



# Für jeden Streithahn eine Lösung

Viele Konflikte am Arbeitsplatz enden vor Gericht oder vor dem Schlichter. Doch dann ist nichts mehr zu retten. Mediation setzt früher an. Sie soll kostspielige Verfahren und Stress ersparen.

Von Constanze Ehrhardt

**M**anchmal sind Fronten so verhärtet, dass Konflikte extreme Ausmaße annehmen. So wie in diesem Frühjahr, als die Piloten der Deutschen Lufthansa während ihres mehrtägigen Streiks fast vier tausend Flüge ausfallen ließen. Das kostete den Konzern zweistellige Millionenbeträge binnen weniger Tage, doch beendet ist der schon über zwei Jahre schwelende Konflikt bis heute nicht. Nun gibt es aber Grund zur Hoffnung, dass bald Bewegung in die zähen Auseinandersetzungen über höhere Gehälter und großzügige Pensionen kommt. Denn wie die Lufthansa neulich mitteilte, soll ein externer Mediator helfen, den Clinch zu lockern.

Damit schlägt die Fluggesellschaft einen für Deutschland noch neuen Weg ein. Zwar hatte sie für Tarifstreitigkeiten in der Vergangenheit schon mehrfach einen Schlichter berufen, doch ein Mediationsverfahren ist nicht dasselbe wie eine Schlichtung. Beide sind Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung unter Einschluss eines Dritten. Während aber der Schlichter zur Bewertung des Streits ausdrücklich befragt und sein abschließender Kompromiss mehr als nur ein Vorschlag ist – wie etwa im Fall von Stuttgart 21, dessen Weiterbau Heiner Geißler mit seinem Schlichterspruch befürwortete –, trifft der Mediator keine verbindliche Entscheidung. Zu-

dem stehen die juristischen Umstände im Hintergrund. Der Mediator bleibt neutral. Seine Aufgabe ist es, den ineinander verkeilten Fronten mit gezielter und nicht zuletzt psychologischer Arbeit dabei zu helfen, ihre Interessen auf konstruktive Weise zu vereinbaren. Wer einen Mediator zur Lösung eines Streits bestellt, tut das auf freiwilliger Basis und geht keinerlei Verpflichtungen ein.

Gerade diese Neutralität sei in vielen Fällen genau das, was die uneinigen Parteien brauchen, weiß der erfahrene Mediator Roland Lukas. Täglich sind er, zwei weitere Juristen und eine Psychologin im Einsatz in ganz Deutschland, um die Knoten zu lösen, die Mitarbeiter und mit ihnen das Geschäftsergebnis blockieren. Das können so existentielle Auseinandersetzungen sein wie Tarifkonflikte oder auch scheinbare Kleinigkeiten, wie die internen Spannungen zwischen Kollegen. Nach mehr als einem Jahrzehnt als Richter und Vizepräsident des Arbeitsgerichts in Frankfurt hat Lukas vor fast zehn Jahren seine Robe an den Nagel gehängt und sein Büro für Konfliktlösung im Frankfurter Nordend aufgebaut.

Die Nachfrage nach Mediatoren steige langsam, aber merklich, sagt der Rechtswissenschaftler: „Die Wachsamkeit in den Unternehmen ist größer geworden.“ Denn während der Richterspruch nicht die persönlichen Probleme hinter dem Arbeitskonflikt löst, ist Mediation die Suche nach einem akzeptablen Weg für eine gemeinsame zukünftige Zusammenarbeit. Die Ursache für Auseinandersetzungen sei stets dieselbe, sagt Lukas: „Es geht um Kommunikation. Wenn der Kommunikationsfluss stockt, entsteht eine Lücke, und dann kommen beide Parteien auf Ideen, was in der anderen vorgehen könnte. So entstehen Missverständnisse.“ Streit in Betrieben sei schlimmer als in der Ehe: „Man kann nicht gehen, wenn die Fetzen fliegen. So kann es einen unbeherrschbaren Dauerkonflikt geben.“

Den entscheidenden Unterschied macht laut Lukas der mangelnde psychologische Druck: „Der Mediator hat nicht das Sagen, er moderiert eher den Prozess der Problemlösung – und am Ende eini-

gen sich die Parteien selbst.“ So vergleichsweise einfach wie etwa für „Paul Kemp“, der in der Gestalt von Harald Krassnitzer neuerdings im Vorabendprogramm der ARD zwischen den unverbessertlich miteinander im Streit liegenden Parteien durch präzise Fragestellungen vermittelt, ist die Arbeit für Lukas und seine Kollegen meistens aber nicht. Stattdessen kann es manchmal richtig zur Sache gehen, wenn am Tisch des Mediators die Parteien, zum Teil mit ihren Anwälten und manchmal auch mit einem Betriebsratsmitglied und dem Personalleiter, zusammenkommen, um über Schief lagen im Arbeitsalltag zu verhandeln.

Zwar ließen sich in der Regel Auseinandersetzungen nach ein bis zwei Tagen lösen, sagt der Jurist. Manche Konflikte seien dagegen so komplex, dass es Monate dauere, um die konstruktive Verständigung unter den Beteiligten anzukurbeln. Wie beispielsweise im Fall des Regionalbüros einer politischen Partei, dessen Mitarbeiter in einem so erbittertem Streit mit ihrem Geschäftsführer standen, dass zwei von ihnen selbst dann nur noch per E-Mail miteinander kommunizierten, als sie mit Mediator Lukas an einem Tisch saßen. Die wenigsten Fälle blieben jedoch hoffnungslos verworren.

Welche Konflikte – vor allem welche arbeitsrechtlichen – wirklich mediations tauglich sind, darüber wird in Fachkreisen anhaltend diskutiert. Für Lukas

---

Streit in Betrieben ist schlimmer als Ehe-Zoff: Man kann nicht gehen, wenn die Fetzen fliegen.

---

steckt dahinter ein Denkfehler. Vielmehr sei jede Auseinandersetzung lösbar. Nur eine Bedingung müsse zwingend erfüllt sein: „Alle Beteiligten müssen wirklich willens sein, sich zu einigen und etwas zu verändern.“ Mit der Situation vor dem Arbeitsgericht, das meist nur wenig Zeit einräumen kann und wo statt der Betroffe-

nen meist die Anwälte sprechen, sei eine Mediation nicht zu vergleichen. „Dort werden Reparaturarbeiten geleistet. Wir arbeiten uns vor bis an den Konflikt-herd.“ So ließe sich die Zusammenarbeit in den meisten Fällen retten und verhindern oft langwierige und kostspielige Gerichtsverfahren.

Weil die Mediation davon ausgeht, dass hinter betrieblichen Konflikten immer persönliche stehen, ist das Ziel, einen rationalen sowie emotionalen Konsens zu finden. Das erfordert von Mediatoren nicht zuletzt Fingerspitzengefühl dafür, welcher Weg für die Betroffenen der richtige ist, um das Arbeitsverhältnis aller Beteiligten zu retten und darüber hinaus Frieden zwischen den Zänkern zu stiften.

Gibt es etwa nach der Zusammenlegung zweier Betriebe nur noch eine Führungsposition statt vorher zwei, führt eine rechtliche Entscheidung nicht zur persönlichen Einigung der zwei Parteien, sondern eher zum Dauerzwist. „Wunderheilungen“ gebe es zwar nur selten, sagt Lukas, doch manchmal bringe den Durchbruch schon eine kleine Veränderung, etwa das verbindliche wöchentliche Treffen zwischen zwei Streithähnen zum gemeinsamen Essen.

Dabei gibt es keine spezielle Branche, die bevorzugt auf die Mediationsarbeit zurückgreift. Vielmehr kommen die professionellen Mittler bei gewerkschaftsnahen Konzernen ebenso wie in kleinen oder mittelständischen Betrieben zum Einsatz. Die meisten Fälle, in denen bisher Mediation zum Einsatz kommt, haben aber bei weitem nicht Größe oder Umfang der Causa Lufthansa. Sie drehen sich eher um Uneinigkeiten zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung oder, noch öfter, um einzelne Arbeitsverhältnisse: zum Beispiel um den Streit zwischen einem Mitarbeiter und dessen Vorgesetzten, der diskret zu lösen ist. Häufig geht es dabei um die Besetzung von Positionen, Änderungen in der Arbeitsstruktur, neue Arbeitszeiten oder schlicht um Geld.

Früher kam der Schlichter als Ultima Ratio zum Einsatz, heute werden Vermittler nach amerikanischem Vorbild immer öfter schon dann herangezogen, wenn die Luft noch nicht brennt. So beschäftigen etwa die Deutsche Bahn, Eon und SAP bereits konzernintern eigene Mediatoren, die Konflikte angehen, wenn die Parteien sich noch nicht untrennbar ineinander verkeilt haben. So viel Weitsicht ist in der Unternehmenswelt jedoch die Ausnah-

me. Vielen Betrieben, vor allem den kleineren, ist diese Option noch fremd, oder sie scheuen die außerplanmäßigen Kosten – in der Regel eine Pauschale, die sich am wirtschaftlichen Gegenwert der Verhandlungsgrundlage bemisst.

Obwohl der Trend erst langsam aus den Vereinigten Staaten den Weg nach Deutschland findet, trifft die Suche nach der Wurzel eines Konfliktes jenseits der reinen Rechtsprechung zumindest auf den Zeitgeist. Neben den juristisch verbindlichen Einigungsstellenverfahren machen für Lukas und seine Truppe die Mediationen mittlerweile rund 40 Prozent des Geschäfts aus.

Auch weil Konflikte am Arbeitsplatz auf andere Bereiche ausstrahlen, vor allem auf die Gesundheit. Kämpfe unter Kollegen bringen die Betroffenen mitunter an ihre persönlichen oder mentalen Grenzen. Daher ist der Weg der Mediation nicht weit entfernt von der betrieblichen Gesundheitsvorsorge. „Viele Klienten waren oder sind schon krank, wenn sie eine Mediation beginnen“, sagt Lukas. Würden Missverständnisse erfolgreich ausgeräumt, sei die Erleichterung unter den Kollegen umso spürbarer: „Dann können sie wieder auf die berufliche Ebene wechseln.“