

## Konflikte:

### Win-win-Lösungen durch Vermittlung

Autor: Angela Kaschewski und Axel R. Raulinat  
Erschienen in: Personalmagazin, Ausgabe 12/2003 ( [PDF](#) )

**Exzellente Unternehmen unterscheiden sich vom Durchschnitt durch weiche Faktoren wie Mitarbeitermotivation und gelebte Unternehmenskultur. Einen wichtigen Beitrag hierzu leistet der gezielte Einsatz von Mediation und ein effektives Konfliktmanagement.**

Mediation (lat. Vermittlung) ist zukunftsorientiert und strebt eine einvernehmliche, für alle Parteien wertschöpfende Lösung an. Das Erfolgsgeheimnis: Durch die Vermittlung eines besonders ausgebildeten neutralen Dritten wird der Konflikt so ausgetragen und beigelegt, dass keiner der Beteiligten das Gesicht verliert.

Zwei konkrete Beispiele aus dem Personalwesen zeigen, wie Mediation in den vorhandenen individual- und kollektiv-arbeitsrechtlichen Rahmen eines Unternehmens eingefügt werden kann.

#### Wertschätzung ist wichtiger als die Abfindungshöhe

Frau Anna L., 58, langjährige Sekretärin in einem mittelständischen Unternehmen, wird mitgeteilt: "Wir müssen uns leider von Ihnen trennen." Als Abfindung bietet das Unternehmen 25.000 Euro an. Die Sekretärin möchte "mindestens das Doppelte" und droht mit Kündigungsschutzklage.

Hier besteht die große Gefahr, dass der Konflikt den Parteien aus den Händen gleitet und ein Gerichtsverfahren die wirklichen, im Verborgenen liegenden Interessen der Parteien nicht berücksichtigen würde.

Die Sekretärin würde auf Fortbestand des Arbeitsverhältnisses klagen, obwohl sie weiß, dass ihre Stelle gestrichen wird. Und obwohl es ihr letztlich darum geht, die letzte Rate für ihre Eigentumswohnung abzahlen zu können und eine Anerkennung für ihre langjährige loyale Mitarbeit zu erhalten. Das Unternehmen hingegen würde im Gerichtsverfahren - obwohl die gute Arbeit von Frau L. in der Vergangenheit außer Frage steht - alle juristisch möglichen Karten ausspielen, weil es keine höhere Abfindung zahlen, geschweige denn die Sekretärin weiter beschäftigen kann.

Nachdem die momentane Wirtschaftslage zu einem sprunghaften Anstieg der Fallzahlen bei den Arbeitsgerichten geführt hat, trifft beide Seiten darüber hinaus die möglicherweise mehrere Jahre dauernde Ungewissheit über Bestand oder Nichtbestand des Arbeitsverhältnisses. Verliert der Arbeitgeber den Kündigungsschutzprozess, muss er das Arbeitsentgelt bis zum Zeitpunkt des rechtskräftigen Urteils nachzahlen. Ein großes finanzielles Risiko.

Im konkreten Fall blieb dieses Szenario beiden Seiten erspart. Arbeitgeber und Arbeitnehmerin verständigten sich auf ein zügiges Mediationsverfahren. Nach einer nur vierstündigen Mediation stand eine "Paket-Lösung" fest, die rechtsverbindlich festgehalten wurde: Die Parteien hielten an der schon zu Anfang gebotenen Abfindungssumme von 25.000 Euro fest, zusätzlich ermöglichte der Arbeitgeber aber, dass die Sekretärin als freie Mitarbeiterin in ein befreundetes Unternehmen wechseln kann. Anna L. wurde in Ehren von den Kollegen verabschiedet und erhielt ein hervorragendes Zeugnis. So konnte auf der Grundlage der beiderseitigen Interessen der Arbeitsvertragsparteien eine für beide Seiten optimale Lösung erreicht werden.

Das faire und zielführende Verfahren wirkte sich positiv auf das Arbeitsklima und die Identifikation der verbliebenen Kollegen mit dem Unternehmen aus: Die Kollegen sahen, dass langjährigen, verdienten Mitarbeitern mit Wertschätzung begegnet wird. Und es ist wahrlich kein Geheimnis, dass solchermaßen motivierte Mitarbeiter wiederum ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg sind.

## **Mediationsklausel für alle Arbeitsverträge**

Mediation erleichtert nicht nur das Erreichen einer kreativen und effektiven Beendigungslösung im Rahmen von Kündigungen, sondern eignet sich grundsätzlich für alle Arten von arbeitsrechtlichen Streitigkeiten - zum Beispiel wegen Zielvereinbarungen, Mobbing, abgelehntem Urlaub oder unentschuldigtem Fernbleiben. Der zu erwartende Mehrwert von Mediation liegt in der Zufriedenheit der Parteien, der Diskretion, der Schnelligkeit und der insbesondere mit der Schnelligkeit zusammenhängenden Kostenersparnis.

Unternehmen sind daher gut beraten, Mediationsklauseln als Standardbestandteil in ihre Arbeitsverträge aufzunehmen (siehe Muster ). Sich in jedem konkreten Fall erst auf ein Mediationsverfahren zu einigen oder aus einem laufenden Prozess heraus Antrag auf Ruhen des Verfahrens zu stellen, ist möglich, aber mühsamer.

Mediationsvereinbarungen für alle Streitigkeiten im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis sind - anders als die im Arbeitsrecht gesetzlich ausgeschlossenen Schiedsvereinbarungen - rechtlich zulässig und erwünscht. Durch die Vermittlung des Mediators haben die Arbeitsvertragsparteien die große Chance, sich ohne die Inanspruchnahme von Gerichten auf eine Lösung privatautonom zu einigen.

## **Mediation im Mitbestimmungsrecht**

Mediation eignet sich aber nicht nur für individual-rechtliche, sondern auch für kollektiv-rechtliche Streitigkeiten: Eine größere AG hatte vor dem Hintergrund erfreulich schwarzer Zahlen vor Jahren Zusagen für eine sehr üppige Altersversorgung der Mitarbeiter getroffen. Als die Zahlen sich später zu verfärbten drohten, wollte die Gesellschaft die Altersversorgung kürzen. Hier hat aber der Betriebsrat "ein Wörtchen mitzureden". Das Klima zwischen Vorstand und Betriebsrat war jedoch aufgrund bestimmter Ereignisse in der Vergangenheit schlecht. Der Betriebsrat sagte schlicht "Nein!". Verhandlungen scheiterten, die Anrufung der Einigungsstelle (durchschnittliche Kosten: 10.000 Euro pro Verfahren) drohte.

Aus den Reihen des Betriebsrats kam der Vorschlag: Ein Mediationsverfahren muss her! Auf einer Betriebsversammlung wurde der Mediator vorgestellt. Er verdeutlichte, welche Folgen eine Konflikteskalation für alle Beteiligten haben würde. Dadurch wurde den Mitarbeitern deutlich, dass der Betriebsrat nicht aus Schwäche Mediation vorgeschlagen hatte, sondern im Interesse der Belegschaft handelte. Schließlich stimmten Vorstand und Betriebsrat einem Mediationsverfahren zu. In diesem wurde eine Lösung erarbeitet, die den Interessen aller Beteiligten gerecht wurde. Nebeneffekt: Die Beziehung zwischen Betriebsrat und Vorstand wurde auf eine neue, positiv-konstruktive Basis gestellt. Und es ergaben sich weitere Impulse für das Unternehmen. Unter anderem wurde durch Wirtschaftsmediatoren auch eine Vorstandsvorlage (siehe Muster ) für die Einführung eines Konfliktmanagementsystems erarbeitet, die dann auch so beschlossen wurde.

## **Kostenvorteile durch Mediation**

Nicht zufällig wurde die Vorstandsvorlage auch von der Abteilung Controlling vorgelegt. Durch Mediation und innerbetriebliches Konfliktmanagement können erhebliche Kostenblöcke im Unternehmen eingespart werden. Sozialpläne (5.000 bis 10.000 Euro pro Mitarbeiter), Nachteilsausgleichsansprüche, Kosten für einen Betriebsberater, Einigungsstelle, Rechtsanwaltskosten, Kosten von Kündigungsschutzprozessen sind Beispiele für Kosten, die sich direkt aus dem Konflikt ergeben und sich schnell auf einen hohen Betrag summieren. Hinzu kommen die oft noch höheren indirekten Kosten für die Bindung von Arbeitszeit, verminderte Arbeitsmotivation, Planungsunsicherheit und einen bleibenden Verlust an Unternehmenskultur. Tipp: Machen Sie die Dimension der verdeckten Kosten sichtbar und versuchen Sie eine grobe Schätzung. Eine Checkliste dazu finden Sie unter <http://mediation-works.de/0502/kosten/kosten.html>.

## **Ein Konflikt - zwei Gewinner**

Wie soll das gehen, dass in einer Mediation beide Parteien gewinnen, wenn sich die Forderungen unvereinbar gegenüberstehen? Ist es nicht so, dass nur einer gewinnen kann und der andere verliert? Das Geheimnis: Bei näherem Hinsehen liegen Forderungen immer Interessen zugrunde - verdeckt, unausgesprochen, manchmal sogar den Betroffenen nicht bewusst. Die Kunst der Mediation liegt darin, genau diese Interessen herauszuarbeiten und in eine Lösung einzubeziehen. Denn: Diese weiteren Interessen haben für die beiden Parteien meist eine unterschiedliche Wertigkeit. So werden

über individuelle Tauschgeschäfte kreative Paketlösungen möglich, die beide Parteien zu Gewinnern machen. Solche Interessen können zum Beispiel das zeitliche Interesse an einer schnellen Lösung sein, das wirtschaftliche Interesse, einen Prozess zu vermeiden, das unternehmenspolitische Interesse an einer diskreten Lösung oder das strategische Interesse am Fortbestand einer Geschäftsbeziehung. Über Tauschgeschäfte mit diesen Interessen wurden in den geschilderten Beispielen Lösungen möglich, die beide Seiten gewinnen ließen. Vor Gericht ist dagegen allein die Rechtslage und der definierte Streitgegenstand entscheidend. Der Zeitrahmen einer mündlichen Verhandlung ist sehr eng. Lösungen wie die hier vorgestellten wären daher vor Gericht nicht erreichbar gewesen.

**Fazit:** Mediation eignet sich hervorragend für arbeitsrechtliche Streitigkeiten. Deshalb ist es für Unternehmen gut, immer zuerst die Möglichkeit einer Mediation zu prüfen, wenn ein Konflikt zu eskalieren droht. Noch besser ist es, Mediationsklauseln in alle Arbeitsverträge aufzunehmen, wobei der Königsweg ist, ein komplettes Konfliktmanagementsystem auf den Weg zu bringen. Es zahlt sich für Unternehmen aus.

### **MUSTER: Vorstandsvorlage**

Vorlage der Bereiche Controlling (Federführung), Recht, Personal/-entwicklung für die Vorstandssitzung am [...]  
hier: TOP [...] "Neue Streitkultur und Kostensenkungsprogramm"

### **Beschlussvorlage**

Der Vorstand wird gebeten, folgende Beschlüsse zu fassen:

1. Die Wirtschaftsmediation ist eine wichtige, bevorzugt einzusetzende Konfliktlösungsmethode. Der Servicebereich Recht wird beauftragt, jeden an ihn herangetragenen Konflikt daraufhin zu prüfen, ob er mediationsgeeignet ist.
2. In die Verträge mit unseren in- und ausländischen Geschäftspartnern sind bevorzugt Mediationsklauseln aufzunehmen.
3. Bei Meinungsverschiedenheiten mit den betriebsverfassungsrechtlichen Organen (BR, GBR, WA) stellen die Anrufung der Einigungsstelle sowie arbeitsgerichtliche Verfahren die ultima ratio dar. Es werden bevorzugt externe Konfliktmoderatoren eingesetzt. Der Personalbereich wird beauftragt, entsprechende Gespräche mit dem BR zu führen und die notwendigen Schritte einzuleiten.
4. Der Vorstand betrachtet die Steigerung der Produktivität um [...] im Geschäftsjahr [...] als vorrangiges Ziel. Hieraus abgeleitet sollen die Fluktuationsrate um 2 Prozentpunkte und die Krankheitsquote um 1,5 Prozentpunkte gesenkt werden. Zur Erreichung dieses Ziels werden bis zum [...] folgende Maßnahmen eingeleitet oder/und umgesetzt:

a)-c)[...]

d) Die Führungskräfte der Führungsebenen 1 und 2 werden nach dem Harvard-Konzept des sachgerechten Verhandeln geschult.

e) Projektverantwortliche Vertriebsmitarbeiter erhalten die Schulung "Erfolgreich Verhandeln: Techniken der Wirtschaftsmediation".

### **Begründung**

Bedingt durch die Komplexität der zugrunde liegenden Streitsachverhalte und die Arbeitsbelastung der Gerichte dauern unsere Verfahren allein in der ersten Instanz drei bis vier Jahre. Hinzu kommen hohe Kosten für Sachverständige sowie indirekte Kosten für die Vorbereitung und Begleitung der Gerichtsverfahren durch den Servicebereich Recht und die Fachabteilungen in Höhe von deutlich über [...] Euro (vgl. Anlage 1: Berechnung und Aufstellung des Bereichs Controlling vom [...]). In einer Reihe von Fällen haben darüber hinaus die Prozesse einen nicht erwarteten Ausgang genommen. Nach allem stellt sich für uns die Wirtschaftsmediation als

betriebswirtschaftliche Notwendigkeit dar.

Dies gilt auch und gerade für innerbetriebliche Konflikte. Die Kosten der Einigungsstelle, insbesondere die für die Vorsitzenden der Einigungsstelle anfallenden Kosten (vgl. Anlage 2: Vorlage des Personalbereichs vom [...]) müssen deutlich reduziert werden. Weiterhin dauern die Verfahren zu lange und binden - wie in der Vorlage im Einzelnen dargestellt - erhebliche personelle Kapazitäten mit der Folge weiterer Kostenbelastungen.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass Einigungsstellenverfahren spürbar das innerbetriebliche Klima belasten und von unseren betriebsverfassungsrechtlichen Partnern als "Kriegserklärungen" mit den uns bekannten Folgen verstanden werden [...].

Die Unterzeichner sehen in der Implementierung der Konfliktlösungsmethoden Wirtschaftsmediation und Konfliktmoderation die Chance eines deutlichen Imagegewinns unseres Unternehmens; wir können uns so nach innen und außen als modernes Unternehmen positionieren, das offen für innovative Methoden ist.

### **Vorschlag**

Wir regen an, wie vorgeschlagen zu beschließen.  
[...], den [...] (Unterschriften der Bereichsleiter Controlling, Recht, Personal, PE)

### **Muster**

#### **Mediationsklausel**

**Die Verbesserung der Streitkultur und die aktive Kostensenkung bei den verschiedenen Wegen der Konfliktlösung gehören zu den Meisterstücken in der Personalarbeit. Arbeitgeber und Arbeitnehmer können im Arbeitsvertrag vereinbaren, dass bei eventuellen Konflikten zunächst der Weg einer Mediation gegangen werden soll. Hierzu empfiehlt sich folgendes Muster:**

"Im Fall von Streitigkeiten aus oder im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis werden die Parteien den ernsthaften Versuch einer gütlichen Einigung im Rahmen eines Mediationsverfahrens unternehmen. Das Verfahren richtet sich nach der Verfahrensordnung der Mediationsgesellschaft ... [Name einfügen] beziehungsweise der Betriebsvereinbarung vom ... [Datum einfügen].

Falls das Gesetz ein außergerichtliches Schlichtungsverfahren obligatorisch vorsieht (zum Beispiel nach § 111 Abs. 2 ArbGG, §§ 28 f. ArbNErfG), findet das vereinbarte Mediationsverfahren nicht statt.

Für die Dauer des Mediationsverfahrens verzichten die Parteien auf die Erhebung einer Klage.

Nur zur Wahrung von Ausschlussfristen und gesetzlichen Klagefristen (zum Beispiel § 4 KSchG, §§ 17, 21 TzBfG) dürfen die Parteien Klage erheben, verpflichten sich in diesen Fällen aber, vor Gericht unverzüglich das Ruhen des Verfahrens (§ 251 ZPO) zu beantragen."

### **Autoren**

**Angela Kaschewski und Axel R. Raulinat** sind Anwaltsmediatoren und Mitglieder des Vorstands der Tenos AG. Das Unternehmen ist auf das außergerichtliche Konfliktmanagement spezialisiert (Mediationsverfahren, Private Zivilgerichte, Seminare und Ausbildungen) und ist über ein Netz von Außenstellen bundesweit vertreten ([www.tenos.de](http://www.tenos.de)).