden sollten unverzüglich untersucht und behandelt werden.*
- *Alle beteiligten Parteien sollten das Recht auf eine unparteiische Anhörung und faire Behandlung haben.*
- *Beschwerden sollten auf ausführliche Informationen gestützt werden.*
- *Falsche Anschuldigungen sollten nicht toleriert werden und gegebenenfalls auf eine Disziplinarmaßnahme hinauslaufen.*
- *Hilfen von außen können von Nutzen sein.“*

„Wurde das Auftreten von Belästigung oder Gewalt nachweislich festgestellt, so werden geeignete Maßnahmen gegen den/die Täter ergriffen. Dazu gehören gegebenenfalls auch Disziplinarmaßnahmen bis hin zur Entlassung. Dem/den Opfer(n) wird Unterstützung, gegebenenfalls ergänzt durch Wiedereingliederungsmaßnahmen, gewährt.“

„Die Arbeitgeber sorgen in Konsultation mit den Arbeitnehmern und/oder ihren Vertretern für die Einführung, Überprüfung und Überwachung dieser Verfahren, damit eine wirksame Verhinderung von Problemen sowie Bewältigung auftretender Schwierigkeiten gewährleistet ist.“

³² Der Ausdruck Belästigung umfasst auch Mobbing.

³³ Die Rahmenvereinbarung wurde am 26. April 2007 von den europäischen Sozialpartnern – EGB, BUSINESSEUROPE, UEAPME und CEEP – unterzeichnet. Die slowenischen Sozialpartner sind verpflichtet, diese Rahmenvereinbarung auf nationaler Ebene und auf Ebene der Arbeitgeber gemäß den traditionellen slowenischen Beziehungen zwischen den Arbeitgebern und Gewerkschaften umzusetzen. Die Tatsache, dass die Rahmenvereinbarung gegen Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz von drei europäischen Arbeitgeberverbänden im Namen der nationalen Arbeitgeberorganisationen aus allen EU-Mitgliedstaaten unterzeichnet wurde, zeigt, dass sich die europäischen Arbeitgeber bewusst sind, dass die Vermeidung von



☞ Die Aufgabe des Gleichstellungsbeauftragten der Gewerkschaft ist, dass:

- er die Beschäftigten und den Vorstand über die negativen Auswirkungen der Diskriminierung und die Vorteile des Diversity-Managements informiert;
- er das Bewusstsein fördert, dass vermeintliche private Probleme der Arbeitnehmer bei der Harmonisierung der beruflichen und familiären Pflichten (z. B. infolge einer Arbeitszeit, die nicht mit den elterlichen Pflichten vereinbar ist), in Wahrheit ein gemeinsames organisatorisches Problem darstellen, das durch Gespräche zur Zufriedenheit aller gelöst werden kann. Scheinbare private Nöte müssen öffentlich gemacht werden, damit klar wird, dass es sich um gemeinsame Probleme handelt und dass diese deshalb durch eine entsprechende Arbeitsorganisation zu lösen sind;
- er das Bewusstsein über den Schaden fördert, der dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber durch Stress infolge ungelöster verschwiegener Konflikte/Nöte am Arbeitsplatz verursacht wird;
- er die Mediation als Mittel zur friedlichen Lösung von Konflikten/Nöten infolge Ungleichheiten promoviert;
- er an den Arbeitgeber die Initiative auf Verabschiedung einer Arbeitgeberurkunde über die Nichttolerierung von Gewalt³⁴ und Belästigung/Mobbing sowie über die Verfahren zur Behandlung derartiger Beschwerden heranträgt, über die jeder Beschäftigte und die Unternehmensleitung informiert wird;
- er sich als vertrauenswürdige Person etabliert, an die sich die Beschäftigten wegen „verschwiegener“ Arbeitskonflikte bzw. Nöte vertrauensvoll wenden können. Seine Aufgabe ist, dass er die Beschäftigten über ihre Rechte aufklärt und sie informell bei der Bewältigung des Konfliktes unterstützt. Kommt er zum Schluss, dass die Unterstützung eines externen Mediators erforderlich ist, schlägt er dies dem Arbeitgeber, allen Konfliktparteien und dem Zentrum des ZSSS für die Mediation in Arbeits- und Sozialkonflikten vor.
- er auf Grundlage der gewonnenen Erfahrungen ähnliche Konflikte aufgrund von organisatorischen Ursachen vorbeugt (rechtzeitige Information über die Rechte, Vorschläge an den Arbeitgeber über organisatorische Maßnahmen, durch die Konflikte verhindert werden können).

Viel Erfolg und Zufriedenheit bei der Arbeit!

12. WORKSHOPS FÜR DIE TEILNEHMER AN SCHULUNGEN

Die Workshops dienen der praktischen Anwendung des bei der Schulung erworbenen Wissens.

A. Vorbereitungen vor der Schulung

Die Schulungsteilnehmer füllen einen Fragenbogen aus, in dem sie (nach Rücksprache mit ihren Mitarbeitern) für ihr eigenes Unternehmen bewerten wie folgt:

Belästigung, Gewalt und die auf ihnen basierende Diskriminierung nicht nur im Interesse der Arbeitnehmer, sondern auch im Interesse der Arbeitgeber ist.

³⁴ Auch sexuelle Belästigung.



- Die Häufigkeit und die Arten von Arbeitskonflikten im eigenen Unternehmen?
- Wer ist am häufigsten in Konflikte involviert (Frauen, Migranten, junge Eltern u.s.w.)?
- Liegen „verschwiegene“ Arbeitskonflikte infolge Ungleichheit vor, wo der Arbeitnehmer seine Not verschweigt, da er der Ansicht ist, dass es sich um ein privates Problem handelt und sich keine Unterstützung erhofft?
- Wie sehen die gängigen (informellen und formellen) Formen zur Beilegung von Arbeitskonflikten beim Arbeitgeber aus? Wer wirkt in diesen Beilegungsverfahren mit?
- Die Teilnehmer verwenden diese Informationen bei den Workshop-Diskussionen.

B. Workshops

Die Schulungsteilnehmer bilden einzelne Gruppen, die über verschiedene gegebene Aufgaben diskutieren und Lösungen ausarbeiten. Die Gruppe bestimmt einen Berichterstatter, der bei der gemeinsamen Abschlussdiskussion die ausgearbeitete Lösung vorstellt, wobei alle Teilnehmer eingeladen werden, an der Diskussion über die einzelnen Berichte teilzunehmen.

Zum Abschluss evaluieren die Teilnehmer den Wert des erworbenen Wissens.

☞ Die Aufgaben, die von den einzelnen Arbeitsgruppen bei den Workshops behandelt werden sollten:

1. Wie den Mitarbeitern und dem Arbeitgeber auf dem Gebiet von Arbeitskonflikten die Mediation vorstellen und empfehlen?
 - Wie ist die Mediation innerhalb des Unternehmens zu promovieren, so dass jeder Arbeitnehmer/jedes Mitglied des Unternehmens über sie informiert ist (siehe Kapitel 10)?
 - Was sind die Vorteile der Mediation gegenüber anderen formelleren Formen der Konfliktbeilegung?
 - Wie ist die Initiative für die Verabschiedung einer Arbeitgeberurkunde über die Nichttolerierung von Diskriminierung, Mobbing und Gewalt an den Arbeitnehmer heranzutragen?
 - Argumente für eine Vereinbarung mit dem Arbeitgeber über die Deckung der Kosten einer externen Mediation.
2. Geben Sie an, in welchen Fällen die Mediation eine angemessene Form zur Beilegung von Konflikten ist und wann nicht. Ergänzen Sie die Liste mit den Ursachen für Konflikte aus Ihrem Unternehmen!
 - im Fall einer Beschwerde wegen einer Diskriminierung auf Grundlage des Geschlechts, der Rasse, des Alters, der sexuellen Ausrichtung, des Aussehens, einer Elternschaft, der körperlichen und geistigen Fähigkeiten, der ethnischen Zugehörigkeit, der Kultur, der Sprache, des Glaubens, der sozialen Herkunft, der gesellschaftlichen Schicht ...,
 - für die Suche nach einer Lösung für die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Pflichten,
 - im Fall einer Beschwerde wegen Lohnunterschieden, die nicht auf eine unterschiedliche tatsächlich geleistete Arbeit zurückgeführt werden können,
 - im Fall einer Beschwerde wegen uneinheitlicher Möglichkeiten des beruflichen Fortkommens,
 - bei der Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen für eine optimale Entwicklung der Karriere und zur Verbesserung des Arbeitserfolges,
 - im Fall, dass die Führungskraft nicht über ausreichende Konfliktmanagementkompetenzen verfügt,



- als Ersatz für eine angemessene unternehmensinterne Kommunikation oder als Ersatz für die Arbeit und die Verantwortung der Führungskräfte,
- bei nicht mehr intakten zwischenmenschlichen Beziehungen, bei missverstandenen verbal oder durch das Benehmen mitgeteilten Äußerungen, bei persönlichen Konflikten und bei Kommunikationsproblemen,
- in Fällen von Belästigungen und Schikanen,
- in Fällen, in denen die betroffene Person, die sich diskriminiert oder belästigt fühlt, eine genauere Untersuchung oder eine gerichtliche Verhandlung des Falles verlangt (z. B. das Problem der geschlechterbezogenen Diskriminierung),
- für die Vermeidung von Konflikten,
- bei der erneuten Herstellung zwischenmenschlicher Beziehungen nach einem abgeschlossenen Disziplinarverfahren,
- für das Treffen von „freiwilligen Vereinbarungen und Abmachungen“ zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber über eine Verringerung der Rechte aus dem Arbeitsverhältnis, wie sie durch die Vorschriften und die Kollektivverträge festgelegt werden,
- die Mediation im Fall von Straftaten, zwingenden Rechten?

3. Organisatorische Fragen

- Wie weit muss der Konflikt fortgeschritten sein, dass eine Mediation berechtigt ist?
- Wann ist eine Mediation in Bezug auf die Eigenschaften der Beteiligten sinnvoll?
- Ist eine Mediation auch für Konflikte mit Dritten (Käufern, Kunden und übrigen Personen) angemessen?
- Ist eine Mediation auch zwischen größeren Gruppen von Beschäftigten und nicht nur im Einzelfall möglich?
- Wie ist ein interner Mediator auszuwählen?
- Wann bedarf der Konflikt die Mitwirkung eines externen Mediators (des Zentrums des ZSSS für die Mediation in Arbeits- und Sozialkonflikten)?
- In welchen Fällen bedarf es einer notariellen Beglaubigung der auf Grundlage der Mediation geschlossenen Vereinbarung?
- Wie sind die Erkenntnisse über die organisatorischen Ursachen für einzelne Konflikte zwischen Mitarbeitern systematisch anzuwenden, um in Zukunft ähnliche Konflikte zu vermeiden (Vorschläge an den Arbeitgeber, neue organisationstechnische Regeln zu erlassen, eine klare Politik zu verkünden u.s.w.)?
- Wie ist im Fall einer erfolglosen Mediation vorzugehen?



13. QUELLEN

1. Berichte des Forschungsteams des europäischen Projektes des ZSSS „MODELL EINER MEDIATION – als Werkzeug für die Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt“ in folgender Zusammensetzung: Aleksandra Kanjuo Mrčela, außerord. Prof., Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Ljubljana, Andrej Razdrih, Mediator und Verwaltungsausschussmitglied des Slowenischen Vereins der Mediatoren, Dr. Nevenka Černigoj Sadar, ord. Prof., Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Ljubljana, Dr. Gabi Čačinovič Vogrinčič, ord. Prof., Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Ljubljana und Dr. Barbara Rajgelj, Doz., Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Ljubljana:
 - a) Die Mediation als Werkzeug zum Erreichen einer größeren Gleichstellung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt (Abschlussbericht der Studie, 31. Mai 2009),
 - b) Richtlinie für eine Mediation – als Werkzeug für die Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt (19. Juni 2009).
2. Schulungsunterlagen des ÖGB:
 - a) Aktiv gegen Mobbing!, ÖGB, 2008,
 - b) Das Beratungs-Gespräch, ÖGB-Verlag,
 - c) Mag. Dr. Andreas Olbrich-Baumann und Mag. Ilse Reichart: Lehrgang Konfliktlotse/Konfliktlotsin, Modul 1, 2009,
 - d) Mag. Dr. Andreas Olbrich-Baumann: Krise und Krisenintervention, Burnout, Psychohygiene, Stressverarbeitung, Modul 2, 2007,
 - e) Mag. Dr. Andreas Olbrich-Baumann und Mag. Ilse Reichart: Lehrgang Konfliktlotse/Konfliktlotsin.
3. Gute Praktiken der Projektpartner – Länderreporte:
 - a) Tanja Vicas: Mediation in Austria, ÖGB, 2008,
 - b) Irina Radaković: Mediation in Croatia, SSSH, 2008,
 - c) Val Stansfield: Models of Workplace Dispute Resolution in the UK, TSSA, 2008.
4. Vereinbarungen der europäischen Sozialpartner:
 - a) Rahmenvereinbarung zu Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz, 26.4.2007, Brüssel, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0686:FIN:SL:HTML>,
 - b) Rahmenvereinbarung über arbeitsbedingten Stress, 8.10.2004, Brüssel, amtliche slowenische Übersetzung, wie sie am 23. April 2008 auf der 166. Sitzung des Wirtschafts- und Sozialrates der slowenischen Regierung bestätigt wurde,
 - c) Tätigkeitsrahmen für die Gleichstellung der Geschlechter, Brüssel, 2005.
5. Dokumente des ZSSS zur Gleichstellung:
 - a) Plan des ZSSS für die Gleichstellung 2007–2011, Resolution des 5. Kongresses des ZSSS, 7. Dezember 2007,
 - b) Aktionsplan der Präsidentschaft des ZSSS zur Förderung und Schaffung der Gleichstellung von Frauen und Männern, 20. 4. 2004.
6. Andreja Toš Zajšek: Entwurf einer Vereinbarung über die Vermeidung und Beseitigung von Folgen von psychischer Gewalt/Mobbing in der Gesellschaft, Rechtsabteilung des ZSSS, Beitrag auf dem Symposium vom 30.5.2007 im Gewerkschaftlichen Schulungszentrum Radovljica, 2007.
7. Mobbing am Arbeitsplatz in Slowenien – Zusammenfassung der Umfrage des Klinischen Institutes für Arbeits-, Verkehrs- und Sportmedizin, 2008.
8. Pogum – društvo za dostojanstvo pri delu: Mobbing, trpinčenje, šikaniranje ... Nekaj usmeritev za pogum pri ohranjanju dostojanstva, Ljubljana, 2009.
9. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Fourth European Working Conditions Survey, Dublin, 2005, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>.



10. Tatjana Greif: Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju, Smernice za delodajalce in sindikate, Ljubljana, 2009. Publikation zum von der Europäischen Kommission mitfinanzierten Projekt PROGRESS, unter Mitwirkung des Studentenkulturzentrums ŠKUC, des ZSSS und des Slowenischen Arbeitgeberverbandes (ZDS).
11. Tatjana Greif: Ukrepi proti diskriminaciji v zaposlovanju za sindikate, Priročnik, Ljubljana, 2006. Das Handbuch als Teil des Programms „Partnerschaft für die Gleichstellung“ im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative zur Bekämpfung der Diskriminierung im Arbeitsleben EQUAL, unter Mitwirkung des Studentenkulturzentrums ŠKUC, des ZSSS und des Slowenischen Arbeitgeberverbandes (ZDS).



