

Fristlose Kündigung wegen Vertrauensbruchs – neue Methoden der Konfliktbeilegung

ARNO TAUTPHÄUS, ROLAND FRITZ UND HEINER KRABBE

Der vorliegende Beitrag knüpft an den Aufsatz von Fritz/Krabbe „Kurz-Zeit-Mediation in der anwaltlichen Praxis“ NJW 2011, 3204 an. Nach einer gemeinsamen Einführung (I.) beschreibt der Autor Arno Tautphäus zunächst beispielhaft einen Güterichtertermin in einem beim Arbeitsgericht anhängig gemachten Kündigungsschutzprozess (II.), während die Autoren Fritz/Krabbe sodann einer zusammenfassenden Analyse (III.) u. a. zur Methodik Stellung nehmen und eine Anwendung für im Arbeitsrecht tätige Anwälte erörtern.

I. Konfliktbewältigung im Arbeitsrechtsstreit

Die Wirklichkeit des arbeitsgerichtlichen Verfahrens ist gekennzeichnet durch die Vielzahl anhängig gemachter Verfahren und die verbundene starke Belastung aller hieran Beteiligter: Prozessparteien, Anwaltschaft und Richterschaft. Als Konsequenz hieraus sind die vielen nichtstreitigen Erledigungen in arbeitsgerichtlichen Güterverhandlungen (§ 54 ArbGG) zu nennen, die vor allem dem Ziel geschuldet sind, den Verfahren in einer für die Konfliktparteien angemessenen Zeit gerecht zu werden. Es verwundert daher nicht, dass im Schrifttum (bspw. Henkel) schon lange Möglichkeiten diskutiert werden, den traditionellen Streitlösungsverfahren weitere an die Seite zu stellen, um einerseits die Belastung für alle in das Verfahren Involvierten zu reduzieren, zugleich aber auch die Bandbreite möglicher Lösungen zu erweitern. Erstaunen löst allerdings aus, dass die in der Diskussion hierfür in Aussicht genommene Mediation zunächst heftiger Kritik (Schmidt) ausgesetzt war.

Die Beschreibung erfolgreicher Pilotprojekte in der Arbeitsgerichtsbarkeit hat zwischenzeitlich zu einer Versachlichung der Debatte beigetragen, soweit es um alternative Verfahren der Streitbeilegung geht. Dazu rechnet auch das namentlich von Greger im Schrifttum favorisierte, zwischenzeitlich in Bayern und Thüringen praktizierte und von Gemählich und Tautphäus im Einzelnen beschriebene Modell des sog. Güterichters. Dieses ist u.a. dadurch gekennzeichnet, dass es – anders als die gerichtsinterne Kurz-Zeit-Mediation – keine Mediation im klassischen Sinne darstellt, sondern auf mediative Elemente wie auch andere Konfliktlösungsmethoden zurückgreift.

Ein Güterichtertermin wird vor allem in Beendigungsstreitigkeiten in Anspruch genommen. Im Kündigungsschutzprozess richtet sich die der Bestandsschutzkonzeption des Kündigungsschutzgesetzes geschuldete Antragstellung auf Feststellung der Unwirksamkeit der ausgesprochenen Kündigung. Diese rechtliche gebotene Positionierung stimmt allerdings nicht unbedingt mit dem tatsächlichen Anliegen eines Arbeitnehmers zu Beginn oder im Laufe eines Prozesses überein. Dessen Interesse an existentieller Sicherung kann sich auf den Erhalt des Arbeitsplatzes, eine Entschädigung für dessen Verlust wie auch auf ein Weiter und Fortbildungsbegehren etc. richten.

Die Präferenz für eine der Möglichkeiten ändert sich bisweilen im Prozess, wenn ein neuer Arbeitsplatz gefunden wurde oder sich eine entsprechende Aussicht zerschlagen hat. Hinzu kommen Überlegungen, ob eine gedeihliche Weiterbeschäftigung überhaupt und gegebenenfalls unter welchen Bedingungen möglich erscheint.

Aus der Sicht des Arbeitgebers sind bei Vergleichsverhandlungen ähnliche Überlegungen anzustellen. Ein mögliches Unterliegen im Prozess hat unter Umständen hohe Annahmeverzugsansprüche des gekündigten

Arbeitnehmers zur Folge. Dieses Risiko beeinflusst seine Bereitschaft, eine Abfindung zu zahlen oder gegebenenfalls den Arbeitnehmer weiterzubeschäftigen, ohne den Prozessausgang abzuwarten. Optionen der Weiterbeschäftigung finden ihre Grenzen allerdings in objektiv fehlenden Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten und der Befürchtung eines drohenden Gesichtsverlusts bei Rückkehr des gekündigten Arbeitnehmers in den Betrieb. Zumal in größeren Unternehmen sind die Möglichkeiten eines Vertreters des Arbeitgebers bisweilen auch dadurch beschränkt, dass er einem gebundenen Mandat unterliegt

II. Das Güterichtermodell

1. Ausgangskonflikt und Rechtsstreit

Das nachfolgend beschriebene Verfahren betraf eine vor einem Thüringer Arbeitsgericht erhobene Kündigungsschutzklage sowie einen Weiterbeschäftigungsantrag. Es handelte sich um eine verhaltensbedingte fristlose und hilfsweise fristgerecht ausgesprochene Kündigung wegen einer vermuteten vorgetäuschten Erkrankung. Diese waren ausgesprochen worden, weil der Kläger während einer ärztlich attestierten Erkrankung in einem Baumarkt beim Einkauf von Farbe und Malerutensilien gesehen und auch bei einem späteren Besuch seines Vorgesetzten nicht zu Hause angetroffen worden war. Die Beklagte hegte deshalb den Verdacht, der Kläger habe seine Arbeitsunfähigkeit nur vorgetäuscht. Die Güteverhandlung war gescheitert. Auf Vorschlag der erstinstanzlichen Richterin war das Verfahren im Einvernehmen beider Parteien in das Güterichterverfahren abgegeben worden.

2. Vorbereitung des Güterichtertermins

Durch das Aktenstudium erhielt der Güterichter Informationen u.a. über das Alter des Klägers, dessen Unterhaltsverpflichtung für die Ehefrau und ein Kind, die Dauer seiner Beschäftigung bei der beklagten Firma sowie deren Geschäftsgegenstand und die Zahl der beschäftigten Mitarbeiter. Ein Betriebsrat war nicht vorhanden. Das Arbeitsgericht hatte der Beklagten die Auflage erteilt, Tatsachen darzulegen und unter Beweis zu stellen, nach denen der Beweiswert der ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ernsthaft erschüttert werde. Seit dem Auslaufen der Kündigungsfrist für die ordentliche Kündigung war mittlerweile ein Monat vergangen.

Bei der telefonischen Kontaktaufnahme mit den Prozessbevollmächtigten zwecks Terminvereinbarung gewann der Güterichter den Eindruck, dass beide Konfliktparteien an einer einvernehmlichen Lösung interessiert waren. Der Prozessbevollmächtigte des Klägers hatte angekündigt, dieser werde seine Ehefrau zum Termin mitbringen. Der Anwalt der Beklagten hatte mitgeteilt, für die Firma werde deren Personalleiter den Termin wahrnehmen. Mit beiden Anwälten wurde vereinbart, für das Verfahren etwa zwei bis zweieinhalb Stunden zu veranschlagen.

Aktenstudium und Telefonate erforderten einen Zeitaufwand von 30 Minuten.

Auch nach dem Erstkontakt war weiter unklar, ob der Kläger nach wie vor an einem Fortbestand seines Arbeitsverhältnisses interessiert war oder ob er gegebenenfalls eher ein Interesse daran hatte, für den einvernehmlich zu vereinbarenden Verlust seines Arbeitsplatzes eine Abfindung zu erhalten. Zudem ergaben sich Zweifel an der Rechtswirksamkeit der ausgesprochenen Kündigungen, die den Arbeitgeber möglicherweise veranlasst hatten, dem Versuch einer Güterichterverhandlung zuzustimmen, um das Verfahren abzukürzen, nachdem die Güteverhandlung vor dem Arbeitsgericht gescheitert war. Es galt daher zu erkunden, ob die Bereitschaft bestand, den Kläger unter Umständen doch weiter zu beschäftigen oder ihm eine Abfindung zu zahlen.

Für den Güterichtertermin stand im Gericht ein besonders ausgestatteter Raum zur Verfügung. Für vertrauliche Einzelgespräche, die im Einverständnis mit den Parteien geführt werden können, konnte das Dienstzimmer des Güterichters genutzt werden, das sich in der Nähe befindet. Kaffee und Erfrischungsgetränke standen bereit und trugen mit dazu bei, eine freundliche und aufgelockerte Atmosphäre zu schaffen.

Obwohl die Termin nach der Vorstellung des Güterichters nicht mehr als zwei Stunden in Anspruch nehmen sollte, erschien die Vereinbarung eines festen Zeitmanagements insbesondere für den an den einzelnen Phasen einer Mediation ausgerichteten Güterichtertermin entbehrlich. Zum einen hatten die Prozessbevollmächtigten bereits im Vorfeld deutlich gemacht, dass auch ihnen kein unbeschränktes Zeitkontingent zur Verfügung stehe. Hiervon unabhängig sollten die Konfliktbeteiligten nicht das Gefühl bekommen, es sei nicht ausreichend Zeit vorhanden, ihre jeweiligen Standpunkte und Anliegen ausführlich darlegen zu können. Der Vorzug des Güterichtermodells gegenüber der zeitlich begrenzten Gerichtsverhandlung besteht gerade im erweiterten zeitlichen Rahmen. Während für die Güteverhandlung in der Regel 15 bis 20 Minuten vorgesehen sind und auch für den Kammertermin in aller Regel nicht mehr als eine Stunde angesetzt ist, ist für den Güterichtertermin kein Zeitlimit gesetzt. Den angedachten Rahmen von zwei bis zweieinhalb Stunden überschreitet ein Güterichtertermin in Beendigungsstreitigkeiten fast nie, weil die Konfliktparteien mit ihren Prozessbevollmächtigten häufig bereits im Vorfeld neben ihren Positionen auch ihre Interessen und Optionen erörtert haben, so dass diese Stufen vergleichsweise schnell bearbeitet werden können.

Zwar besteht eine gewisse Typik der jeweiligen Interessen in Beendigungsstreitigkeiten. Gleichwohl weist jeder Fall Besonderheiten auf, die sich erst im Gespräch des Güterichters mit den Konfliktparteien erschließen. So hat sich der Güterichter generell darauf vorzubereiten, dass in der Sitzung alternativ über Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung oder über die Bedingungen einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses verhandelt wird. In diesem Zusammenhang können dann folgende Punkte Gegenstand der Erörterungen sein: der Beendigungsgrund, der Beendigungszeitpunkt, die Erfüllung von Urlaubsansprüchen, Nachzahlung von Arbeitsentgelt sowie der Inhalt eines zu erteilenden Zeugnisses. Der Güterichter kann daher in seiner Vorbereitung bereits im Vorfeld eine Checkliste erstellen, in der diese möglichen Verhandlungsgegenstände aufgeführt sind.

3. Durchführung des Güterichtertermins

a) Einführung

Nach Erscheinen aller Parteien erklärte die Ehefrau des Klägers, sie wolle am Verfahren selbst nicht teilnehmen, sondern sie sei nur gekommen, damit ihr Mann sich bei Bedarf mit ihr besprechen könne; sie werde außerhalb des Raums warten. Der Güterichter erläuterte sodann das Verfahren und dessen einzelne Phasen und fragte die Parteien, ob sie damit einverstanden seien, erforderlichenfalls auch in vertraulichen Einzelgesprächen Optionen einer möglichen Einigung auszuloten. Dies wurde von beiden Seiten bejaht. Sodann erfolgte eine Vereinbarung der Verfahrensregelungen für das gemeinsame Gespräch.

b) Themensammlung

Der Güterichter referierte zu Beginn kurz seinen Kenntnisstand, wobei er darauf hinwies, dass er sich einer rechtlichen Bewertung des Sachverhalts enthalten werde. Auch die Prozessbevollmächtigten sahen im Einverständnis aller Beteiligten ausdrücklich hiervon ab, da die juristischen Standpunkte aus den wechselseitigen Schriftsätzen ohnehin bekannt waren. Der Kläger legte Wert darauf, seine Sicht des der Kündigung zugrunde

liegenden Vorwurfs zu schildern. Anschließend nahm der Vertreter des Arbeitgebers hierzu ebenfalls Stellung. Der Güterichter paraphrasierte die Sichtweise beider Seiten. Beide Konfliktparteien erklärten, sie könnten die Auffassung der Gegenseite verstehen, baten aber um Verständnis für ihre eigene Position. Es bestand Einverständnis, dass die unterschiedliche Bewertung des Sachverhalts der Suche zukunftsbezogener Perspektiven und entsprechender Lösungsoptionen nicht entgegensteht

Als Themen wurden die Möglichkeit einer Weiterbeschäftigung und einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung festgehalten. Als weitere mögliche Punkte wurden die Erstellung eines Zeugnisses und die Abgeltung von Urlaubsansprüchen notiert. Die Einführung und die Themensammlung beanspruchten 30 Minuten.

c) Interessen

Die sich anschließende Herausarbeitung der Interessen der Beteiligten erforderte lediglich eine kurze Zeitspanne von etwa 15 Minuten, weil diese bereits zuvor im Prozessverlauf mit ihren Bevollmächtigten ausführlich erörtert worden waren und beide Seiten auch die Interessen ihres Gegenübers nachvollziehen konnten. Als Ergebnis wurden die Interessen der Beteiligten auf dem Flipchart notiert.

aa) Kläger

Der Kläger hatte als vorrangiges Interesse die Sicherung des bisherigen Familieneinkommens zur Deckung der laufenden Kosten und insbesondere zur Finanzierung der Ausbildung seiner Kinder benannt. Daneben wollte er auch seinen guten Ruf wiederhergestellt sehen und erreichen, dass ihm die Beklagte ohne Misstrauen begegne.

bb) Beklagte

Die Beklagte ließ ihr Interesse an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern notieren. Daneben müsse die Gleichwertigkeit von Leistung und Gegenleistung stimmen. Schließlich komme es ihr auf ihre Glaubwürdigkeit den übrigen Mitarbeitern gegenüber an. Da das Vertrauen zum Kläger nicht mehr gegeben sei, bestehe ihr Hauptanliegen nunmehr darin, das anhängige Verfahren zu beenden und sich vom Kläger zu trennen.

d) Optionen

Anschließend wurde die Weiterbeschäftigung des Klägers zu den bisherigen Bedingungen und als mögliche Alternative hierzu die Zahlung einer Abfindung zur Überbrückung des Zeitraums der Stellensuche als Optionen notiert. Dabei wurde die Erörterung der möglichen Höhe einer Abfindung von beiden Seiten zunächst zurück gestellt. Der Prozessbevollmächtigte des Klägers wies darauf hin, dass für den Fall einer solchen Lösung die Beklagte an ihren Vorwürfen gegenüber dem Kläger nicht festhalten dürfe, weil er anderenfalls gegen die verhängte Sperre des Arbeitslosengeldes nicht mit Erfolg vorgehen könne. Darüber hinaus müsse sich die Beklagte bereit erklären, dem Kläger ein Zeugnis zu erteilen, das für sein berufliches Fortkommen günstig sei.

Die Erörterung der Optionen dauerte ebenfalls 15 Minuten.

e) Verhandeln und Vereinbaren in vertraulichen Einzelgesprächen

Der Kläger bat sodann um eine Auszeit, um sich mit seiner Ehefrau zu besprechen, während der Anwalt der Beklagten anregte, der Güterichter solle vertrauliche Gespräche mit beiden Seiten führen. Hiermit war auch die Klägerseite einverstanden. Im Gespräch mit dem Personalleiter der Beklagten erklärte dieser, zur Zahlung einer höheren als der Regelabfindung von einem halben Bruttomonatsgehalt sei er nicht autorisiert und auch nicht bereit, weil ein solches Beispiel im Betrieb Schule machen werde. Nach den Hinweisen der Güteverhandlung rechnete er allerdings nicht mit einem günstigen Ergebnis im gerichtlichen Verfahren. Zu einer Weiterbeschäftigung sei er allerdings auch nicht bereit, weil dies die anderen Mitarbeiter nicht verstehen würden. Im sich anschließenden Gespräch des Güterichters mit dem Kläger und dessen Anwalt äußerte der Kläger die Befürchtung, bei einer Rückkehr in den Betrieb werde der Arbeitgeber ihm nicht unvoreingenommen begegnen. Mit der Regelabfindung lasse er sich aber keinesfalls abspesen, weil seine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt im Hinblick auf sein fortgeschrittenes Alter von 45 Jahren nicht rosig seien. Anstelle der in seinem Fall als Regelabfindung in Betracht kommenden 10.000,- Euro er sei allenfalls bereit, für einen Betrag von 20.000,- Euro aus dem Arbeitsverhältnis auszuschneiden. Bewerbe er sich aus der Arbeitslosigkeit, vermindere dies seine Aussicht auf eine neue Stelle erheblich.

Mit diesem Vorschlag war die Arbeitgeberseite nicht einverstanden, erklärte jedoch, wenn der Kläger sich mit der Regelabfindung begnüge, damit einverstanden zu sein, die Kündigungsfrist für die ordentliche Kündigung um drei Monate zu verlängern.

Der Kläger verhielt sich hierzu ablehnend und sein Prozessbevollmächtigter fragte daraufhin, ob es aus Sicht der Beklagten eventuell möglich sei, das Arbeitsverhältnis mit dem Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist zu beenden und nach Auslaufen der Kurzarbeit im Betrieb des Arbeitgebers befristet ein neues Arbeitsverhältnis für die Dauer von zwei Jahren einzugehen. Dies setze jedoch voraus, dass die bisherige Betriebszugehörigkeit anerkannt werde und das Arbeitsverhältnis ordentlich nicht kündbar sei. Im sich anschließenden Gespräch mit der Gegenseite erklärte diese sich bereit, diesem Lösungsansatz zu folgen, wenn die Befristung auf die Dauer eines Jahres begrenzt sei.

Nachdem auch der Kläger sein Einverständnis mit dieser Lösung erklärt hatte, wurde die Verhandlung im Plenum fortgesetzt, um Einzelheiten des Vergleichs zu besprechen, der im Anschluss durch den Güterichter, der als beauftragter Richter im Sinne von § 278 Absatz 5 Satz 1 tätig wurde, protokolliert wurde. Diese Phase des Verhandeln dauerte einschließlich der Protokollierung des Vergleichs 60 Minuten.

4. Reflektion des Verfahrens und der erzielten Vereinbarung

Im Anschluss an die Protokollierung verabschiedeten sich die Parteien voneinander und erklärten übereinstimmend ihre Zufriedenheit mit dem erzielten Ergebnis. Auch die Prozessbevollmächtigten waren erfreut, dass das Verfahren in einem überschaubaren Zeitrahmen einen einvernehmlichen Abschluss gefunden hatte. Da sich die Interessenlage der Parteien nicht von der typischen Konstellation in Beendigungsstreitigkeiten unterschied, beanspruchten die Themensammlung und die Interessenklärung nur eine verhältnismäßig geringe Zeit. Der größte Teil der Mediation bestand in der Führung der vertraulichen Einzelgespräche, wobei die Gespräche mit dem Kläger, zu denen auch dessen Ehefrau hinzugezogen wurde, etwas länger dauerten. Dies war dem Umstand geschuldet, dass sich der Kläger noch nicht darüber klar war, ob er tatsächlich in den Betrieb zurückkehren wollte oder ob er eine Abfindungslösung vorzog.

Der zeitliche Aufwand für die Durchführung des Termins belief sich einschließlich der Vorbereitungszeit insgesamt auf 150 Min. Dies entspricht in etwa der Zeit, die in der Regel für einen Güterichtertermin in Beendigungsstreitigkeiten benötigt wird. Damit wird wesentlich weniger Richterarbeitszeit in Anspruch genommen, als im streitigen Verfahren aufgewandt werden müsste, um das Verfahren zum Abschluss zu bringen, auch wenn sich kein Berufungsverfahren anschließt. Dies ist in Kündigungsschutzverfahren aber zumeist der Fall, wenn erstinstanzlich streitig entschieden werden muss.

Der Aufwand für das nichtrichterliche Personal beschränkte sich im wesentlichen auf das Erstellen des Protokolls und die Führung der Statistik und kann mit etwa 15 Minuten beziffert werden.

III. Zusammenfassende Analyse und Würdigung

1. Allgemeines

Der geschilderte Fall verdeutlicht anschaulich, wie der Güterichter in angemessener Zeit von etwa zweieinhalb Stunden die Parteien zu einem von allen als zufrieden erachtetem Ergebnis geführt hat. Gleichwohl stellt das von ihm angewandte Verfahren keine Mediation im klassischen Sinne dar, sondern eine Streitbeilegung eigener Art, die auf allgemeine Kommunikationstechniken, das Phasenmodell der Mediation wie auch auf richterliches Vergleichsverhandeln zurückgreift.

Aus dem Blickwinkel einer Mediation in der Form einer Kurz-Zeit-Mediation soll der Ablauf der Güterichter-verhandlung erneut betrachtet und kommentiert werden. Dies führt zu gemeinsamen und unterschiedlichen Schwerpunkten, sowohl in der Vorbereitung als auch in der konkreten Durchführung.

2. Die Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase in der Kurz-Zeit-Mediation umfasst 4 Schritte:

Es werden zunächst Informationen ausgetauscht; der Mediator gibt Informationen an die Parteien zum Verfahren und seiner Rolle im Verfahren.

Gleichzeitig benötigt er Informationen zum Konflikt und zu den Parteien. Dabei ist die Akte nur ein Teil der Information. Zusätzlich kann der Mediator Kontakt aufnehmen zu den Parteien und ihren Prozessvertretern. Er gibt den Parteien jeweils die Gelegenheit, ihre jeweilige Sicht bzgl. des Konflikthanlasses zu schildern, um einerseits bereits im Vorfeld den Parteien die Gelegenheit zu geben, ihre „subjektive Wirklichkeit“ schildern zu dürfen – was alle Konfliktparteien stets wünschen – und gleichzeitig der Gefahr der Reduzierung des Konflikts auf einen reinen Rechtskonflikt zu entgehen. Das bedeutet einen Mehraufwand, öffnet aber bereits jetzt die Möglichkeit einer Verbreiterung des Konflikts und der Konfliktthemen der Parteien. Zudem könnte der Mediator mit den Parteien die Fragen zum Setting vorbesprechen: Ort, Zeit, mögliche Verhandlungsparteien und weitere Konfliktbeteiligte. So wäre der Wunsch nach Beteiligung der Ehefrau bereits im Vorfeld aufgetaucht und hätte besprochen werden können.

Die gesammelten Informationen dienen dem Mediator dazu, Hypothesen zu bilden: zu den Parteien (sind beide verhandlungsbereit, welche Rolle sollen die Prozessbevollmächtigten in der Mediation spielen), zum Prozess (welche Stufe wird ausführlich gestaltet werden müssen, kommen Einzelgespräche in Betracht, welchen

Zeitrahmen benötigt diese Konfliktverhandlung) und zur Person des Mediators (bin ich neutral, kann ich unter Zeitdruck arbeiten).

Auf der Basis der gewonnenen Hypothesen kann der Mediator das Setting festlegen: Ort, Zeitrahmen, Verhandlungsparteien, weitere Konfliktbeteiligte. Hier hat sich der Güterichter zurückgehalten und seine Prozessautorität wenig genutzt. Insbesondere bei hochstrittigen Verhandlungen ist diese Gesprächsautorität notwendig, um die Parteien durch den Mediationsprozess führen zu können.

Ist der Zeitrahmen der Kurz-Zeit-Mediation festgelegt, muss der Mediator einen Zeitplan entwickeln, der ihm ermöglicht, alle Prozessstufen der Mediation in diesem Zeitrahmen zu durchlaufen. In dieser Form der Mediation soll zum einen die Sitzung für alle Beteiligten kalkulierbar werden; zum anderen kann der Mediator mit der Variablen „Zeit“, den Mediationsprozess zu steuern. Zeit führt zur Konzentration aller Beteiligten auf den Gesprächsprozess und macht ihn für alle vorhersehbar. Der Mediator achtet auf die Zeiteinhaltung und strukturiert mittels der Zeit den Gesprächsverlauf. Gerade dies bietet sich in Arbeitskonflikten an, da die Parteien zum einen oft einen festen Zeitrahmen wünschen, incl. der Parteienvertreter; zum anderen ist die Aussicht auf eine Vereinbarung in einem vorhersehbaren Zeitrahmen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein Anreiz, sich doch noch einmal in Verhandlungen zu begeben.

In diesem Fallbeispiel haben die Konfliktparteien von sich aus die Zeit eingehalten. Das ist in Arbeitskonflikten, insbesondere mit Mobbinghintergrund, oft nicht der Fall. Dann muss der Mediator durch Hinweis auf die Zeit die Parteien immer wieder auf die sachliche Ebene der Verhandlungen zurück holen und sie dort halten. Zeit als „objektiver neutraler Faktor“ gibt den Parteien im Gespräch Orientierung und dem Mediator die Möglichkeit zur Führung ohne Moralisierungen.

Eine systematische mentale Vorbereitung auf den Gesprächsprozess kann dem Mediator insbesondere bei Unsicherheit helfen, im Vorfeld sich bereits mit dem Gesprächsablauf vertraut zumachen, so dass er einzelne schwierige Stufen oder den ganzen Prozess mental einmal durchspielt. Als erfahrener Richter im Arbeitsrecht reichten dem Güterichter einige Überlegungen zu möglichen kritischen Stellen.

3. Die Durchführung

Die Struktur des Güterichtertermins orientierte sich am Phasen- bzw. Stufenmodell der Mediation, beginnend mit Einführung und Kontrakt über Interessen und Optionen bis hin zum abschließenden Verhandeln und Vereinbaren. Die Ausgestaltung der einzelnen Stufen durch den Güterichter deckte sich z. T. mit der Gesprächsgestaltung durch einen Mediator, z. T. würde die Mediation andere Schwerpunkte in den jeweiligen Prozessstufen setzen:

In der Stufe der Einführung würde der Mediator insbesondere die Frage der Indikation einer Mediation mit den Parteien klären: wollen Sie selbst miteinander verhandeln und sehen Sie die Möglichkeit eines Verhandlungsspielraums.

Im Bereich der Themensammlung sind in der Güterichterverhandlung, lediglich vier Themen herausgearbeitet und notiert worden, als da waren Weiterbeschäftigung, Beendigung des Arbeitsverhältnisses nebst Zahlung einer Abfindung, Zeugniserstellung und Abgeltung von Urlaubsansprüchen, wobei die beiden Letztgenannten Unterpunkte des Themas Beendigung des Arbeitsverhältnisses darstellten. Diese Vier-Punkte-Thematik war jedoch bereits durch den Klageantrag vorgegeben. Hier wird der Fokus der Parteien begrenzt und damit auch die Möglichkeit für das weitere Verfahren etwaige Lösungsmöglichkeiten außerhalb des normalen Rahmens zu

entwickeln. Auf dieser Stufe könnte ein intensiver und gezielter Einsatz von Orientierungs- und Informationsfragen u. U. weitere für die Parteien wichtige Punkte erschließen. Dies ergibt sich aus dem oben dargestellten Fortgang des Verfahrens, insbesondere den Einzelgesprächen des Güterrichters mit den Parteien: So wird denn seitens des Klägers auf die Beschäftigungsaussichten am Arbeitsmarkt, die Sicherung der Ausbildung der Kinder und die Wiederherstellung des guten Rufs abgestellt, seitens des Beklagten die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Betrieb und die Gleichwertigkeit von Leistung und Gegenleistung benannt.

Auch in der Mediation wird der Arbeit mit den Interessen/Bedürfnissen eine besondere Aufmerksamkeit zuteil: Es gilt, die Parteien sorgfältig in diese Stufe einzuführen und durch gezieltes Fragen die jeweiligen Interessen jeder Konfliktpartei herauszuarbeiten, um in einem weiteren methodischen Schritt die wechselseitigen, ähnlichen oder gemeinsamen Interessen zu benennen. Nachdem sich die Parteien mit ihren eigenen Interessen und Bedürfnissen vertraut gemacht haben, sollen sie sich auch mit den Interessen und Bedürfnissen der Gegenseite auseinandersetzen. Anders als im o.g. Güterrichtertermin wäre in einer Mediation deutlich mehr Zeit für diese Stufe verwendet worden, ggf hätte es sich angeboten, bereits hier in Einzelgespräche mit den Parteien zu gehen. Dies gilt auch für die Form der Kurz-Zeit-Mediation.

Zu welchen Ergebnissen die zuletzt beschriebne Vorgehensweise im konkreten Fall einer Mediation geführt hätte, kann nur spekuliert werden. Ein etwaiges Interesse des Klägers an einer Existenzsicherung könnte sich bei der Entwicklung von Optionen auch anders als durch eine Abfindungszahlung manifestieren. Darauf wird bereits im Schrifttum (Henkel) hingewiesen: So kann eine „Versetzung“ in eine anderen Betriebszweig oder ein anderes Unternehmen, eine Hilfe bei einer Existenzgründung, eine qualifizierte Beratung durch Fachleute, eine Befreiung von Verbindlichkeiten, eine Beschäftigung von Familienangehörigen als Optionen in Betracht kommen. Und soweit es dem Kläger um Rehabilitation geht, so kann eine Entschuldigung, eine Rücknahme von Vorwürfen oder die Erteilung eines wohlwollenden Zeugnisses in Betracht kommen; für den Beklagten kann es u. U. wichtig sein, eine Information über bestimmte Krankheitsbilder zu erhalten oder durch Einbindung des Betriebsrates und/oder des Betriebsarztes die Voraussetzungen dafür zu schaffen, gestörtes Vertrauen wieder herzustellen. Diese Fülle von Optionen wäre eine breite Grundlage für die Verhandlung der beiden Parteien geworden. Die Verhandlung hätte in der Mediation direkt zwischen beiden Parteien geführt werden können. Die Chance eines Verhandlungsergebnisses durch die Parteien selbst wäre deutlich gestiegen.

Die Form der Kurz-Zeit-Mediation hätte es durch ihr präzises Zeitmanagement ermöglicht, dass die Parteien trotz intensiver Arbeit auf jeder Stufe der Mediation dennoch in der nur beschränkt zur Verfügung gestellten Zeit zu einem eigenen Verhandlungsergebnis gekommen wären.

4. Übertragbarkeit der Kurz-Zeit-Mediation in die arbeitsrechtliche Anwaltspraxis

Was zuletzt beispielhaft für eine gerichtsinterne Kurz-Zeit-Mediation in der Arbeitsgerichtsbarkeit angesprochen wurde, lässt sich auch auf gerichtsnahe oder außergerichtliche Mediationen übertragen, die von anwaltlichen Mediatoren durchgeführt werden. Ein Zeitaufwand von zweieinhalb Stunden für Vorbereitung und Durchführung einer Mediation – mit einer Erfolgsquote von über 80 %, wie die einschlägigen Untersuchungen für gerichtsinterne Mediationen ausweisen, kann für alle Beteiligten als angemessen bezeichnet werden, wenn der Konflikt dauerhaft und im Sinne einer Win-Win-Lösung beigelegt wird. Anhaltspunkte dafür, dass für andere als Beendigungsstreitigkeiten sich der Zeitaufwand wie auch die Erfolgsquote signifikant verschieben würden, sind nicht erkennbar. Dies trifft gleichermaßen auf außergerichtliche, von Anwaltsmediatoren durchgeführte Mediationen zu. Die Kurz-Zeit-Mediation kann mithin in arbeitsrechtlichen Fallkonstellationen –

seien es nun Kündigungs- oder betriebsverfassungsrechtliche Streitigkeiten, Konflikte wegen Zahlungsverzugs, Berichtigung von Zeugnissen, vertragsgemäßer Beschäftigung oder Abmahnungen - sowohl für den beratenden / vertretenden Anwalt wie auch für den Anwaltsmediator eine lohnenswerte Alternative zur streitigen gerichtlichen Entscheidung darstellen: Das gilt sowohl für den absoluten Zeiteinsatz, der für den beteiligten Anwalt geringer ausfallen wird als im Falle einer streitigen Prozesses durch mehrere Instanzen, als auch die daraus folgende betriebswirtschaftliche Komponente, die im Hinblick auf den Einsatz von anwaltlichen Mitarbeitern etc. geringere Kosten nach sich zieht.

Literaturempfehlung

FRANCKEN, Das Arbeitsgericht als Multi-Door Courthouse, NJW 2006, 1103 ff

KRABBE / FRITZ, Die Kurz-Zeit-Mediation – und ihre Verwendung in der gerichtlichen Praxis, ZKM 2009, 136 ff, 176 ff

HENKEL, Elemente der Mediation im arbeitsgerichtlichen Verfahren, NZA 2000, 929 ff

GÖLDNER-DAHMKKE, Mediation im Arbeitsrecht, SchlHA 2010, 54 ff

GREGER, Güterichter – ein Erfolgsmodell, ZRP 2006, 229 ff

GEMÄHLICH, Das bayerische Güterichterprojekt, Spektrum der Mediation 40/2010, 37 ff

SCHMIDT, <http://www.jurablogs.com/thema/ingrid-schmidt>

TAUTPHÄUS, Das Thüringer Güterichterverfahren, Spektrum der Mediation 40/2010, 26 ff