

Kanzlei & Mandat

Arno Tautphäus, Roland Fritz und Heiner Krabbe*

Fristlose Kündigung wegen Vertrauensbruchs – neue Methoden der Konfliktbeilegung

Der vorliegende Beitrag knüpft an den Aufsatz von Fritz/Krabbe „Kurz-Zeit-Mediation in der anwaltlichen Praxis“ (NJW 2011, 3204) an und beschreibt zunächst einen Termin vor dem Güterichter in einem Kündigungsschutzverfahren, um sodann in einem Methodenvergleich das Güterichtermodell einer kritischen Würdigung zu unterziehen.

I. Konfliktbewältigung im Arbeitsrechtsstreit

Die arbeitsgerichtliche Wirklichkeit ist gekennzeichnet durch die Vielzahl der Verfahren und die damit verbundene starke Belastung von Prozessparteien, Anwaltschaft und Richterschaft. Als Konsequenz hieraus sind die vielen nichtstreitigen Erledigungen in arbeitsgerichtlichen Güteverhandlungen (§ 54 ArbGG) zu nennen, die vor allem dem Ziel geschuldet sind, den Verfahren in einer für die Konfliktparteien angemessenen Zeit gerecht zu werden. In jüngster Zeit sind alternative Verfahren der Streitbeilegung hinzugekommen. Dazu zählt das in Bayern und Thüringen praktizierte und von Tautphäus und Gemählich (Spektrum der Mediation 2010, 26 [37 ff.]) beschriebene Modell des so genannten Güterichters. Dieses ist – anders als die bislang ebenfalls praktizierte gerichtliche Kurz-Zeit-Mediation – keine Mediation im klassischen Sinne, sondern greift lediglich auf mediative Elemente wie auch andere Konfliktlösungsmethoden zurück. Nunmehr jedoch hat sich der Gesetzgeber (BT-Dr 17/8058) im Mediationsförderungsgesetz für ein „erheblich erweitertes Institut des Güterichters“ entschieden, das Mediationen wie Kurz-Zeit-Mediationen nicht ausschließt.

II. Das Güterichtermodell

1. Ausgangskonflikt und Rechtsstreit

Das nachfolgend beschriebene Verfahren betraf eine Kündigungsschutzklage sowie einen Weiterbeschäftigungsantrag. Es handelte sich um eine verhaltensbedingte fristlose und hilfsweise fristgerecht ausgesprochene Kündigung wegen einer vermuteten vorgetäuschten Erkrankung: Der Kläger war während einer ärztlich attestierten Erkrankung in einem Baumarkt beim Einkauf von Farbe und Malerutensilien gesehen und bei einem späteren Besuch seines Vorgesetzten nicht zu Hause angetroffen worden. Nach gescheiterter Güteverhandlung war das Verfahren im Einvernehmen beider Parteien an den Güterichter abgegeben worden.

2. Vorbereitung

Der Güterichter informierte sich zunächst aus den Gerichtsakten und sodann aus Telefongesprächen mit den Verfahrensbevollmächtigten. Nach diesem Erstkontakt blieb für den Güterichter weiterhin unklar, ob der Kläger nach wie vor an einem Fortbestand seines Arbeitsverhältnisses interessiert war oder eher an der Zahlung einer Abfindung. Zudem ergaben

sich Zweifel an der Rechtswirksamkeit der ausgesprochenen Kündigungen. Es galt herauszufinden, ob seitens des Arbeitgebers gegebenenfalls die Bereitschaft bestand, den Kläger unter Umständen doch weiter zu beschäftigen oder ihm eine Abfindung zu zahlen.

Nach der Vorstellung des Güterichters sollte der Termin nicht mehr als zwei Stunden in Anspruch nehmen. Die Vereinbarung eines festen Zeitmanagements für den an den einzelnen Phasen einer Mediation ausgerichteten Güterichtertermin erschien ihm entbehrlich, nicht zuletzt deshalb, um den Konfliktbeteiligten nicht das Gefühl zu vermitteln, es sei nicht ausreichend Zeit gegeben, die jeweiligen Standpunkte und Anliegen zu erörtern. Der Vorzug des Güterichtermodells gegenüber der zeitlich begrenzten Gerichtsverhandlung besteht gerade im erweiterten zeitlichen Rahmen. Während für die Güteverhandlung in der Regel 15–20 Minuten vorgesehen sind und auch für den Kammertermin in aller Regel nicht mehr als eine Stunde angesetzt wird, ist für den Güterichtertermin kein Zeitlimit gesetzt.

Trotz einer gewissen Typik der Interessen in Beendigungsstreitigkeiten erschließen sich die Besonderheiten des jeweiligen Falls erst im Gespräch mit den Konfliktparteien. Dementsprechend bereitete sich der Güterichter darauf vor, alternativ über Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung oder über die Bedingungen einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu verhandeln, wobei dann folgende Punkte Gegenstand der Erörterungen sein konnten: der Beendigungsgrund, der Beendigungszeitpunkt, die Erfüllung von Urlaubsansprüchen, Nachzahlung von Arbeitsentgelt sowie der Inhalt eines zu erteilenden Zeugnisses.

3. Durchführung

a) *Einführung.* Nach Erscheinen aller Parteien erklärte die ebenfalls anwesende Ehefrau des Klägers, sie wolle am Verfahren selbst nicht teilnehmen, sondern nur bei Bedarf ihren Mann beraten; sie werde außerhalb des Raums warten. Der Güterichter erläuterte das Verfahren und die Möglichkeit, gegebenenfalls Einzelgespräche zu führen. Sodann erfolgte eine Vereinbarung über die Verfahrensregelungen.

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,

* Der Autor Tautphäus ist Vizepräsident des LAG Thüringen und Mediator MM (FU Hagen), der Autor Fritz Präsident des VG Frankfurt a. M. und Mediator M. A., der Autor Krabbe Dipl.-Psychologe in Münster und Mediations-Supervisor.

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

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. (Zeitaufwand: 30 Minuten).

c) *Interesse.* 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. 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. Die Beklagte ließ ihr Interesse an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern notieren. Daneben sollte die Gleichwertigkeit von Leistung und Gegenleistung stimmen. Schließlich kam es ihr auf ihre Glaubwürdigkeit den übrigen Mitarbeitern gegenüber an. Da das Vertrauen zum Kläger nicht mehr gegeben war, bestand 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 zurückgestellt. 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. (Zeitaufwand: 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. Der Personalleiter der Beklagten erklärte, er sei lediglich zur Zahlung der Regelabfindung (halbes Bruttomonatsgehalt) bereit, weil ein solches Beispiel im Betrieb sonst Schule machen werde. Eine Weiterbeschäftigung komme nicht in Betracht, weil dies die anderen Mitarbeiter nicht verstehen würden. Der Kläger und dessen Anwalt äußerten hingegen die Befürchtung, bei einer Rückkehr in den Betrieb werde der Arbeitgeber ihm nicht unvoreingenommen begeg-

nen. In Anbetracht seines fortgeschrittenen Alters von 45 Jahren komme die Regelabfindung nicht in Betracht. Er sei allenfalls bereit, für einen Betrag von 20 000 Euro aus dem Arbeitsverhältnis auszuscheiden. 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, würde die Kündigungsfrist für die ordentliche Kündigung um drei Monate verlängert werden. Der Kläger verhielt sich hierzu ablehnend und unterbreitete stattdessen den Vorschlag, 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 sich der Arbeitgeber bereit, diesem Lösungsansatz zu folgen, wenn die Befristung auf die Dauer eines Jahres begrenzt sei.

Hierauf einigten sich die Parteien und die Verhandlungen wurden im Plenum fortgesetzt, um Einzelheiten des Vergleichs zu besprechen. Dieser Vergleich wurde sodann durch den Güterichter, der insoweit als beauftragter Richter i. S. von § 278 V 1 ZPO tätig wurde, protokolliert. (Zeitaufwand: 60 Minuten).

4. Reflektion des Verfahrens

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 Verhandlung bestand in der Führung der vertraulichen Einzelgespräche, wobei die Gespräche mit dem Kläger, zu denen auch dessen Ehefrau hinzugezogen wurde, etwas länger dauerten. Der zeitliche Aufwand für die Durchführung des Termins belief sich einschließlich der Vorbereitungszeit auf insgesamt 150 Minuten (zzgl. 15 Minuten für Protokoll und Statistik durch Servicemitarbeiter) und war damit deutlich geringer als in einem streitigen erstinstanzlichen Verfahren.

III. Zusammenfassende Analyse und Würdigung

1. Allgemeines

Der Fall verdeutlicht anschaulich, wie der Güterichter in angemessener Zeit von etwa zweieinhalb Stunden die Parteien zu einem von allen als zufriedenstellend erachtetem Ergebnis geführt hat. Gleichwohl stellte 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 zurückgriff. Nach der neuen Gesetzeslage muss es dabei nicht verbleiben: Das erheblich erweiterte Institut des Güterichters lässt zukünftig auch Mediationen zu.

Aus dem Blickwinkel einer Kurz-Zeit-Mediation soll daher der Ablauf des Güterichterverfahrens 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 vier Schritte:

- Es werden Informationen zwischen dem Mediator und den Parteien ausgetauscht. Der Mediator informiert über das Verfahren und seine Rolle. Zugleich bittet er die Parteien, ihrerseits ihre Sicht zum aktuellen Konflikt jeweils zu schildern, um über den reinen Rechtskonflikt hinaus die subjektive Konflikt-Wirklichkeit jeder Partei zu erfahren. Die gesammelten Informationen bieten dem Mediator seinerseits die Möglichkeit, Hypothesen zu verschiedenen Aspekten des Mediationsprozesses zu bilden.
- Anschließend legt der Mediator Gesprächsrahmen und -teilnehmer fest, ferner Ort und Zeit.
- Auf dieser Basis entwickelt der Mediator einen Zeitplan, der ihm ermöglichen soll, alle Prozessstufen der Mediation mit den Parteien in dem festgelegten Zeitrahmen zu durchlaufen. Der Mediator setzt variable Zeit ein, um zum einen eine stärkere Konzentration der Beteiligten auf den Prozess zu erreichen; zum anderen wird der Prozess so für alle planbar und kalkulierbar.
- Schließlich kann sich der Mediator bei Unsicherheiten im Vorfeld bereits mental auf den Gesprächsprozess vorbereiten (ausf. *Fritz/Krabbe*, NJW 2011, 3204).

3. Der Terminsablauf

Die Struktur des Güterichtertermins orientierte sich am Phasenmodell 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 Güterrichter deckte sich zum Teil mit der Gesprächsgestaltung durch einen Mediator, jedoch würde dieser 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 Güterichter-Verhandlung lediglich vier Themen herausgearbeitet worden: Weiterbeschäftigung, Beendigung des Arbeitsverhältnisses nebst Zahlung einer Abfindung, Zeugniserstellung und Abgeltung von Urlaubsansprüchen. Diese Vier-Punkte-Thematik war jedoch bereits durch den Klageantrag vorgegeben. Hierdurch wird der Fokus der Parteien begrenzt und zugleich 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 unter Umständen 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 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.
- Gerade 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 denen der Gegenseite auseinandersetzen. Anders als im Güterichtertermin wäre auch in einer Kurz-Zeit-Mediation deutlich mehr Zeit für diese Stufe verwendet worden, gegebenenfalls hätte es sich angeboten, bereits hier in Einzelgespräche mit den Parteien zu gehen.

- Zu welchen Ergebnissen die zuletzt beschriebene 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. So können 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; soweit es um Rehabilitation geht, wäre an eine Entschuldigung, eine Rücknahme von Vorwürfen oder die Erteilung eines wohlwollenden Zeugnisses zu denken. Für den Beklagten kann es unter Umständen wichtig sein, eine Information über bestimmte Krankheitsbilder zu erhalten oder durch Einbindung des Betriebsrats 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 auf die arbeitsrechtliche Anwaltspraxis

Was zuletzt beispielhaft für eine Kurz-Zeit-Mediation in der Arbeitsgerichtsbarkeit angesprochen wurde, lässt sich unschwer auf Mediationen übertragen, die von Anwaltsmediatoren durchgeführt werden. Ein Zeitaufwand von zweieinhalb Stunden für Vorbereitung und Durchführung einer Mediation kann für alle Beteiligten als angemessen bezeichnet werden, wenn der Konflikt dauerhaft und im Sinne einer Win-Win-Lösung beigelegt wird. Von daher kann die Kurz-Zeit-Mediation auch in arbeitsrechtlichen Fallkonstellationen – seien es nun Kündigungen 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 eines streitigen Prozesses durch mehrere Instanzen, als auch für die daraus folgende betriebswirtschaftliche Komponente, die im Hinblick auf den Einsatz von anwaltlichen Mitarbeitern etc. geringere Kosten nach sich zieht. ■