

Kreativität bei GAV-Verhandlungen

Gastkommentar

von JEAN-FRITZ STÖCKLI und JÉRÔME RACINE

Die Prosperität der Schweiz hängt zu einem wesentlichen Teil mit dem Arbeitsfrieden zusammen. Damit gemeint sind der feste Wille und allenfalls die Verpflichtung von Arbeitgebern und Gewerkschaften, ihre Verhältnisse in Gesamtarbeitsverträgen (GAV) zu regeln und allfällige Konflikte ohne Kampfmassnahmen im Rahmen von geordneten Verfahren zu lösen.

Was jahrzehntelang gut funktionierte, scheint in jüngster Zeit harziger geworden zu sein. 2007/08 im Bausektor und 2013 in der Maschinenindustrie musste unter Mitwirkung des Bundes eine Drittperson als Sachverständiger und Vermittler beigezogen werden. Bei den letzten Verhandlungen in der Baubranche raufte sich zwar kürzlich die Parteien selber zusammen - der Weg war aber mit verbalen Giftpfeilen, Drohungen und Warnstreiks gepflastert.

Nach einer Verhandlung stellt sich immer die Frage, ob die erzielten Ergebnisse die Angemessenheit der gewählten Verhandlungsstrategien bestätigen oder nicht. Einen bedeutenden einseitigen oder beidseitigen Mehrwert hat diese Verhandlung unserer Meinung nach nicht gebracht. Neu wurden branchenweite Mindestlöhne vereinbart. So neu waren sie allerdings nicht, da sie von den allermeisten Betrieben schon früher gewährt worden waren. Zudem blieb der «Krisenartikel», der die Verlängerung der Arbeitszeit zur Überwindung wirtschaftlicher Schwierigkeiten ermöglichte, trotz Forderung der Gewerkschaften bestehen (zum Glück, darf man heute angesichts der Aufwertung des Schweizerfrankens im Januar 2015 sagen).

GAV-Verhandlungen waren seit je schwierig und sind in letzter Zeit noch anspruchsvoller geworden. Wirtschaftliche Exzesse haben ein starkes Ungerechtigkeitsempfinden auf Arbeitnehmerseite verursacht. Zudem schafft die unumgängliche Transformation der Arbeitsgesellschaft in Richtung höherwertiger Produkte, digitaler Zukunft und Globalisierung enorme Spannungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Im Kern des Arbeitsfriedens steht eine Verhandlungskultur, die auf Beachtung des sogenannten Zumutbarkeitsprinzips beruht: Man soll der anderen Partei einerseits das Zumutbare zugestehen und andererseits nicht mehr als das Zumutbare abverlangen. Bedingung ist, dass beide Seiten bereit sind, offen und unvoreingenommen ihre jeweiligen Sichtweisen, Anliegen und Bedürfnisse vertieft zu erforschen und ernst zu nehmen. Nur so können sie erkennen, wo die Grenzen der Zumutbarkeit liegen.

So wichtig die Beachtung des Zumutbarkeitsprinzips ist, sie allein

kann nicht genügen. Am Schluss müssen ja faire Lösungen gemeinsam erarbeitet werden, die die Produktivität von Unternehmen steigern und den Arbeitnehmern sowohl materielle als auch immaterielle Vorteile bringen. Dafür braucht es zusätzlich eine hohe Kreativität von allen beteiligten Parteien. Kreativität kann sich aber nur unter Menschen entfalten, die sich auf Augenhöhe und respektvoll begegnen. Nun scheinen aber in letzter Zeit mehrere GAV-Verhandlungen in einem Geist der systematischen Gegnerschaft geführt worden zu sein.

Dass es auch anders geht, zeigen gut dokumentierte Studien. Wir sind der Meinung, dass die jeweiligen Interessen von Arbeit und Kapital nicht grundsätzlich gegensätzlich sind. Im Gegenteil: Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben neben unterschiedlichen (aber nicht zwingend direkt gegensätzlichen) auch mehrere gemeinsame Interessen.

Deshalb denken wir, dass GAV-Verhandlungen nicht zum mühsamen Erkämpfen von Kompromissen zwischen verbissen verfochtenen Eigeninteressen degradiert werden sollten. Volkswirtschaftlich sinnvoller ist es, solche Verhandlungen als Prozess aufzufassen, dessen Zweck die Schaffung von beidseitigem Mehrwert und die faire Lösung von Konflikten ist.

Jean-Fritz Stöckli ist em. Professor für Arbeitsrecht an der Universität Basel,
Jérôme Racine ist Mitgründer und Partner der Sumbiosis GmbH.