

M 17 Moderationstraining	Betriebliche Mediation
17-09 Mediation	

Information

Ohne Gewinner und Verlierer

Ein Beispiel aus dem Bereich betrieblicher Mediation

3. September. Die Situation war verfahren. Der Chef und die beiden leitenden Angestellten eines Ingenieurbüros hatten sich zerstritten. Der Chef hatte beide fristlos entlassen. Das war bei der guten Auftragslage der Firma geradezu eine Katastrophe. Projekte wurden nicht mehr betreut, Aufträge lagen brach. Dabei hätte es der 60 Jahre alte Inhaber der Firma doch nur gut gemeint. Er hatte sich schon länger mit dem Gedanken getragen, das Büro jemandem zu übergeben, dem er traute. Mit den beiden leitenden Angestellten arbeitete er seit langem gut zusammen. Die 45 Jahre alte Frau und der 50 Jahre alte Mann überblickten die Firma und kannten Kunden und Möglichkeiten gut. Das brachte den Inhaber dazu, den beiden die Geschäftsführerschaft anzufragen. Beide überlegten fünf Minuten und sagten ab. Der Chef verließ das Zimmer. Zehn Minuten später kehrte er wütend zurück und teilte den beiden die fristlose Kündigung mit.

Ohne Mediation, die freiwillige, außergerichtliche Konfliktlösung vor einem neutralen Dritten, hätte das Verfahren vor einem Arbeitsgericht geendet. Die beiden leitenden Angestellten hatten auch schon Anwälte genommen und eine Wiedereinstellungsklage angestrebt. Diese Klage hätte vermutlich Erfolg im rechtlichen Sinne gehabt: Firma und Angestellte hätten sich unter Zahlung einer Abfindung und einer Menge Anwalts- und Gerichtsgebühren getrennt. Dadurch jedoch wäre dem kleinen Unternehmen die Erfahrung der beiden leitenden Angestellten abhanden gekommen. Der Chef, der sich ja ohnehin mit dem Gedanken trug, aus dem Berufsleben auszuschcheiden, hätte seine Firma umstrukturieren und vermutlich erhebliche finanzielle Einbußen in Kauf nehmen müssen. Es ging um nichts weniger als um die Existenz der Firma. Die beiden leitenden Angestellten hätten ihre Arbeitsstellen, die ihnen Spaß machten und sie ausfüllten, zugunsten einer ungewissen Zukunft aufgeben müssen.

Die Anwälte der Angestellten suchten zunächst Einzelgesprächen nach einer außergerichtlichen Lösung und regten nach deren Scheitern eine Mediation an. Sie wendeten sich an Hansjörg Schwartz, einen studierten Psychologen und ausgebildeten Mediator, der in Oldenburg ein Mediationsbüro betreibt. Wegen der dringenden Schwierigkeiten wie ruhender Projekte der Firma und des ausfallenden Honorars für die Angestellten kam schon wenige Wochen nach dem Streittag ein erstes Gespräch zwischen dem Firmeninhaber, den beiden leitenden Angestellten, den Anwälten der Konfliktparteien und dem Mediator zustande.

"In einer Mediation geht es um die gemeinsame Zukunft", sagt Schwartz. "Zunächst muss geklärt werden, was die Standpunkte sind, welche Beweggründe hinter den Standpunkten stehen und wie man daraus eine gemeinsame Zukunft gestalten kann." Schon in der ersten Sitzung wurde klar, dass die gerichtliche Lösung keinem helfen würde. Schwartz berichtet, dass aber doch drei Stunden der Diskussion, in der sich jeder im Recht fühlte, nötig waren: "Es stand manchmal wirklich auf der Kippe." Doch nach dieser Zeit war klar: Das Missverständnis war aufgelöst, eine gemeinsame Zukunft schien aus jeder Perspektive das Beste. Und auch die Interessen und Standpunkte waren klar geworden. Der Chef wollte für

seine Firma Kontinuität sichern, sich selbst aber aus dem Geschäft zurückziehen und seine Altersversorgung aus der Firma ziehen. Nach dem Eklat konnte er allerdings erst vor dem Mediator die Fakten und seine emotionale Reaktion überblicken und in produktive Bahnen lenken. Der eine leitende Angestellte hatte die Geschäftsführung abgelehnt, weil er und seine Frau vor wenigen Jahren wegen der großen Arbeitsbelastung, in eine Krise geraten waren. Die Beziehung war zwar gerettet, doch der Mann wollte unter keinen Umständen die Ehe der Geschäftsführerposition wegen aufs Spiel setzen. Die Angestellte glaubte keinen Rückhalt bei den Mitarbeitern zu haben. Sie traute sich die Personalführung nicht zu.

In den nächsten zwei Sitzungen der Mediation stand dann die Lösung des Problems an. "Die Bedürfnisse und der Willen zur gemeinsamen Lösung waren klar", sagt Schwartz. Es entstand die Idee, einen weiteren Geschäftsführer zu finden. Und daraus der Beschluss, mit einem anderen ähnlichen Unternehmen zu fusionieren, mit dem die Firma früher schon zusammengearbeitet hatte. Die leitenden Angestellten blieben in ihren alten Positionen und begleiteten den Prozeß des Zusammenwachsens. Der Inhaber der anderen Firma war jünger und kam deshalb als Nachfolger für das neue Unternehmen in Frage. Der Inhaber der alten Firma wollte zunächst die Geschicke seines Unternehmens weiter lenken und sich schließlich zurückziehen.

In der vierten Sitzung der Mediation klärten die Parteien die wirtschaftlichen Bedingungen. Nach der Überprüfung durch einen Wirtschaftsprüfer ging es nur noch um die Modalitäten. "Um in einem gerichtlichen Konflikt zu einem solchen Urteil zu kommen, muss der Richter sehr genau evaluieren", sagt Schwartz. Und klar sei, dass ohne den Hinweis der Anwälte auf die Mediation an ein solches Verfahren gar nicht zu denken gewesen wäre. Ein weiterer Aspekt sind die Kosten: "Insgesamt hat diese Mediation mit einem Stundensatz von 170 Euro bei uns im Büro und etwa zwölf Stunden Sitzungen knapp 2.000 Euro gekostet", sagt Schwartz. "Der Schaden, der der Firma im schlechtesten Fall durch den Verlust der Mitarbeiter und den Mitarbeitern durch den Verlust der Stelle entstanden wäre, läge viel höher. Ganz zu schweigen von den Kosten für ein Gerichtsverfahren."

Eingescannt aus: FAZ

Aufgaben

- 1 Lesen Sie den Artikel und markieren Sie wesentliche Textstellen!
- 2 Definieren Sie "Mediation"! Grenzen Sie die Dienstleistung eines betrieblichen Mediatoren von der eines Anwalts ab!
- 3 Wo liegen die Chancen der Mediation für Unternehmen?
- 4 Wie könnten Unternehmen sich die Möglichkeiten und Potenziale, die die betriebliche Mediation zu bieten hat, nachhaltig sichern?
- 5 Spielen Sie die erste Mediationssitzung auf der Basis des vorliegenden Falls durch:
Rollen: Firmeninhaber Willy Wandschneider, 60
Prokurist Harald Hannemann, 50
Prokuristin Dr. Charlotte Charleston. 45
Mediator: Dipl.-Psychologe HansJörg Psycholl, 33