

# Schlichten ist besser als richten

**Oder: Wenn ich wüsste, dass morgen der Konflikt eskaliert, würde ich heute noch eine Mediation veranlassen (frei nach einem Satz von Martin Luther)**

Am 26. Juli 2012 ist das Mediationsgesetz in Kraft getreten (BGBl. I S. 1577). Dies erfolgte in Umsetzung einer Richtlinie des Europäischen Parlaments und Rates vom 20. Mai 2011 mit der Zielsetzung, die Mediation, die bis dato gesetzlich in keiner Weise geregelt war, sowie andere Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung zu fördern. Dieser Umstand ist Anlass, die Mediation als ein weiteres, sinnvolles und geeignetes Verfahren zur (umfassenden) Lösung von (komplexen) Konflikten vorzustellen.

**Warum ist Mediation für Mitarbeitervertretungen (und Dienstgeber) ein wichtiges Thema? Welche Chancen (und Risiken) bieten Mediationsverfahren für Mitarbeitervertretungen, welche Konfliktfelder sind für Mediationsverfahren geeignet?**

Dieser Beitrag versucht, die vorstehenden Fragen einer Antwort zuzuführen.

## I. Ausgangssituation

Die Konfliktkosten in deutschen Unternehmen sind sehr hoch. Sie werden aktuell in der Größenordnung von mehreren Milliarden Euro jährlich beziffert.<sup>1)</sup> In diesem Kontext sind auch die Berichte in jüngerer Zeit zu sehen, in denen die Medien die hohe Unzufriedenheit der Mitarbeitenden in vielen Unternehmen beklagen und angeben haben, dass zwischen 70 und 85 % derart unzufrieden seien, dass sie „Dienst nach Vorschrift“ machten. Hohe Krankenstände, Unzufriedenheit, fehlende Identifikation, „low performing“ auf der einen Seite korrespondieren gerade in Zeiten des Fachkräftemangels mit der fehlenden Attraktivität des Dienstgebers, mit hohen Kosten für die Personalbeschaffung und den Einarbeitungskosten auf der anderen Seite.

Die Einrichtungen der evangelischen oder katholischen Kirche, von Diakonie oder Caritas und deren Mitgliedsverbände sind von dieser Zustandsbeschreibung nicht per se ausgenommen. Eine Ausnahme ist bereits deshalb nicht zu machen, weil diese Einrichtungen in aller Regel Teilnehmer am „Marktgeschehen“ sind. Diese gilt insbesondere im Gesundheitswesen (Krankenhäuser) und in der Seniorenarbeit (ambulante und stationäre Altenpflege), aber auch in Kindertageseinrichtungen und in der Suchthilfe. Diese Analyse wird auch nicht dadurch entkräftet, dass in derartigen Unternehmen häufig ehrenamtliche Vorstände oder Beiräte verantwortlich (und im ganzen betrachtet segensreich) mitwirken.

### 1. Gut gemeint ist mitunter das Gegenteil von gut

In der gut gemeinten Ansicht, dass in einer Konfliktsituation die Zeit „die Wunden heilt“ und mithin der Konflikt quasi von selbst behoben wird, scheint

mitunter (wenn überhaupt) ein einziges (kurzes) Gespräch (oft mit einem Appell an den Wunsch guter Zusammenarbeit verbunden) ausreichend. Demgegenüber wird eine zeitnahe Analyse der vollständigen und oft deutlich komplexeren Konfliktsituation und deren Klärung unterlassen. Hinzu kommt häufig die Neigung, Konflikte und Schwierigkeiten „klein“ halten zu wollen, indem der Kreis der Beteiligten (künstlich) klein gehalten wird. Gerade hierdurch tragen die Führungskräfte (auf Dienstgeber- und Dienstnehmerseite) oft zu einer Ausweitung oder gar Eskalation des Konflikts bei. Facetten des Konflikts werden unbeachtet gelassen, direkt und indirekt Beteiligte finden keine Berücksichtigung, so dass die vermeintliche Lösung im Ergebnis nicht (auf Dauer) befrieden kann.

## II. Problembeschreibung

Ist diese Situationsbeschreibung nicht primär für die Dienstgeberseite, für die Unternehmensleitungen von Bedeutung? Warum soll Sie Relevanz für Mitarbeitervertretungen haben?

Grundsätzlich und zunächst sehr allgemein formuliert bedeutet ein schwieriges Arbeitsplatzumfeld für die vertretenen Mitarbeitenden immer auch ein Mehr an Konflikten und führt somit zu einem erhöhten Arbeitsaufkommen für Mitarbeitervertretungen durch die erhöhte Anzahl an Beteiligungen bei personellen Maßnahmen, der Mitbestimmung bei Mehrarbeit etc. Lassen Sie uns einige konkrete Beispiele bilden.

### Beispiel 1

*Ein großer, überregional tätiger kirchlicher Krankenhausträger übernimmt ein (meist in wirtschaftlicher Schieflage) befindliches kleineres Krankenhaus einer oder mehrerer Kirchengemeinden oder deren Verbände. In dieser Konstellation stellen sich sofort viele Fragen (beispielhaft):*

<sup>1)</sup> Vgl. die „Konfliktkostenstudie“ der KPMG aus dem Jahre 2009.

- *Wie gestaltet sich die künftige Zusammenarbeit von Gesamtmitarbeitervertretung im Verbundsystem und Mitarbeitervertretung (MAV) des übernommenen Hauses?*
- *Welche Aufgaben muss die MAV an die Gesamt- MAV abgeben?*
- *Was verändert sich für die Mitarbeitenden?*
- *Wie gehen wir mit den Sorgen und Ängsten der Mitarbeitenden um?*
- *Ist mein Arbeitsplatz noch sicher oder wird rationalisiert?*

#### Beispiel 2

*Mitarbeitervertreter erleben den Geschäftsführer oder die Verwaltungsleiterin der Dienstgeberseite als eigen-sinnig und autokratisch. Die Beteiligungsrechte der MAV werden nicht oder nur unzureichend berücksichtigt. Die Arbeit der MAV wird in räumlicher und sachlicher Hinsicht erschwert. Aus der Perspektive der Dienstgeberseite ist genau diese MAV eine Art „Punk- Band“ von Verweigerern und Blockierern, die sich allen notwendigen Veränderungen widersetzt und nur „Krawall“ will. Folge sind zahllose Verfahren vor (Kirchen-) Gerichten, in denen zwar kraft der zugewiesenen Autorität der angerufenen Stelle das einzelne Verfahren beendet wird, ohne jedoch den Konflikt beheben zu können.*

#### Beispiel 3

*In einer ambulanten Pflegeeinrichtung werden wegen des Fachkräftemangels nunmehr zunehmend jün-gere weibliche Gesundheitspflegerinnen mit der Zusage eingestellt, dass diese keine Dienste nach 19.00 Uhr und am Sonntag verrichten müssen. Die bisherigen Mitarbeiter fühlen sich benachteiligt, einige männliche Gesundheitspfleger meinen, die (neuen) weiblichen Mitarbeiterinnen werden zu Unrecht bevorzugt. Die Pflegedienstleiterin und der Geschäftsführer sind der Auffassung, das Vorgehen sei wegen des Fachkräftemangels „alternativlos“, so dass die MAV mit der Bitte um Hilfe und Unterstützung eingeschaltet wird.*

**„Streitende sollten wissen, dass nie einer ganz recht und der andere ganz unrecht hat“ (Kurt Tucholsky)**

Angesichts dieser erdachten, aber sehr praxisnahen Beispielfälle wirken die gesetzlichen Bestimmungen wie bloße Programmsätze.

In der Präambel des Zweiten Kirchengesetzes für die Evangelische Kirche in Deutschland 2013 heißt es: „Die gemeinsame Verantwortung für den Dienst der Kirche und ihrer Diakonie verbindet Dienststellenleitungen und Mitarbeiter wie Mitarbeiterinnen zu einer Dienstgemeinschaft und verpflichtet sie zu vertrauensvoller Zusammenarbeit.“

§ 33 dieses Gesetzes konkretisiert diese Vorgabe unter der Überschrift „Grundsätze der Zusammenarbeit“ wie folgt:

*„Mitarbeitervertretung und Dienststellenleitung sind verpflichtet, sich gegenseitig bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen, und arbeiten vertrauensvoll und partnerschaftlich zusammen.“*

Gleichwohl lassen diese Bestimmungen die Zielsetzung der gemeinsamen Arbeit deutlich werden und berücksichtigen in besonderer Weise, dass die Zusammenarbeit auf Dauer angelegt ist, also weder Geschäftsführung noch MAV entbehrlich sind oder ihre Arbeit einstellen werden. Beide Seiten sind daher grundsätzlich darauf angewiesen, einen Weg zu finden, der für beide Seiten und auf Dauer tragfähig ist.

### III. Die Mediation im Überblick

Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben. Der Mediator ist dabei eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt (Legaldefinition des § 1 Mediationsgesetz). Die Mediation folgt dem Grundgedanken, dass die beteiligten Personen und Gruppen – bezogen auf ihr jeweiliges Problem – Profis sind und daher gerade die Beteiligten selbst in erster Linie kompetent sind, den Konflikt auch einer Lösung zuzuführen.

Ein wesentlicher Vorteil der Mediation gegenüber einer gerichtlichen Auseinandersetzung liegt in der Regel bereits in den wesentlich günstigeren Kosten. Der Mediator rechnet seine Tätigkeit auf der Basis eines Stundensatzes ab, der erfahrungsgemäß in der Bandbreite zwischen 150,- und 300,- € liegt. Die Einzelheiten werden in einer Vergütungsvereinbarung zwischen dem Mediator und dem Auftraggeber geregelt. Das Mediationsverfahren erstreckt sich üblicherweise auf drei bis fünf Sitzungen, deren Länge zwei Stunden nicht überschreiten sollte, so dass in einem günstigen Fall die Gesamtkosten zwischen 1.000,- und 2.000,- € liegen werden. Gerichts- und Anwaltskosten sind in der Regel wesentlich höher.

In den genannten Beispielfällen wird selbstverständlich der Arbeitgeber die Kosten des Mediationsverfahrens tragen, da die Durchführung der Mediation in seinem Interesse liegt und von ihm initiiert wird, so dass die Parteien des Mediationsverfahrens damit gar nicht belastet werden.

In diesem Zusammenhang ist auf eine Besonderheit solcher innerbetrieblicher Mediationsverfahren hinzuweisen: Wie oben in der zitierten Legaldefinition beschrieben, ist die Freiwilligkeit ein Wesensmerkmal der Mediation. Wenn der Arbeitgeber ein innerbetriebliches Mediationsverfahren zwischen

Teammitgliedern initiiert, könnte insoweit an der Freiwilligkeit der Teilnehmer gezweifelt werden. Der Mediator wird die Parteien des Verfahrens aber gleich zu Beginn darauf hinweisen, dass ihre Freiwilligkeit darin ihren Ausdruck findet, dass sie zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens erklären können, ihre Teilnahme beenden zu wollen.

Nicht jeder Konflikt eignet sich für eine Mediation: So wird ein Gerichtsverfahren unvermeidlich sein, wo es um die Klärung grundsätzlicher Positionen und Rechtsfragen geht, die nicht nur zwischen den Parteien wirken, sondern präjudizielle Wirkung für andere haben. Andererseits ist bei der Beurteilung der Frage, ob eine Mediation geeignet sein könnte, Zurückhaltung geboten, da ein weiteres Wesensmerkmal in der Ergebnisoffenheit der Mediation liegt. Es ist daher in keiner Weise vorhersehbar, welche Lösung des Konfliktes die Parteien für sich erarbeiten; deshalb ist die vorherige Beurteilung der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Mediation grundsätzlich nicht möglich. Faktisch ist aber die Erfolgsquote hoch: Bei der International Chamber of Commerce (ICC) zum Beispiel erreichen die Parteien jährlich in rund 75 % der Fälle eine Einigung.<sup>2)</sup>

Die Aufgabe des Mediators oder der Mediatorin ist es, den Beteiligten und dem Konflikt einen Raum zu geben, indem in einem strukturierten Verfahren der Konflikt aufgearbeitet wird und die Beteiligten den erforderlichen Raum haben, ihre Sicht der Dinge zu schildern und selbst Lösungen zu erarbeiten. Die Mediation hat im Verhältnis zu anderen Verfahren den Vorteil, dass an eine einvernehmliche Entscheidung für das Verfahren und für den Mediator angeknüpft werden kann, also trotz des Konflikts ein Grundkonsens erzielt werden konnte. Auch darin liegt ein wesentlicher Unterschied zu einem Gerichtsverfahren, indem in Form eines Urteils anhand vorgegebener Kriterien (gesetzliche Regelungen etc.) den Parteien eine Entscheidung vorgegeben wird, auf die sie selbst keine Einflussmöglichkeit haben und bei der es in der Regel immer einen Gewinner und einen Verlierer gibt. Am Ende eines erfolgreichen Mediationsverfahrens dagegen haben die Parteien eigenverantwortlich eine Lösung erarbeitet, die vorrangig ihre eigenen persönlichen Interessen berücksichtigt und sich nicht an vorgegebenen Parametern zu orientieren hat. Für die Fortsetzung einer Zusammenarbeit ist dies naturgemäß fruchtbarer.

Selbst wenn bereits ein arbeitsgerichtliches Verfahren angestrengt wurde, besteht noch immer die Möglichkeit, ein Mediationsverfahren durchzuführen. Nach der im Rahmen der Schaffung des Mediationsgesetzes eingefügten Regelung des § 54a Arbeitsgerichtsgesetz (ArbGG) kann das Gericht den Parteien

eine Mediation oder ein anderes Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung vorschlagen. Entscheiden sich die Parteien für ein solches Verfahren, ordnet das Gericht das Ruhen des Verfahrens an.

1. Vorbereitung und Mediationsvertrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bereitschaft aller Beteiligten</li> <li>➤ Klärung der Erwartungen</li> <li>➤ Regelung zu den Aufgaben, zum zeitlichen Umfang und zu den Kosten</li> </ul>
2. Informations- und Themensammlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Die Beteiligten geben an, welche Themen ihnen wichtig sind und worüber sie sprechen wollen.</li> </ul>
3. Interessenklärung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ In dieser zentralen Phase sollen die hinter den Positionen stehen den Interessen (Motive und Ziele) herausgearbeitet werden.</li> </ul>
4. Lösungsideen entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hier sollen kreative Ideen entwickelt werden, die helfen können, den Konflikt aufzulösen.</li> </ul>
5. Bewertung und Auswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Die zuvor erarbeiteten Ideen werden gemeinsam bewertet und konkretisiert, so dass am Ende realisierbare Vorschläge stehen.</li> </ul>
6. Vereinbarung und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Die so erarbeiteten Lösungsansätze werden in einer von den Beteiligten zu zeichnenden Vereinbarung zusammengefasst.</li> </ul>

Zu Beginn eines Mediationsverfahrens werden Verfahrensfragen zwischen den Beteiligten einvernehmlich geregelt. Fragen des Umgangs miteinander, Rahmenbedingungen des Verfahrens und Regeln zur Vertraulichkeit werden in der Mediationsvereinbarung zwischen den Beteiligten festgelegt. Auch wird gerade in Teamkonflikten zu entscheiden sein, welche Personen sinnvollerweise an der Mediation zu beteiligen sind. So wird sich im Beispiel 1 regelmäßig relativ schnell herausbilden, dass jedenfalls die Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden von Mitarbeitervertretung und Gesamt-MAV nicht allein gelöst werden können, sondern die Krankenhausgeschäftsführung ebenfalls zu beteiligen ist. Denn nur diese kann Vertrauen schaffende Angaben zur Zukunft des kleineren Hauses, gegebenenfalls in Verbindung mit einer Beschäftigungsgarantie oder einem Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen geben. In diesem Kontext lernen sich sodann im Idealfall MAV und GMAV besser kennen und einander vertrauen.

In einem zweiten Abschnitt des Mediationsverfahrens wird der maßgebliche Sachverhalt geklärt. Unter der Überschrift „Worum geht es eigentlich?“ werden der Mediator oder die Mediatorin die Medianden bitten, aus ihrer Sicht die anstehenden Probleme zu schildern. Dabei spielt der Grundsatz der Informiertheit eine zentrale Rolle, wonach es wichtige Voraus-

<sup>2)</sup> Bericht der ICC Deutschland vom 5.12.2013 zu neuen Mediationsregeln auf [www.icc-deutschland.de](http://www.icc-deutschland.de).

setzung für die einvernehmliche Erarbeitung einer Konfliktlösung ist, dass alle Beteiligten den gleichen Informationsstand haben und wissen, wo sie stehen. Im Beispiel 2 wird sich erfahrungsgemäß zeitnah ergeben, dass das Vertrauen zwischen den Beteiligten massiv gestört ist und es daher bereits an der frühzeitigen und vollständigen Information der Mitarbeitervertretung fehlt. Insoweit ist beispielsweise gut vorstellbar, dass die Verwaltungsleiterin im Rahmen der Mediation merkt, dass die Mitarbeitervertreter gar keine „Blockierer“ sind, vielmehr deren Haltung eine Art Reflex auf die empfundene fehlende Information darstellt. Hiernach können die Beteiligten einen Modus zur Information der Mitarbeitervertretung durch die Geschäftsführung etwa in Form eines monatlichen jour fixe vereinbaren.

In einem weiteren Verfahrensabschnitt des Mediationsverfahrens geht es darum, die persönlichen Interessen der Beteiligten zu ermitteln. Durch die Anwendung bestimmter Fragetechniken werden der Mediator oder die Mediatorin die Parteien dazu bringen, ihre persönlichen Bedürfnisse zu formulieren und sie dabei auch zu einer Selbstreflexion anzuleiten. Gleichzeitig wird dadurch den anderen Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, die Beweggründe der jeweils anderen besser zu verstehen. So werden insbesondere im Beispiel 3 erfahrungsgemäß die (wirklichen) Interessen der bereits längere Zeit beschäftigten Mitarbeitenden von großer Bedeutung sein.

Wir können annehmen, dass die bisherige Dienstplangestaltung und die Einteilung für die Dienste zu ungünstigen Zeiten der eigentliche Kern des Anstoßes ist, so dass in einer kreativen künftigen Dienstplangestaltung (z.B. Planbarkeit freie Wochenenden) ein Schlüssel für die Konfliktlösung liegen kann.

Die Mediation folgt dem Grundgedanken

- gedacht ist nicht gesagt,
- gesagt ist nicht gehört,
- gehört ist nicht verstanden,
- verstanden ist nicht umgesetzt.

Daher folgt die soeben beschriebene weitere Entwicklung der Beispielssachverhalte in einer Mediation auch nur einem Erfahrungswert. Selbstverständlich kann die Mediation im konkreten Einzelfall bei ähnlichem anfänglichem Befund ganz andere Interessen offenbaren und in eine andere als die hier skizzierte Richtung führen. Der gute Mediator wird durch aktives Zuhören und Nachfragen (wer fragt, der führt) die wirklichen Interessen offenlegen und eine Klärung herbeiführen können. Diese Klärung kann im Einzelfall auch in der Feststellung münden,

dass die Gegensätze unüberbrückbar sind und eine Streitige Auseinandersetzung unvermeidbar ist.

## IV. Fazit

Die besondere Chance einer Mediation liegt in der Flexibilität des Verfahrens. Die Mediatorin oder der Mediator haben, anders als in einem förmlichen Verfahren, die Freiheit, alle für die Beteiligten relevanten Aspekte auszuloten und sodann eine individuelle und konkrete Lösung entwickeln zu helfen. Daher eignen sich für Mediationsverfahren insbesondere Konflikte, die bereits vom Streitstoff her in sich als komplex erkennbar oder wegen der Vielzahl der Beteiligten als komplex zu bewerten sind. Erfahrungsgemäß lässt der Umstand, dass ähnliche Konflikte engmaschig wiederkehren, den Schluss zu, dass der Konfliktstoff bislang nicht vollständig erfasst worden ist, sich also als komplexer erweist als zunächst gedacht.

Schlussendlich sei darauf hingewiesen, dass zahlreiche Studien belegen, dass gerade auch in arbeitsrechtlichen und wirtschaftlichen Kontexten die außergerichtliche Konfliktlösung, insbesondere auch die Mediation, mit Blick auf die Kosten eine sinnvolle Alternative darstellt. Diese Aussage gilt umso mehr, je stärker man die mittelbaren Kosten (zum Beispiel für die Personalbeschaffung und den Einarbeitungsaufwand) in den Blick nimmt.

**Dr. Michael Tigges, LL.M.**  
ist Rechtsanwalt  
und Mediator.

**Jürgen Vogel**  
ist Mediator und Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeits-, Medizin- und Sozialrecht und Vorsitzender einer Kammer der Schlichtungsstelle der Ev. Kirche im Rheinland.