

Mediation im Arbeitsrecht

Mediative Ansätze im Arbeitsgerichtsverfahren gab es bereits lange vor der Etablierung des Güetermins im „normalen zivilgerichtlichen“ Verfahren, nämlich in Form der obligatorischen Güterverhandlung gem. § 54 ArbGG.

Zwischenzeitlich ist aber nicht nur bei größeren Firmen, Konzernen und Organisationen die Erkenntnis gewachsen, Mitarbeiterstreitigkeiten zeitnah innerhalb eines zunächst hausinternen Konfliktmanagements aufzuarbeiten, da derartige Divergenzen Kosten verursachen, Kapital binden und die Arbeitsproduktivität senken. Werden betriebsinterne Konflikte rechtzeitig erkannt und entsprechend aufgearbeitet, können Produktivität und Kreativität dem Unternehmen die wirtschaftliche Wertschöpfung erhalten. Imageschäden durch die Information der Öffentlichkeit können vermieden werden. Hier sprechen wir von Chancen der Mediation innerhalb des Arbeitsrechts bei Konflikten zwischen Mitarbeitern, sei es auf horizontaler oder vertikaler Ebene. Im Fokus derartiger Konflikte steht dabei Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz mit fatalen gesundheitlichen, immer öfter sogar letalen Folgen. Die betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Kosten durch Mobbing sind summenmäßig gar nicht zu beziffern, zumal die Kostenträger so vielfältig sind wie die zu Grunde liegenden Lebenssachverhalte. Mobbing führt oft zu zunächst krankheitsbedingten Ausfallzeiten, die anfangs vom Arbeitgeber, später zum Beispiel von den Sozialversicherungsträgern (Krankenkassen) oder aber auch von der privaten gesetzlichen Versicherungswirtschaft übernommen werden müssen. Persistieren Mobbing-Strukturen, kommt es schließlich zu längerfristigen Erkrankungen der Mobbing-Opfer. Rehabilitationsmaßnahmen durch die jeweils eintrittspflichtigen Rentenversicherungsträger stehen an. Bezahlen müssen fast alle, die im aktiven Berufsleben stehen. Auch die Mobber und Hetzer, die sich weder ihres Rollenverhaltens noch ihrer eigenen öko-soziologischen Funktion bewusst sein dürften. Haben ihre Übergriffligkeiten gegenüber den gemobbten Arbeitskollegen gewirkt; diese wurden also durch Mobbing krank, steigert sich das betriebsinterne Arbeitsaufkommen häufig so stark, dass nunmehr die Mobber/Täter unwillkürlich zu Opfern ihres eigenen Psychoterrors werden. Sie schaffen es nicht, die zusätzliche Arbeit qualitativ und zeitlich angemessen aufzuarbeiten und geraten nun ihrerseits unter Druck. Es reicht schon aus,

wenn auf der vertikal-hierarchischen Ebene Kritik an der Arbeitsqualität sowie –quantität geäußert wird. Jetzt werden die „Täter“ zu „Opfern“, neigen zu angst- und stressbedingten psychischen oder psychosomatischen Erkrankungen. Sie fallen selbst als Produktivkräfte aus. Der Arbeitsdruck auf den Rest des Teams/der Belegschaft wird nun noch größer.

Nun schließt sich der Kreis, der zunächst so harmlos begonnenen „Hänselei“, des Herabwürdigens von Arbeitskolleginnen und –kollegen. Plötzlich ist man selbst dran; man realisiert selbst Arbeitsplatzängste, kommt mit der eigenen Krankheit nicht zurecht.

Zurück zu den Korrekturmechanismen „Konfliktmanagement/Mediation“. Diese Methoden, rechtzeitig eingesetzt, können vermutlich Milliarden Euro Jahr für Jahr sparen, wenngleich sie ihrerseits mit Kosten verbunden sind. Dabei ist es unerheblich, ob die Konflikte mit internen oder externen Mediatoren, beispielsweise mit Hilfe des Autors dieses Artikels, aufgearbeitet werden.

Auch betriebsinterne Mediationsverfahren in Konzernen durch eigene Mediatoren kosten natürlich Geld. Kleinere Betriebe sind regelmäßig auf externe Mediatoren angewiesen. Diese sind über berufsrechtliche Reglementierungen zur Verschwiegenheit verpflichtet. So können häufig diskrete, kostenarme Lösungen erarbeitet werden, immer vorausgesetzt, die am Mediationsprozess Beteiligten verfügen über das erforderliche Introspektionsvermögen dem Grunde nach und eine umfassende Bereitschaft zur Teilnahme am Verfahren. Dieser Artikel soll sowohl „Gemobbte“ als auch „Mobber“ sensibilisieren für die weitreichenden Konsequenzen ihres jeweiligen Verhaltens. Wir befinden uns hier in den Kategorien Psychologie, Betriebs- und Volkswirtschaft und Medizin. Nachdem zuvor die interdisziplinären Vernetzungen des Psychoterrors am Arbeitsplatz beschrieben wurden, wollen wir uns nun den Inhalten und Begrifflichkeiten etwas nähern:

Mobbing ist ein Begriff aus dem angloamerikanischen Sprachbereich und bedeutet auf deutsch anpöbeln/angreifen. Das englische Substantiv Mobbing bezeichnet den Pöbel und das Gesindel. Mobbing impliziert stets negative Kommunikations-handlungen gegen eine oder mehrere Personen – zumeist über einen längeren Zeitraum – und damit Täter-Opfer-Beziehungen. Diese speziellen Struktu-

ren werden schon seit Jahrzehnten im strafrechtlichen Bereich eingehend wissenschaftlich untersucht und dokumentiert. Zuständig hierfür sind Kriminologen auf dem Spezialgebiet der „Victimologie“, einer wissenschaftlichen Disziplin, die sich mit Fragen auseinandersetzt, wer warum gegebenenfalls Opfer (victim) einer Straftat werden könnte. Ebenso ist zu klären, warum jemand zum Täter geworden ist. Innerhalb der Victimologie, einer psychologisch-forensischen Schnittmengenwissenschaft, ist Ergebnisoffenheit gefragt. Wichtig ist hier zu wissen: Die Rollen sind in einem gewissen Umfang austauschbar. Wer wann unter welchen Umständen zum Täter oder zum Opfer wird, hängt von entwicklungspsychologischen Faktoren, wie der Kindheit, Erziehung sowie der soziokulturellen Entwicklung, ab. Aber eines sollte jeder Leser dieses Artikels merken: Jeder taugt zum Täter und gleichzeitig zum Opfer. Es wäre auch verfehlt, den Täter zu stigmatisieren und das Opfer zu beweinen.

Im Arbeitsrecht gibt es zur Rollenverteilung „Täter-Opfer“ (Mobber/Gemobbter) noch nicht so viele Erkenntnisse wie im Bereich der Kriminologie/Victimologie. Man muss das Rad insoweit auch nicht völlig neu erfinden, sondern kann die innerhalb der Victimologie gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen gewinnbringend übernehmen.

So dürfte inzwischen feststehen, dass die Wahrscheinlichkeit, Mobbingopfer zu werden ähnlich groß sein dürfte, wie das Risiko, Opfer einer Straftat zu werden. Mobbingopfer sind häufig Menschen, die durch ihr Verhalten (Auftreten, Mimik, Gestik, Körpersprache) vom „Durchschnitt“ des Normalbürgers abweichen, im Gegenteil: Sie fordern heraus zu Herabwürdigung ihrer eigenen Person und transportieren damit Signale im Unterschied zu anderen Menschen mit „normaler“ Opfer-Affinität. Mitarbeiter mit verbaler Minderbegabung sind als Mobbingopfer geradezu prädestiniert. Hier kommt es nicht auf „Sprachkultur“ an. Es reicht schon aus, wenn ein Mitarbeiter auf verbale Übergriffligkeiten nicht angemessen autonom reagieren kann, gar stottert oder nur schweigt.

Kommt nun noch eine defizitäre Gruppenkultur innerhalb der Produktionseinheit hinzu – dies dürfte eher der Regelfall als die Ausnahme sein – ist der Mobbing-Krieg so gut wie eröffnet.

Exkurs: Präventive Mediation

Diese Begrifflichkeit hat sich bereits etabliert, findet jedoch nicht wirklich meine Zustimmung. Ich würde dem Begriff der so genannten „präventiven Mediation“ den der „Vorausschau und Erfassung psychosozialer Konfliktstrukturen“ vorziehen. Dies bedeutet: Mediativ geschulte Beobachter sollten bereits vor Ausbruch eines Mobbing-Konflikts eine Bestandsaufnahme machen und auf der Grundlage derselben präventiv interdisziplinär aktiv werden, so zum Beispiel durch Kurzzeit-Einzelgespräche, oder aber durch Gruppengespräche, um bereits schwelende Konflikte zu erkennen oder der Entstehung solcher entgegen zu wirken.

Zurück zum Thema: Werden präventive Maßnahmen nicht durchgeführt – dies ist bis dato der Regelfall – so gilt es, sich mit den bereits eingetretenen Problemen professionell auseinander zu setzen. Es geht also darum, sich

1. den hierarchischen Strukturen zu widmen (zu schauen, inwieweit eine eigenverantwortliche soziale Kompetenz auch von unten nach oben transportiert werden kann)
2. insgesamt bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen. Hierzu gehört in jedem Fall die Möglichkeit, Konfliktmanagement-Ansprechpartner konsultieren zu können, ohne um den eigenen Arbeitsplatz fürchten zu müssen.
3. Auf der vertikalen Ebene sind Vorgesetzte zwar nicht gefordert, den „Nadelstreifen“ gegen den „Blaumann“ zu tauschen. Das müssen sie auch nicht – auch wenn es nicht schaden kann (C&A-Modell) - sie sollten sich dann jedoch der Idee der so genannten „präventiven Mediation widmen“ und dieselbe mittels ausgebildeter Fachberater, zum Beispiel Wirtschaftsmediatoren, in Auftrag geben.

Der Verfasser dieses Artikels ist Mediator mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsmediation. Als Rechtsanwalt ist er Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht im DAV. Seit mehr als zehn Jahren ist er Notar und verfügt über profunde interdisziplinäre Erfahrungen in den Bereichen Recht, Wirtschaft, Psychologie und Medizin. Berufsbegleitend ist er als Autor tätig.

**Dr. Esch & Kollegen
Rechtsanwälte und Notar
Konstanzer Str. 55
10707 Berlin**

**Tel.: (030) 88 00 777-1
Web: www.dr-esch.de**

Redaktionell verantwortlich: Dr. Matthias Esch, Rechtsanwalt und Notar, Berlin

Haftungsausschluss und Copyright: Unsere Artikel bieten Ihnen eine Vielzahl von Informationen. Sie stellen jedoch keine anwaltliche Beratung dar und dienen lediglich zu rein informativen Zwecken. Eine Vollständigkeit kann nicht garantiert werden. Irrtümer, Änderungen vorbehalten. Nachdruck und Veröffentlichung nur mit unserem ausdrücklichen Einverständnis.

Inhalt der eigenen Seiten: Die Haftung für die Aktualität, Vollständigkeit oder Qualität ist ausgeschlossen. Alle kostenfreien Angebote sind unverbindlich. Wir behalten es uns vor, jederzeit ohne vorherige Ankündigung das Angebot zu verändern, zu ergänzen, zu löschen oder die Veröffentlichung einzustellen.