

Kann Mediation auch bei Konflikten im Arbeitsleben helfen?

Was ist Mediation?

Mediation ist die seit Jahrtausenden bekannte Tätigkeit des Vermitteln zwischen Streitparteien durch einen von diesen akzeptierten Dritten, einen „ehrlichen Makler“.

Das Wort „Mediation“ ist aus dem lateinischen Wort „Medius“, d. h. der Mittler abgeleitet. Der im Englischen, Deutschen, Französischen, Italienischen und einigen anderen Sprachen eingebürgerte Begriff „Mediation“ umfasst die neueren Vermittlungskonzepte, wie sie vor gut 40 Jahren vor allem in den USA entwickelt und alsdann auch in Europa verstärkt bekannt und eingesetzt wurden.

Anders als der Richter, der Schiedsrichter oder auch der Einigungsstellenvorsitzende des Betriebsverfassungs-, des Personalvertretungs- und des kirchlichen Mitarbeitervertretungsrechts steht dem Mediator keinerlei Entscheidungsbefugnis zu.

Und anders als der Schlichter bei Tarifkonflikten macht er den Konfliktparteien in der Regel auch keinen eigenen Einigungsvorschlag, den diese annehmen oder ablehnen könnten.

Die Konfliktparteien bleiben für die Lösung ihres Streits selbst allein verantwortlich, und sie können das Mediationsverfahren jederzeit durch einseitige Erklärung beenden.

Der Mediator unterstützt die Parteien lediglich, sorgt für ein gutes Verhandlungsklima, hilft bei der Klärung der Streitpunkte, fördert das gegenseitige Verständnis für die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten und hilft ihnen so, selbst eine geeignete Lösung für ihren Streit zu finden und diesen durch eine freiwillig zu treffende Vereinbarung verbindlich zu beenden und abzuschließen.

Der Einsatz von Mediation

Die Vermittlungsverfahren der Mediation werden heute in den unterschiedlichsten Bereichen mit großem Erfolg eingesetzt. Zu nennen ist vor allem die Familienmediation bei Trennung und Scheidung und Sorgerechtsstreitigkeiten, die Mediation bei Mietkonflikten zwischen Vermietern und Mietern, bei Nachbarschaftsproblemen, bei Standortfragen in der Verkehrs- und Umweltpolitik, bei Planungsfragen in der Kommunalpolitik und an Schulen bei Konflikten zwischen Schülern.

Zu nennen ist auch die Vermittlung bei politischen Konflikten. So hat etwa der irische Redemptoristenpater Alec Reid erfolgreich zwischen der IRA und der britischen Regierung vermittelt und diesen eine gewaltfreie Beendigung des jahrzehntelang währenden bewaffneten Konflikts ermöglicht.

An Bedeutung gewinnt in den letzten Jahren immer mehr die Wirtschaftsmediation etwa bei Fragen der Unternehmensnachfolge, bei Konflikten zwischen den Gesellschaftern oder bei der Anpassung von Langzeitverträgen an geänderte wirtschaftliche Verhältnisse, in Krankenhäusern bei Problemen unter den Ärzten oder diesen mit der Verwaltung, bei anwaltlichen Sozietäten und bei ärztlichen Gemeinschaftspraxen.

Bei innerbetrieblichen Konflikten, z. B. zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, zwischen Führungskräften untereinander oder zwischen Mitarbeitern mit dem Arbeitgeber stellt die Mediation flexible, die Vertraulichkeit im Betrieb wahrende, kostengünstige Verfahren zur Verfügung, wobei es in diesem Rahmen meist gelingt, alle Beteiligten erneut für eine gedeihliche Zusammenarbeit zu gewinnen, so dass eine erfolgreiche Mediation gerade hier allen Beteiligten dauerhaft zum Vorteil gereicht.

Wie verläuft eine Mediation?

Zunächst müssen die Konfliktpartner sich auf einen Vermittler, der das Vertrauen beider Seiten hat, einigen.

Anders als etwa in Österreich sind in Deutschland die Voraussetzungen für eine Mediatoren-tätigkeit rechtlich nicht geregelt.

Sinnvollerweise sollte der Mediator erfahren darin sein, Verhandlungen zu leiten und Kenntnisse im Mediationsverfahren haben, die er in der Regel durch eine vertiefte Ausbildung und Hospitation bei Mediationsverfahren gewonnen hat. Bei gerichtlichen Verfahren ist das Recht der alleinige Maßstab der Entscheidung. Bei Mediationsverfahren tritt das Recht in den Hintergrund. Hier geht es mehr darum, dass die Parteien von ihren Rechtspositionen wegkommen und ihre wirklichen Interessen, Wünsche und Beweggründe offen legen und mit Unterstützung des Mediators selbst eine interessengerechte Lösung finden und vereinbaren.

Indes können Gerechtigkeitsmaßstäbe des geltenden Rechts herangezogen werden. Ferner darf eine Vereinbarung nicht zwingenden Rechtsvorschriften widersprechen.

Deshalb sollte der Mediator in der Regel auch ein Mindestmaß an Rechtskenntnissen mitbringen. Im Unterschied zum herkömmlichen Gerichts-, Schieds-, Schlichtungs- oder Einigungsstellenverfahren verbleibt bei der Mediation die Problemlösung in den Händen der Parteien, von denen jede jederzeit durch einseitige Erklärung das Verfahren beenden kann.

Gleichwohl hat sich in der Praxis für den Regelfall die nachfolgende Vorgehensweise bewährt:

1. Begrüßung, Vorstellung der Teilnehmer und Einführung in die Grundsätze der Mediation und den Verfahrensablauf durch den Mediator.
2. Einführende Stellungnahmen der Beteiligten: Jede Seite trägt ihre Forderungen vor und schil-

dert ihre Sichtweise des Konflikts.

3. Der Mediator fasst zusammen, inwieweit die Sachverhaltsdarstellungen sich decken bzw. unterscheiden. Außerdem klärt er mit den Beteiligten, welche Problemkreise gelöst und welche Interessen der Beteiligten für eine Einigung befriedigt werden müssen. Das Unterscheiden von Rechtspositionen und den dahinterliegenden Interessen spielt jetzt eine wichtige Rolle. Hinter der Forderung, eine Kündigung zurückzunehmen oder einen Geldbetrag zu zahlen, kann z. B. der Wunsch nach Anerkennung stehen.

4. Das Offenlegen der Interessen fördert das Verstehen und die Akzeptanz der unterschiedlichen Sichtweisen. Dies befähigt die Konfliktpartner, zukunftsorientierte Lösungsoptionen, etwa im Rahmen eines Brainstormings, zu entwickeln.

5. Damit eröffnen sich Einigungsmöglichkeiten, die der Mediator alsdann mit den Parteien im Einzelnen bespricht und bewertet. Dabei lotet er mit diesen gemeinsam, ggf. auch in getrennten Einzelgesprächen mit jeder Seite, aus, inwieweit eine Einigung möglich ist.

6. Diese hält dann der Mediator in einer schriftlichen Abschlussvereinbarung fest, die beide Parteien unterzeichnen.

Bei welchen Arbeitskonflikten empfiehlt sich Mediation?

1. Mediation bei Individualkonflikten

a) Konflikte einzelner Arbeitnehmer mit den Arbeitgebern können in allen Betrieben auftreten. Wenn die Arbeitgeber versuchen, diese mit einem Machtwort, etwa einer Kündigung, zu beenden, setzen die Arbeitnehmer den Streit nicht selten mit einer Klage beim Arbeitsgericht fort. Dabei fällt auf, dass es zu diesen Verfahren sehr viel häufiger bei Klein- und Mittelbetrieben kommt als in größeren Unternehmen mit einer kompetenten, gut ausgestatteten Personalabteilung und einem funktionierenden Betriebsrat. Dort übernehmen diese nicht selten die Aufgabe, zu vermitteln und die Konflikte

einvernehmlich zu lösen. Dort, wo es gehäuft zu verfahrenen Situationen kommt, kann sich der rechtzeitige Einsatz eines Mediators als sinnvoll erweisen, damit die Streitigkeiten nicht zum Gericht kommen, weil dort zu schnell das Rechthaben und Rechtsbekommen im Vordergrund steht und nicht so sehr die rasche interessengerechte Lösung des Konflikts.

Ich habe allerdings als Richter am Arbeitsgericht die Erfahrung gemacht, dass eine die Grundsätze der Mediation berücksichtigende Verhandlungsführung des richterlichen Vorsitzenden vorgerichtliche Versäumnisse der Beteiligten häufig bis zu einem gewissen Grade ausgleichen kann, nämlich dann, wenn der Richter die Beteiligten dazu bewegen kann, ihren Rechtsstandpunkt zurückzustellen und ihre wirklichen Interessen in den Vordergrund zu rücken (vgl. dazu näher Notter, Der Richter am Arbeitsgericht als Mediator, Der Betrieb, 2004, S. 874-876). Dazu ein Beispiel aus meiner richterlichen Tätigkeit: Ein Lehrling klagt vor dem Arbeitsgericht gegen die fristlose Kündigung seines Ausbildungsverhältnisses wegen angeblicher erheblicher Unregelmäßigkeiten. In der mündlichen Güteverhandlung vor Gericht versuche ich nicht etwa herauszufinden, ob wirklich ein „wichtiger Grund“ für die Kündigung vorlag. Ich frage den jungen Mann vielmehr, was er sich vom Verfahren erwartet und wünscht. Er antwortet: „Ich möchte meine in einigen Wochen stattfindende Lehrlingsprüfung ablegen können“. Die Rechtsvertreterin des Arbeitgebers erklärt sich auf meine dahingehende Frage sofort bereit, den Lehrling zur Prüfung anzumelden, an der fristlosen Kündigung nicht weiter festzuhalten und das Ausbildungsverhältnis einvernehmlich mit Ablauf des Prüfungsmonats bei Freistellung von der Ausbildungstätigkeit und Nachzahlung der Vergütung zu beenden. Der Lehrling schließt im Beisein seines Rechtsanwalts alsdann mit der Vertreterin des Arbeitgebers vor mir als Richter die entsprechende schriftliche Vereinbarung. Alle gehen sehr zufrieden ob der rasch und ohne Aufwand erreichten Einigung aus dem Gerichtssaal.

Moderation

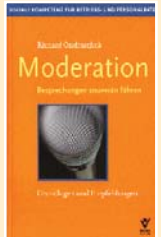
Besprechungen
souverän führen

Autor:

Richard Ondraschek

Verlag: Bund-Verlag

12,90 €, 68 Seiten



Die Ziele einer effektiveren Moderation sind die Ideenfindung, Meinungsbildung, Problemlösung und Zielabsprache durch die Kooperation aller Betroffenen bzw. Teilnehmer. Sie soll den Meinungs- und Willensbildungsprozess ermöglichen, unterstützen und erleichtern. Der Informations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess einer Gruppe soll dadurch strukturiert werden. Es soll zwar genügend Raum geben, damit sich ein von allen getragener Informationsfluss entwickelt. Die Moderation muss dabei aber so straff sein, dass weder das Thema verloren geht noch Arbeitsschritte vermischt werden. Es sollte immer Klarheit über den Stand der jeweiligen Arbeitsschritte herrschen, »Vielredner« sollten gebremst und »Stille« dazu ermutigt werden, sich zu äußern. Eine effektive Moderation soll außerdem gewährleisten, dass die Ergebnisse der Besprechungen erhalten und verfügbar bleiben.

Dieses Buch vermittelt Interessenvertretern:

1. mit gesprächsstörenden Verhaltensweisen in den verschiedensten Situationen angemessen umzugehen
2. Besprechungen und Diskussionen - wie z.B. Betriebsrats- und Ausschuss-Sitzungen - oder Gespräche mit dem Arbeitgeber zielgerichtet zu leiten
3. geeignete Methoden, um Informationen darzustellen und Entscheidungen zu finden

Hätte ich, was für ein Gerichtsverfahren nahe gelegen hätte, die rechtliche Seite des Konfliktes, nämlich die Frage der Rechtswirksamkeit der Kündigung in den Vordergrund der Verhandlung gerückt, hätte es vermutlich eines für beide Prozessparteien aufwändigen, Monate währenden Verfahrens mit der Anhörung von Zeugen bedurft. Und allein schon wegen des Zeitaufwandes hätte der junge Mann, auch bei Obsiegen im Prozess, sein Ziel, die Ausbildung rasch mit der Prüfung abzuschließen, nicht mehr erreichen können.

b) Häufig tragen Mitarbeiter Probleme, die sie mit ihren Vorgesetzten oder auch untereinander haben, an den Betriebsrat heran. Dieser kann hier vermittelnd tätig werden (vgl. § 85 des Betriebsverfassungsgesetzes). Dabei kann es für die Betriebsräte nur hilfreich sein, wenn sie es verstehen, sich der Methoden der Mediation zu bedienen, also mehr darauf das Augenmerk zu richten, auf welchen vielleicht nicht offengelegten Motiven und Interessen die Beschwerde beruht, als aufgrund irgendwelcher rechtlicher Vorschriften vorschnell Partei zu ergreifen.

2. Konflikte zwischen dem Arbeitgeber und der Belegschaftsvertretung

Alle Betriebe der Privatwirtschaft, die über einen Betriebsrat verfügen, handeln auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes. Im Bereich des öffentlichen Dienstes vertreten Personalräte die Interessen der Mitarbeiter, und im Bereich der Kirchen und caritativen Organisationen übernehmen diese Aufgabe gewählte Mitarbeitervertreter. All diesen Vertretungen steht eine Reihe von Beteiligungsrechten zu. Diese reichen von Informations-, Anhörungs- und Widerspruchsrechten, etwa vor Kündigungen, über Zustimmungsverweigerungsrechte bei Einstellungen, Eingruppierungen und Versetzungen bis hin zu echten Mitbestimmungsrechten bei „sozialen Angelegenheiten“, also etwa bei Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen oder bei Aufstellung einer betrieblichen Ordnung und der Verhaltenskontrolle der Mitarbeiter. Die entsprechenden Vorschriften verpflichten

den Arbeitgeber und die Belegschaftsvertreter zu einer „vertrauensvollen Zusammenarbeit“. Dennoch kann es zu Konflikten kommen. Bei Streitigkeiten zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat über Einstellungen, Eingruppierungen und Versetzungen sieht das Betriebsverfassungsgesetz die Anrufung des Arbeitsgerichts vor. Im öffentlichen Dienst hingegen wäre hier eine unter der Leitung eines unparteiischen Vorsitzenden liegende Einigungsstelle zuständig. Ähnliches gilt für den kirchlichen und caritativen Bereich. Bei Nichteinigung in Fragen der sozialen Mitbestimmung, also etwa bei der Regelung der Arbeitszeit, der Anordnung von Überstunden, der betrieblichen Ordnung, der Fortbildung, dem Erlass von Richtlinien über die personelle Auswahl bei Kündigungen, Einstellungen und Versetzungen kann sowohl der Arbeitgeber wie die jeweilige Personalvertretung eine für diese Streitigkeiten zu bildende Einigungsstelle anrufen. Deren Entscheidung kann alsdann die unterlegene Seite innerhalb gewisser Grenzen vor dem Arbeits- bzw. dem Verwaltungsgericht anfechten.

Bei Betriebsänderungen, z. B. der Verlegung, Einschränkung oder Stilllegung von Betrieben oder Betriebsteilen, vor allem, wenn diese zu Entlassungen führen können, hat der Betriebsrat entsprechend dem Betriebsverfassungsgesetz mitzuwirken und bei der Aufstellung eines Sozialplanes, etwa bei Entlassungen, ein ggf. vor der Einigungsstelle durchzusetzendes Mitbestimmungsrecht.

Die Regelung derartiger Konflikte durch Anrufung der Einigungsstelle oder gar des Arbeitsgerichts wird häufig zu erheblichen Reibungsverlusten und zeitlichen Verzögerungen führen.

Die notwendige, rasche wirtschaftliche Sanierung auf dem Rechtsweg wird allein schon aus Zeitgründen meistens scheitern, zumal hier die unterschiedlichen Zuständigkeiten von Einigungsstelle und Arbeitsgericht ein abgestimmtes Vorgehen ausschließen. Hier bietet das flexible Mediationsverfahren einen Ausweg. Das mag ein Fall aus meiner Tätigkeit als Wirtschaftsmediator verdeutlichen.

(Fortsetzung auf S.8)

Strategie und Taktik

So punkten Sie in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber



Autor: Kai Stumper, Sven Lystander

Verlag: Bund-Verlag; 16,90 €, 138 Seiten

Jeder Betriebsrat bemüht sich, die rechtlichen Hintergründe seiner Arbeit zu verstehen. Das ist wichtig und als Grundlage unverzichtbar. Wie ein »Turbo« kann es aber wirken, wenn der Betriebsrat zusätzlich auch noch strategisch handelt. Denn selbst in rechtlich aussichtslosen Situationen kann eine gute Strategie zum vollen Erfolg verhelfen. Die Autoren beschreiben, wie man rechtliche und strategische Methoden miteinander verknüpfen kann. Denn: Je geschickter der Betriebsrat seine Methoden kombiniert, umso besser werden die Ergebnisse aus den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber. Und umso zufriedener sind die Kollegen aus der Belegschaft. Ist z.B. das Verhalten des Arbeitgebers frühzeitig so steuerbar, dass er es selbst nicht bemerkt? Ja - das ist möglich! Die Fähigkeit, strategisch zu denken, ist eine erlernbare Kunst. Der Betriebsrat kann sich effizient mit seinen Beratern abstimmen, die diese Kunst beherrschen. So kann er seine Mitbestimmungsrechte noch effektiver wahrnehmen. Viele Beispiele demonstrieren, was in der Praxis häufig falsch gemacht wird und wie man es besser machen kann. Aus dem Inhalt:

1. Was bedeutet »Strategie«?
2. Wie finde ich die richtige »Strategie«?
3. Typische Fehler beim Strategieeinsatz im Betriebsrat
4. Welche typischen Strategien sollte man kennen?
5. Welche taktischen Zwischenschritte sind notwendig?
6. Gibt es typische Arbeitgeber-Strategien?

Wie es mit Hilfe der Mediation gelingt, ein Unternehmen zu retten

Ein mittleres Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich mit knapp 200 Beschäftigten steht wegen Überschuldung vor der Entscheidung, das Unternehmen durch harte Eingriffe rasch zu sanieren oder aber im Rahmen eines Insolvenzverfahrens stillzulegen.

Der Sanierungsplan der Geschäftsführung sieht u. a. vor: Umstrukturierungen, verbunden mit Umgruppierungen, Versetzungen, Stellenabbau und Entlassungen, Schließung von Abteilungen, die Einführung eines kostengünstigeren einfacher zu handhabenden neuen Vergütungssystems und die Erschließung neuer Geschäftsfelder mit Neueinstellungen.

Eine Sanierung des Unternehmens ist nur dann Erfolg versprechend, wenn die notwendigen Maßnahmen innerhalb von 5 Monaten durchgeführt werden. Das setzt voraus, dass es rasch gelingt, auch den Betriebsrat für eine Unterstützung des Sanierungsplanes zu gewinnen.

Darum hatten sich die Geschäftsführer bisher ohne Erfolg bemüht. Der den Arbeitgeber beratende und vertretende Rechtsanwalt bittet, mit Zustimmung des den Betriebsrat vertretenden Anwalts, mich um die Übernahme des Vorsitzes einer Einigungsstelle.

Diese wäre indes nur für Teilbereiche des Sanierungsplanes, insbesondere Interessenausgleich und Sozialplan zuständig, nicht jedoch für die notwendige Zustimmung des Betriebsrats zu den personellen Einzelmaßnahmen, wozu im Streitfall dann noch das Arbeitsgericht angerufen werden müsste. Deshalb verständige ich mich mit den Anwälten beider Seiten auf die Durchführung einer Mediation mit mir als Vorsitzendem. Nach anfänglichen Fortschritten gerieten die Verhandlungen bei der dritten Sitzung ins Stocken, als die Vertreter des Betriebsrates sich zu den notwendigen Entscheidungen außerstande sahen. Bisher nahmen an den Verhandlungen auf Seiten des Arbeitgebers dessen beide Geschäftsführer und deren Rechtsanwalt teil und für den Betriebsrat zwei

Betriebsräte und ein Rechtsanwalt. Zur vierten und letzten Sitzung kommen zusätzlich alle weiteren 5 Betriebsratsmitglieder, es beteiligen sich also jetzt alle 7 Betriebsräte. Da hier, anders als beim Einigungsstellenverfahren, keine Mehrheitsentscheidungen zu treffen sind, ist dies ohne Probleme möglich. Und jetzt gelingt es an einem Vormittag, alle anstehenden dringlichen Entscheidungen zu treffen, insbesondere die Verabschiedung des vorbereiteten Interessenausgleiches und Sozialplanes. Und der Betriebsrat stimmt den notwendigen Umgruppierungen, Versetzungen und Kündigungen zu. Beiden Seiten schlage ich daraufhin vor, die noch offenen Fragen wie etwa der Einführung eines neuen Vergütungssystems in weiteren Gesprächen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat und ohne meine Mitwirkung als Mediator zu klären und zu regeln und einen etwaigen Termin zur Fortsetzung der Mediation nur auf Antrag einer Seite zu bestimmen. Dieses Termins bedarf es dann nicht mehr. Der bisherige Verlauf der Mediation und das gemeinsame Ziel, den Betrieb zu retten, hat die bisherigen Konfliktparteien wieder verstärkt zu Kooperationspartnern gemacht, denen es im Sinne von § 2 des Betriebsverfassungsgesetzes gelingt, alle noch offenen Fragen rechtzeitig einvernehmlich und „vertrauensvoll zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes“ zu regeln.

Hat die Mediation in Deutschland eine Zukunft?

Gerichtliche Verfahren sind vergangenheitsorientiert. Bei ihnen geht es in der Regel darum, wer Recht hatte:

- War die Kündigung des Arbeitgebers rechtswirksam oder war sie es nicht?
- Hat der Betriebsrat zu Recht die Zustimmung zur Einstellung oder Versetzung eines, inzwischen vielleicht längst wieder ausgeschiedenen, Mitarbeiters verweigert?
- Hatte der Arbeitgeber vor einem Jahr wirksam Überstunden angeordnet?
- War die vom Arbeitgeber verfügte und vollzogene Schließung einer Abteilung rechtlich in

Ordnung oder war sie rechtswidrig, weil er das Mitwirkungsrecht des Betriebsrats mißachtet hatte?

Die wirklichen Interessen der Beteiligten braucht das Gericht für seine zutreffende Entscheidung nicht unbedingt zu erforschen. So kann es geschehen, dass ein Arbeitnehmer mit seiner Kündigungsschutzklage vor Gericht obsiegt und in den Betrieb zurück darf oder muss, obwohl er in Wirklichkeit viel lieber das Arbeitsverhältnis beendet und sich mit einer Abfindung begnügt hätte.

Diese Schwierigkeiten berücksichtigt die Mediation. Sie fragt nach den Interessen der Beteiligten, also danach, was sie erreichen wollen und sich wünschen. Dort, wo eine rein nach rechtlichen Maßstäben getroffene Entscheidung nicht weiterhilft, dort, wo zukunftsorientierte Lösungen angestrebt werden, erweist sich ein mediatives Vorgehen als sinnvoll. Auch daraus erklärt sich der hohe Verbreitungsgrad vor allem der Wirtschaftsmediation in den USA.

Die wachsende Wertschätzung der Mediation nun auch in Deutschland wird deutlich an der Reform des Zivilprozesses. Entsprechend der Neufassung des § 278 der Zivilprozessordnung hat das Gericht in jeder Lage des Verfahrens auf eine gütliche Einigung hinzuwirken. Der Richter kann sich dabei auch der Methoden der Mediation bedienen. Der Richter kann den Parteien aber auch eine außergerichtliche Streitbeilegung etwa durch einen Mediator vorschlagen und ggf. dann das gerichtliche Verfahren bis zum Abschluss der Mediation ruhen lassen.

Der Mediation als konstruktiver Alternative zum bloßen Streit ums Recht dürfte deshalb auch in Deutschland noch eine große Zukunft offenstehen.

*Wirtschaftsmediator Dr. Dr. Nikolaus Notter,
Richter am ArbG a. D., Ebersberg (Oberbayern)
www.Nikolaus-Notter-mediation.de*