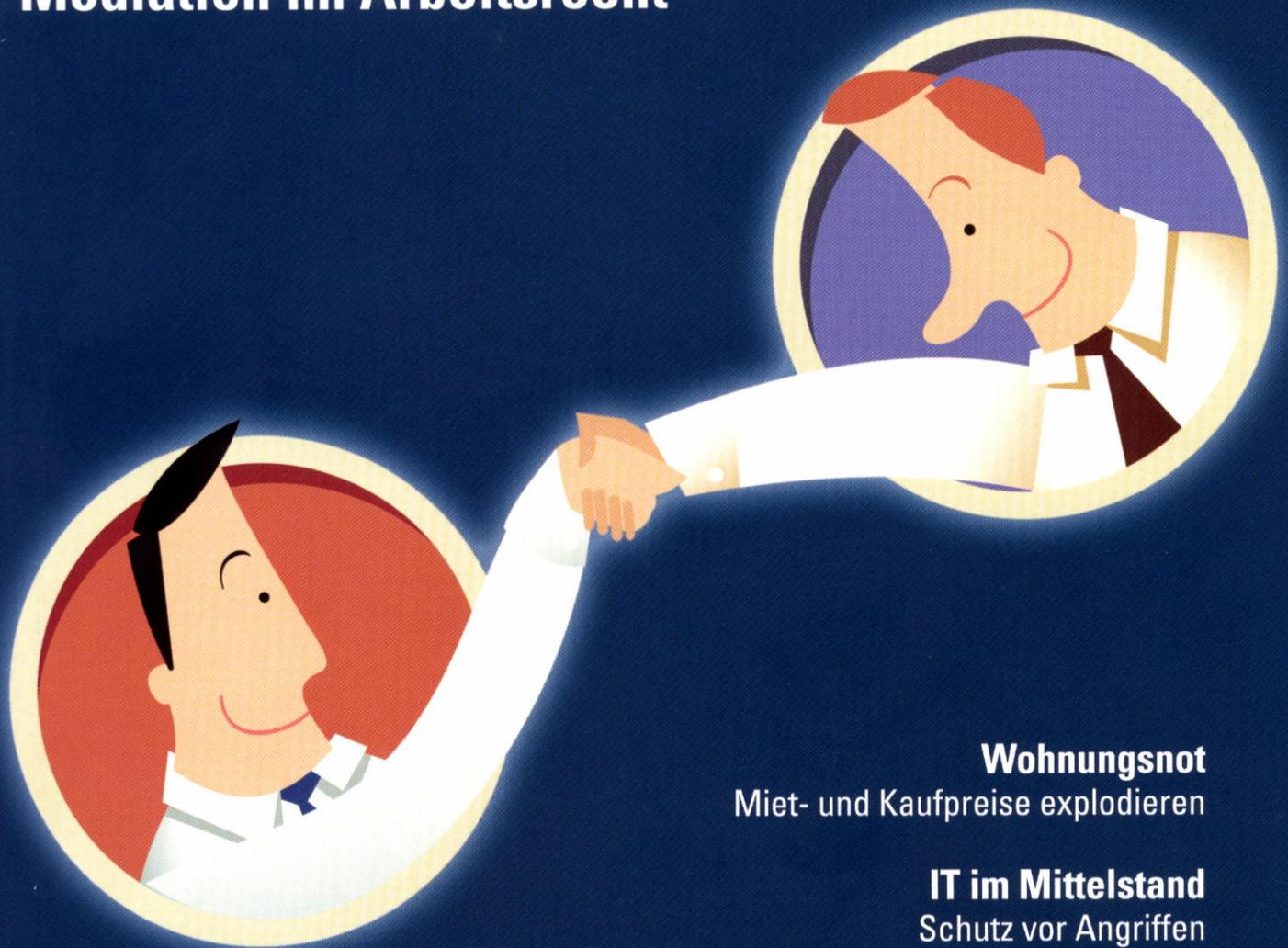


wirtschaft

03/2014

Nachhaltige Lösung

Mediation im Arbeitsrecht



Wohnungsnot

Miet- und Kaufpreise explodieren

IT im Mittelstand

Schutz vor Angriffen

Nudelfabrik Bernbacher

Von der Stadt ins Umland

Dauerhafte Lösung

Auch innerbetriebliche, arbeitsrechtliche Konflikte können nachhaltig durch eine Mediation gelöst werden. So lässt sich durch dieses außergerichtliche Verfahren der Streitbeilegung auch die dauerhafte Zusammenarbeit aller Beteiligten wiederherstellen und sichern.

GABRIELE LÜKE

EIN MITARBEITER FÜHLT SICH von seinem Vorgesetzten ungerecht behandelt und schöpft infolgedessen seine Kapazitäten nicht mehr voll aus; zwei wichtige Teammitglieder haben sich überworfen, ihr Streit zieht das ganze Projekt in Mitleidenschaft; ein Mitarbeiter empfindet seine Kündigung als ungerechtfertigt, er will vors Arbeitsgericht ziehen. Die Beispiele zeigen: Unternehmen sind keine heile Welt. In ihnen wird gestritten, verletzt, gekränkt wie im Rest der Welt auch. „Mit der Mediation gibt es jedoch ein Verfahren der Streitbeilegung, das auch solche oft sehr persönlichen und emotionalen innerbetrieblichen, arbeitsrechtlichen Konflikte nachhaltig, für alle Beteiligten zufriedenstellend, vertraulich und nicht zuletzt auch außergerichtlich lösen kann“, erklärt Marcus Hohner. „Zumal manche innerbetrieblichen Spannungen wie beispielsweise Teamstreitigkeiten ja auch gar nicht justizierbar sind.“ Hohner weiß, wovon er redet. Als Rechtsanwalt, Mediator und Geschäftsführer der M2 – Akademie für Mediation und Shuttlemediation in München ist er auf solche Konflikte spezialisiert und kann das große Potenzial der Mediation für ihre Lösung daher gut einschätzen. Ulrike Augustin, Arbeitsrechtsexpertin der IHK für München und Oberbayern, stimmt Hoh-

ner zu: „Die Mediation ist immer dann eine sinnvolle Form der Streitbeilegung, wenn es darum geht, eine gemeinsame Zukunft, eine weitere dauerhafte Zusammenarbeit zu erhalten.“ Denn die Mediation könne in der Regel sehr tief in den Konflikt einsteigen und ihn so auch emotional hinreichend aufbereiten. Das sei bei innerbetrieblichen, arbeitsrechtlichen Konflikten im besonderen Maße dienlich: „Denn die Unternehmen haben vorher in einen Mitarbeiter investiert, wollen einen klugen Kopf behalten, sich nicht von ihm trennen. Deshalb empfehlen auch wir als IHK, bei internen Streitigkeiten zunächst eine Mediation zu versuchen.“ Aber auch bei Konflikten, bei denen es nur noch um Detailfragen geht, beispielsweise die Höhe der Abfindung, kann eine Mediation ein guter Weg sein. Hier kommt man häufig schneller zu einer Lösung als mithilfe eines Gerichtsverfahrens.

Ein kurzer definitorischer Exkurs: Eine Mediation ist eine außergerichtliche, nicht-öffentliche Variante der Streitbeilegung. Hier entscheidet nicht das Urteil eines Dritten, etwa eines Richters, über einen Konflikt. Stattdessen verhandeln die beiden streitenden Parteien so lange selbstbestimmt, eigenverantwortlich und auf Augenhöhe miteinander, bis sie eine einver-

A portrait of Marcus Hohner, a man with short brown hair and a friendly smile, wearing a dark blue suit jacket, a white shirt, a dark tie, and a blue V-neck sweater. He is standing outdoors next to a large tree trunk. The background shows more trees and a building.

*»Manche innerbetrieblichen
Spannungen wie beispielsweise
Teamstreitigkeiten sind gar nicht
justizibel.«* MARCUS HOHNER,
GESCHÄFTSFÜHRER M2-AKADEMIE
FÜR MEDIATION

nehmliche Lösung gefunden haben. Dabei werden sie von einem neutralen Moderator, dem Mediator, begleitet. Die Mediation gilt als schnell, kostengünstig, nachhaltig, vertraulich und diskret. Sie ist im Mediationsgesetz geregelt. In der Regel ist eine Mediation eine Präsenzmediation, die Medianten und der Mediator treffen sich persönlich; als weitere Variante gewinnt aber auch die Shuttlemediation an Bedeutung, die oft per Telefon oder per E-Mail stattfindet. Geht ein innerbetrieblicher Streit vor ein Arbeitsgericht, wird zwar stets eine Güteverhandlung – moderiert vom prozessführenden Richter – vorgeschoben, die ebenfalls mit mediativen Mitteln arbeitet. Der Unterschied ist aber, dass der Streit nun schon vor Gericht gelandet ist, während die Mediation ihn eben außergerichtlich zu lösen versucht und so einen Prozess zu vermeiden hilft.

Einen festen Platz hat sich die Mediation im Arbeitsrecht mittlerweile vor allem bei

BEDINGUNGEN DER VERTRAGSAUFLÖSUNG

Kündigungsstreitigkeiten erobert. Die Rechtsschutzversicherungen übernehmen dafür in der Regel auch die Kosten. „Vor allem wenn die Kündigung an sich nicht infrage steht, die Bedingungen der Vertragsauflösungen aber noch verhandelt werden müssen, kann eine Mediation oft schnell und effektiv zu einem Kompromiss führen“, erläutert Marcus Hohner. „Da rei-

*Mediation:
Verhandeln auf
Augenhöhe*

chen in der Regel wenige Stunden per Telefon.“ Er gibt allerdings zu bedenken, dass gegen eine Kündigung bei Gericht innerhalb von drei Wochen Klage erhoben werden muss. Habe die Mediation etwa bei Verjährungen aufschiebende Wirkung, sei das im Kündigungsrecht nicht der Fall. „Arbeitgeber sollten also im Kopf haben: Die Entlassenen werden, damit sie die Klagefrist nicht versäumen, für alle Fälle immer Klage einreichen und sich einen Prozess vorbehalten, wenn die Mediation nach zwei Wochen noch keine Einigung erzielt hat.“ Weitere innerbetrieblichen Konflikte, für die sich eine Mediation eignet, sind: Teamstreitigkeiten, Mobbingvorfälle, Konflikte mit Auszubildenden, Abteilungsprobleme durch die Wieder- oder Umbesetzung von Arbeitsplätzen etwa nach der Rückkehr aus der Eltern-/Familienzeit oder auch aus der Teil- in die Vollzeit, Konflikte mit den Vorgesetzten, „innere“ Kündigungen, Abmahnungen, Streitigkeiten mit dem Betriebsrat. Und auch wenn Fusionen oder Personalabbau anstehen, kann eine Mediation beim Veränderungsmanagement und der Lösungssuche helfen.

Dass Unternehmen sich auch bei innerbetrieblichen, arbeitsrechtlichen Konflikten für das Verfahren der Mediation entscheiden, ist trotz der positiven Einschätzungen der Experten noch verhältnismäßig neu – im Gegensatz etwa zu Konflikten zwischen Unternehmen oder auf Geschäftsführerebene, wo die Mediation sich schon länger wachsender Beliebtheit erfreut. „Ein wichtiges Prinzip der Mediation ist, dass die Kontrahenten auf Augenhöhe miteinander verhandeln. Interne Konflikte finden aber nicht selten zwischen Chef und Mitarbeiter statt, also Repräsentanten unterschiedlicher hierarchischer Ebenen“, erklärt Hohner. So überwog lange die Skepsis, dass die Mediation sich überhaupt für innerbetriebliche oder arbeitsrechtliche Streitigkeiten eignen könnte. „Das ist mittlerweile widerlegt. Auch über die Hierarchieebenen hinweg kann eine Mediation gelingen.“

Gleichwohl gilt es damit zu rechnen, dass die Argumente der Skeptiker im Vorfeld einer Mediation durchaus zur Sprache kommen. So befürchtet der Angestellte vielleicht, dass der Mediator, weil dieser vom Vorgesetzten gerufen wurde, per se



BEISPIELHAFT: WAS MEDIATION IM ARBEITSRECHT ERREICHEN KANN

Marcus Hohner, Rechtsanwalt, Mediator und Geschäftsführer von M2 – Akademie für Mediation und Shuttlemediation in München, hat aus seiner Mediationspraxis zwei Fälle anonymisiert zur Verfügung gestellt.

BEISPIEL KÜNDIGUNG: Der Mitarbeiter eines größeren Unternehmens erhielt nach 14 Jahren Betriebszugehörigkeit, in denen er viel Engagement gezeigt hatte, eine betriebsbedingte Kündigung. Ein halbes Jahr zuvor war er noch auf eine Leitungsposition in einer anderen Abteilung befördert worden, er sollte sogar neue Mitarbeiter und eine Weiterbildung bekommen. Entsprechend verärgert war er über die Kündigung, wollte vors Arbeitsgericht ziehen. Die Personalabteilung schlug stattdessen eine Mediation vor, die Marcus Hohner übernahm.

➤ **So klärte sich die Situation:** Der Mitarbeiter verstand die Kündigung nicht, fühlte sich vor den Kopf gestoßen, zumal er mutmaßte, dass seine neue Stelle nach seinem Weggang nicht wegfallen, sondern neu besetzt werden würde. Er wollte aber auch auf keinen Fall für das Unternehmen weiterarbeiten. Auch der Arbeitgeber wollte keine Fortsetzung der Zusammenarbeit. Die Personalleitung zeigte sich aber zerknirscht, weil sie die Beförderung ja letztendlich gewollt hatte. Zurück auf die alte Stelle konnte sie den Mitarbeiter aber auch nicht bringen, weil diese bereits wieder besetzt war.

✓ **So gingen schließlich beide Seiten aufeinander zu:** Der Mitarbeiter verzichtete auf eine Klage vor dem Arbeitsgericht. Die Personalleitung zahlte eine großzügige Abfindung, übernahm die Kosten für eine Weiterbildung, auch aus der Einsicht, dass die Situation sich durch ihre eigene Fehlentscheidung für den Mitarbeiter so unglücklich entwickelt hatte.

BEISPIEL TEAMKONFLIKT: In der Abteilung eines mittelständischen Zulieferbetriebes kamen zwei Mitarbeiter schlichtweg nicht miteinander aus und gefährdeten durch ihre dauernden Querelen die Arbeit im Team und damit das Projekt. Das Disziplinarrecht griff nicht, der Konflikt war letztendlich nicht justizabel. Der Vorgesetzte scheiterte damit, den Konflikt selbst zu lösen, sah letztendlich bei bleibenden Konflikten für beide Mitarbeiter keine Zukunft mehr im Unternehmen. Obwohl für den Erfolg der Abteilung beide wichtig waren. So holte er Marcus Hohner ins Boot. Das Ziel war klar: Die Beziehung der beiden sollte ins Lot kommen, die weitere Zusammenarbeit zwischen ihnen und dem Team wieder reibungslos funktionieren.

➤ **So klärte sich die Situation:** Tatsächlich hatte sich zwischen den beiden Kontrahenten kein dramatischer Vorfall ereignet. Sie störten sich aber an der grundlegend andersartigen Arbeitsweise des jeweils anderen: Der eine ist der innovative Kopf, dafür aber etwas laxer in der Organisation; der andere ist der akribische, sehr genaue Organisator, ihm fehlt es an Kreativität.

✓ **So gingen schließlich beide Seiten aufeinander zu:** Hohner konnte den Kontrahenten in der Mediation klarmachen, was ihr Streit letztendlich für das Team bedeutet und dass nur eine gute Zusammenarbeit zu einem guten Teamergebnis führt. Zudem baute er die wechselseitige Wertschätzung und Nachsicht mit den Schwächen des anderen auf. Mittlerweile haben sich die beiden Kollegen zusammengerauft.

auch auf der Chef-Seite steht. Oder er hat als Rangniedrigerer Angst, dass er durch seine Kritik am Verhalten des Chefs, die ja in der Mediation zur Sprache kommen kann, sogar muss, im Nachhinein Nachteile in Kauf zu nehmen hat. Der Vorgesetzte

seinerseits hat vielleicht Probleme damit zuzugeben, dass er Fehler gemacht hat, dass es überhaupt Konflikte in seiner Abteilung gibt. Er glaubt, dass man ihm unterstellen werde, er könne den Konflikt nicht allein lösen, er sei eine schwache Füh-

rungspersönlichkeit. Walter Obenaus, ehemaliger Richter am Landesarbeitsgericht in München, der jetzt als Mediator tätig ist, erklärt zunächst: „Alle Beteiligten bleiben in der Mediation in ihren hierarchischen Rollen: Der Chef bleibt Chef, der Mitarbei-

SCHLÜSSELFERTIG BAUEN - Mit allen Vorteilen

Wir planen und realisieren Ihr Bauvorhaben – von der Idee bis zur schlüsselfertigen Übergabe



- nur ein Vertragspartner
- eigene Produktion
- individuelle Ausführung nach Bauherrnwunsch
- nachhaltige Bauweise



Laumer Komplettbau GmbH . 84323 Massing . Tel. 08724/88-0 . info@laumer.de . www.laumer.de

AUSSERGERICHTLICHE MEDIATIONSANGEBOTE DER IHK

Das MediationsZentrum der IHK für München und Oberbayern ist eine der renommiertesten Mediationseinrichtungen der Bundesrepublik – mit eigenem Mediatorenpool und Mediationsordnung. Es bietet Beratung an und ermöglicht die Durchführung einer Mediation vor Ort oder auch per Telefon. Ansprechpartnerin ist Geschäftsstellenleiterin Monika Herbutt.

→ IHK-ANSPRECHPARTNER

(Mediation)

Monika Herbutt, Tel. 089 5116-1490,

monika.herbutt@muenchen.ihk.de

www.muenchen.ihk.de –

Webcode: 0202AAF

(Arbeitsrecht):

Ulrike Augustin, Tel. 089 5116-1256,

ulrike.augustin@muenchen.ihk.de

www.muenchen.ihk.de –

Webcode: FACH2

ter Mitarbeiter. Die Hierarchiestufen werden nicht aufgehoben, denn sie sind Bestandteil der Beziehungsstruktur.“ Zugleich entkräftet Obenaus aber auch die

Befürchtungen: Der Rangniedrigere solle sich klarmachen, dass ein Mediator stets – und das gehöre zu seinem Berufsethos – eine neutrale Instanz sei und auf niemandes Seite stehe. „Eine gelungene Mediation löst den Konflikt zudem so, dass auf keiner Seite Ressentiments bestehen bleiben.“ Ein Chef müsse erkennen, dass es zu

VERFAHREN DER KLÄRUNGSHILFE

seinen Führungsaufgaben gehört, konfliktklärende Gespräche herbeizuführen und dass in diesen Kontext auch die Einladung zur Mediation gehört. „Er beweist und stärkt dabei im Gegenteil sogar seine Führungskompetenz, wenn er einen Konflikt, den er selbst nicht mehr zu lösen vermag, mit externer Hilfe angeht.“

Neben der Mediation verwendet Obenaus in unerschwerlichen wie auch verhärteten Konfliktsituationen unter mehreren Beteiligten in Organisationen oft auch das Verfahren der Klärungshilfe, eine Sonderform der Mediation. Ziel ist auch bei dieser Variante der Mediation, dass die Parteien wieder vertrauensvoll und konfliktfrei zusammenarbeiten können. Noch vor Beginn der Mediation fordert Obenaus alle Beteiligten auf, zwar klare, offene Worte zu sprechen, die Worte aber auch achtsam zu wählen. „Die Fakten, der Unmut müssen auf den Tisch. Dennoch ist die Mediation kein Freigehege für unkontrollierten Ärger, die potenziellen Verletzungen sollen nicht noch wachsen.“ Er ergänzt: „Es ist aber gut, wenn der Chef zu Anfang des Verfahrens auch noch einmal klar sagt, dass er die Offenheit wünscht.“ Und so führt Obenaus die Streitparteien schließlich durch die Konfliktaufbereitung bis zur Lösung des Konflikts: Jede Partei stellt ihre Sichtweise des Konflikts dar. Als Mediator fasst Obenaus das Gehörte mit eigenen Worten zusammen, fragt nach, ob er den Konfliktbeteiligten richtig verstanden hat und gibt dann den Inhalt des Gesagten mit der Bitte um Stellungnahme an die andere Partei weiter. Hat die andere Partei geantwortet, „übersetzt“ er auch deren Aussage und so fort. Diese Methode der sogenann-

ten Doppelung der Aussagen hilft, dass alle sich richtig verstanden fühlen und sich, ggf. auch mehrfach, korrigieren können. „Die Konfliktparteien nähern sich mithilfe meiner Moderation nach und nach dem sachlichen wie emotionalen Kern des Konflikts an, schaffen Klarheit und gelangen zu Verständnis für die Situation des jeweils anderen“, erläutert Obenaus. „Die gewonnene Klarheit und das Mehr an gegenseitigem Verständnis machen – auf für mich immer wieder eindrucksvolle Weise – den Weg frei für dauerhafte und tragfähige Lösungswege zu einer produktiven gemeinsamen Arbeit in der Zukunft.“ Obenaus abschließender Rat: „Gerade auch für innerbetriebliche Konflikte gilt: Je früher die streitenden Parteien eine Mediation beginnen, desto besser – dann verhärten die Fronten weniger, zum Vorteil des Betriebs können alle wieder schneller zusammenarbeiten.“

IHK-VERANSTALTUNGSTIPP

Am **13. Mai 2014** findet im IHK-Forum in München die Erste Münchner Mediationsmesse statt. Sie wird von der MediationsZentrale München, dem Bundesverband Mediation Regionalgruppe München und der IHK-Akademie München gemeinsam organisiert.

Ziel der Messe ist es, die Mediation und ihre vielfältigen Möglichkeiten vorzustellen, da gerade in der Wirtschaft das Interesse an einer schnellen, effizienten und zukunftsorientierten Lösung von Konflikten zunimmt.

Eröffnet wird die Messe mit einem Vortrag von Dr. Heiner Geißler. Anschließend werden auf Messeständen, in Workshops, Foren und Vortragsveranstaltungen interaktiv Mediation und verwandte Methoden und Prozesse transparent gemacht. Außerdem besteht die Möglichkeit, im persönlichen Gespräch kompetente Mediatoren kennenzulernen.

Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.mediationsmesse-muenchen.de/>

HALLEN

Industrie- und Gewerbehallen



von der **Planung** und **Produktion** bis zur
schlüsselfertigen Halle



Wolf System GmbH
94486 Osterhofen
Tel. 09932/37-0
gbi@wolfsystem.de
www.wolfsystem.de