

# Ein Konflikt, zwei Gewinner

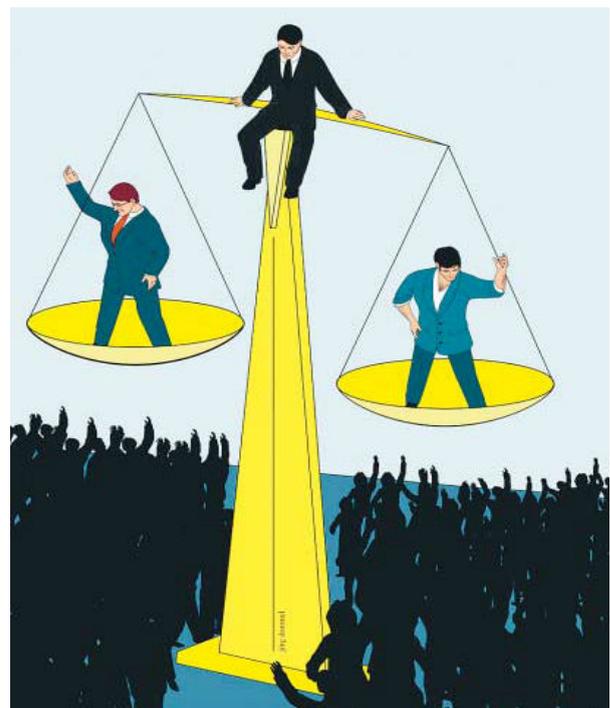
Alternative zum Gerichtsverfahren: Streit beilegen mit Hilfe eines neutralen Vermittlers.

**Mark Hübner-Weinhold** in Hamburger Abendblatt Sonnabend/Sonntag, 18./19. Juni 2005 Seite 69

Ruth H. (44) ist seit elf Jahren als Sachbearbeiterin bei einem mittelständischen Unternehmen mit 50 Mitarbeitern tätig. Die Firma will Personal abbauen, Ruth H. erhält die Kündigung. Als Abfindung bietet das Unternehmen 25 000 Euro an. Die Mitarbeiterin fordert „mindestens das Doppelte“ und droht mit Kündigungsschutzklage.

Die Fronten sind klar abgesteckt; fortan nimmt die ritualisierte Eskalation ihren Lauf: Die Arbeitnehmerin klagt auf Fortbestand des Arbeitsverhältnisses, obwohl sie weiß, dass ihre Stelle gestrichen wird. Und das Unternehmen bleibt stur und spielt im Gerichtsverfahren alle juristisch möglichen Karten aus.

Ein typisches Beispiel für Tausende ähnlicher Verfahren, die vor deutschen Arbeitsgerichten angestrengt werden. Kostspielig und nervenaufreibend für alle Beteiligten. „Die heute gängige arbeitsrechtliche Praxis führt . . . zu einer Flut von Arbeitsprozessen, die langwierig und kostentreibend sind, aber nur in wenigen Fällen den Kläger vollumfänglich obsiegen lassen. Da die Arbeitsgerichte überlastet sind, befinden sich viele Betroffene zum Teil über Jahre hinweg in einer lähmenden Phase der Unsicherheit“, analysierte Dr. Ulrich Brixner, Vorstandsvorsitzender der DZ Bank AG in einem Beitrag für die Börsen-Zeitung.



Dabei gibt es erprobte Verfahren, um Konflikte zu schlichten, bevor sie vor Gericht ausgetragen werden. Äußerst effizient, aber hierzulande mehr aus dem Familienrecht bekannt, ist die Mediation: „Durch die Vermittlung eines besonders ausgebildeten neutralen Dritten wird der Konflikt so ausgetragen und beigelegt, dass keiner der Beteiligten das Gesicht verliert“, erklärt der Hamburger Rechtsanwalt und Mediator Axel R. Raulinat, Vorstand der Tenos AG. Das Hamburger Unternehmen ist auf das außergerichtliche Konfliktmanagement spezialisiert und bietet regelmäßige Fortbildungen zum Wirtschaftsmediator an.

Denn in Konflikten professionell zu vermitteln und dabei absolut unparteiisch zu sein, muss erlernt werden. Das Verfahren stellt hohe Anforderungen an die Mediatoren. Vor allem Rechtsanwälte, die es gewohnt sind, als „Söldner“ ihrer Mandanten deren Interessen auf Biegen und Brechen zu vertreten, müssen umdenken. „Das Schwierigste ist der Umgang mit den Gefühlen der Beteiligten“, sagt der Rechtsanwalt Horst Farr, Absolvent des Tenos-Lehrgangs: „Als Mediator muss ich Emotionen zulassen, dabei neutral bleiben und gleichzeitig die wirklichen, oft verborgenen Interessen der Parteien ergründen.“

Im eingangs geschilderten Fall von Ruth H. ging es nicht nur um die Höhe der Abfindung, sondern vor allem um die fehlende Anerkennung ihrer jahrelangen loyalen Mitarbeit. Dass solche verletzten Gefühle häufig zur Verhärtung der Fronten führen, ist eine Erkenntnis, die in Gerichtsverfahren nicht berücksichtigt wird. „Vor Gericht sind Gefühlsausbrüche tunlichst zu unterlassen“, sagt Anja Kahle, Juristin bei der Salzgitter AG. Die Fortbildung zur Wirtschaftsmediatorin habe ihr aber vor allem eines klar aufgezeigt: „Ein Großteil aller Konflikte ist emotionaler Na-

tur. Deshalb brauchen die Parteien Raum, um Dampf abzulassen, um ihre Enttäuschung und Wut zu äußern. Danach sind konstruktive Lösungen überhaupt erst möglich.“ Die Techniken der Mediation gehörten deshalb unbedingt in die juristische Ausbildung. Der Gesetzgeber hat deshalb bereits das Deutsche Richtergesetz geändert: Seit 2003 muss das juristische Curriculum Schlüsselqualifikationen wie Streitschlichtung und Mediation berücksichtigen.

Am Montag beginnt bei Tenos die erste achttägige Fortbildung ausschließlich für praktizierende Hamburger Richter. Die Arbeitsrichterin Gudrun Roth beschreibt ihre Motivation, Mediatorin zu werden, so: „Mich hat es immer interessiert, Parteien zu einigen. Ein Urteil zu fällen, ist meistens nicht befriedigend, weil es immer Sieger und Verlierer gibt. Vor Gericht erhalten Sie ein Urteil, in der Mediation aber eine Lösung. Denn mit einem Urteil fangen die Probleme oft erst an.“

Für Arbeitgeber hat Mediation außer einem Plus an Unternehmenskultur vor allem einen wirtschaftlichen Aspekt: „Durch das Verfahren können erhebliche Kosten eingespart werden. Sozialpläne, Prozess und Rechtsanwaltskosten summieren sich schnell auf einen hohen Betrag. Mediation ist schneller, billiger und erfolgreicher“, rechnet Raulinats Vorstandskollegin Angela Kaschewski vor. Im Durchschnitt dauere das Verfahren nur einen Tag.

Trotzdem sind außergerichtliche Verfahren zur Beilegung von Konflikten bei deutschen Unternehmen wenig anerkannt - obwohl die Erfahrungen damit positiv sind. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers und der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder).

Mangelnde Kenntnis und fehlende Verankerung dieser Verfahren in den Unternehmen nennen die Autoren der Studie als Ursachen für die fehlende Akzeptanz. Anja Kahle von der Salzgitter AG meint dazu: „Manager halten das Verfahren gern für ‚Weichspül-Geschwafel‘, weil auch in der Wirtschaft nicht gern über Gefühle gesprochen wird.“ Die möglichen Einsparungen durch Vermittlung statt Prozess sollten viele Manager rasch eines Besseren belehren. Axel Raulinat rät sogar, „Mediationsklauseln als Standardbestandteil in die Arbeitsverträge aufzunehmen“.

## SO FUNKTIONIERT WIRTSCHAFTSMEDIATION

Wirtschaftsmediation ist die freiwillige, außergerichtliche Beilegung eines Konflikts durch die Betroffenen selbst, und zwar mit Hilfe eines neutralen Vermittlers, des Mediators. Sie kann sowohl zwischen einzelnen Mitarbeitern zum Einsatz kommen als auch in Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Abteilungen, Teilgesellschaften, Unternehmen oder Tarifparteien. Ziel ist es, den Streit dauerhaft zur Zufriedenheit aller zu lösen und eine **Win-win-Situation** zu schaffen, in der sich keiner als Verlierer sehen muss. Entscheidend dabei ist:

- Die Beteiligten entschließen sich **freiwillig** zur Mediation, führen sie freiwillig durch und akzeptieren freiwillig das Ergebnis.
- Kein Schlichter oder Richter trifft eine Entscheidung, sondern die **Betroffenen** selbst.
- Die **Neutralität** des Mediators verpflichtet ihn zur Fairness. Er ist unabhängiger Dritter und hat keine Entscheidungskompetenz. Seine Aufgabe ist es, das Verfahren zu leiten - und zwar ohne Parteinahme.
- „Im Gerichtsverfahren wird nur ein Urteil über die Vergangenheit gesprochen. Das Mediationsverfahren schafft aber eine **Lösung für die Zukunft**“, sagt die Hamburger Arbeitsrichterin Gudrun Roth. Im Gegensatz zum Richter dürfe und solle der Mediator vertrauliche Gespräche mit den Beteiligten führen.

Mehr Informationen:

- Handelskammer Hamburg, Tel. (040) 361 38-344
- Tenos AG Tel. (040) 413 07 30, [www.tenos.de](http://www.tenos.de)
- Hamburger Institut für Mediation e.V., Tel. (040) 29 22 74, [www.himev.de](http://www.himev.de) (MHW)