

Mediation statt recht haben

Erfolgreich vermitteln statt sinnlos streiten / Ein Plädoyer für den Einsatz der Mediation bei Arbeitskonflikten / Von Nikolaus Notter

Der Begriff Mediation umfasst Vermittlungskonzepte, wie sie vor gut 40 Jahren vor allem in den USA entwickelt und dann auch in Europa verstärkt bekannt und eingesetzt wurden. Anders als dem Richter, dem Schiedsrichter oder auch dem Einigungsstellenvorsitzenden 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. Die Konfliktparteien bleiben für die Lösung ihres Streits selbst allein verantwortlich, und sie können das Mediationsverfahren auch 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. Die Vermittlungsverfahren der Mediation werden heute in den unterschiedlichsten Bereichen mit großem Erfolg eingesetzt. An Bedeutung gewinnt in den letzten Jahren immer mehr die Wirtschaftsmediation etwa bei Konflikten zwischen den Gesellschaftern oder bei der Anpassung von Langzeitverträgen an geänderte wirtschaftliche Verhältnisse. Bei innerbetrieblichen Konflikten, zum Beispiel zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern, stellt die Mediation flexible, die Vertraulichkeit im Betrieb wahrende, kostengünstige Verfahren zur Verfügung. In diesem Rahmen gelingt es meistens, alle Beteiligten erneut für eine gedeihliche Zusammenarbeit zu gewinnen.

Häufig tragen Mitarbeiter Probleme, die sie mit ihren Vorgesetzten oder auch untereinander haben, an den Betriebsrat heran. Dieser kann hier vermittelnd tätig werden. Dabei kann es nur hilfreich sein, wenn die Betriebsräte 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 vor schnell Partei zu ergreifen. Wo es gehäuft zu verfahrenen Situationen kommt, kann sich der rechtzeitige Einsatz eines Mediators als sinnvoll erweisen, damit die Streitigkeiten nicht vor Gericht kommen. Dort steht nämlich häufig das Rechthaben und Rechtbekommen im Vordergrund und nicht so sehr die rasche, interessensgerechte Lösung des Konflikts.

Eine die Grundsätze der Mediation berücksichtigende Verhandlungsführung des Richters ist allerdings auch bei Gericht möglich und kann vorgerichtliche Versäumnisse der Beteiligten häufig bis zu einem gewissen Grade ausgleichen. Bei Betriebsänderungen, z. B. der Verlegung, Einschränkung oder Stilllegung von Betrieben, vor allem wenn diese zu Entlassungen führen können, hat der Betriebsrat mitzubestimmen. Die Regelung derartiger Konflikte durch Anrufung der betrieblichen Einigungsstelle oder gar des Arbeitsgerichts wird häufig zu erheblichen Reibungsverlusten und zeitlichen Verzögerungen führen. Hier bietet das flexible Mediationsverfahren einen Ausweg. Das mag ein Fall aus meiner Tätigkeit als Wirtschaftsmediator verdeutlichen. Er zeigt, wie es mit Hilfe der Mediation gelingt, ein Unternehmen zu retten. Ein mittleres Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich mit 200 Beschäftigten steht wegen Überschuldung vor der Entscheidung, das Unternehmen durch harte Eingriffe rasch zu sanieren oder im Rahmen eines Insolvenzverfahrens stillzulegen. Eine Sanierung ist nur dann erfolgversprechend, wenn die notwendigen Maßnahmen innerhalb von fünf 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 Rechtsanwalt bittet mich mit Zustimmung des den Betriebsrat vertretenden Anwalts um Durchführung einer Mediation.

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, für den Betriebsrat zwei Betriebsräte und ein Rechtsanwalt. Zur vierten und letzten Sitzung kamen zusätzlich alle weiteren fünf Betriebsratsmitglieder hinzu. Da hier, anders als beim Einigungsverfahren, keine Mehrheitsentscheidungen zu treffen sind, ist dies ohne Probleme möglich. Und jetzt gelingt es, alle anstehenden dringlichen Entscheidungen zu treffen, insbesondere die Verabschiedung des vorbereiteten Interessensausgleiches und Sozialplanes. Jetzt stimmt auch der Betriebsrat den notwendigen Umgruppierungen, Versetzungen und Kündigungen und sogar einem neuen Vergütungssystem zu.

Hat die Mediation in Deutschland eine Zukunft? Gerichtliche Verfahren sind vergangenheitsorientiert. Bei ihnen geht es in der Regel darum, wer recht hatte. Die wirklichen Interessen der Beteiligten braucht das Gericht für seine 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 wirklich erreichen wollen und sich wünschen. Dort, wo eine rein nach rechtlichen Maßstäben getroffene Entscheidung nicht weiterhilft und zukunftsorientierte Lösungen angestrebt werden, erweist sich ein mediatives Vorgehen als sinnvoll. In Deutschland wird die wachsende Wertschätzung der Mediation deutlich an der Reform des Zivilprozesses. Demnach hat das Gericht in jeder Lage des Verfahrens auf eine gütliche Einigung hinzuwirken. Der Richter kann sich dabei auch der Methoden der Mediation bedienen. Er kann den Parteien aber auch eine außergerichtliche Streitbeilegung etwa durch einen Mediator vorschlagen und gegebenenfalls dann das gerichtliche Verfahren bis zum Abschluss der Mediation ruhen lassen. Der Mediation als konstruktiver Alternative zum bloßen Streit ums Recht dürfte auch in Deutschland eine große Zukunft offenstehen.

Dr. jur., Docteur en Droit Nikolaus Notter war Richter am Arbeitsgericht München und ist jetzt als Wirtschaftsmediator in Ebersberg/Oberbayern tätig. Foto: privat