

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Autorenverzeichnis	VII
Im Einzelnen haben bearbeitet	IX
Inhaltsübersicht	XI
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
Literaturverzeichnis	XXIX
Kapitel 1: Grundlagen	1
Kapitel 2: Mediation	31
Kapitel 3: Einigungsstelle	173
Kapitel 4: Schlichtungen in Tarifstreitigkeiten	224
Kapitel 5: Arbeitsgerichtliche Konfliktlösungsmechanismen ..	267
Kapitel 6: Konfliktkosten-Controlling im Vergleich zwischen außergerichtlicher und gerichtlicher Konfliktlö- sung	317
Stichwortverzeichnis	345

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Autorenverzeichnis	VII
Im Einzelnen haben bearbeitet	IX
Inhaltsübersicht	XI
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
Literaturverzeichnis	XXIX

Kapitel 1: Grundlagen	1
A. Konfliktprävention im Arbeitsleben	1
I. Konfliktdiagnose	1
1. Erste Anzeichen	1
a) Hohe Bedeutung	1
b) Subjektive Berechtigung	2
c) Keine Lösung in Sicht	2
d) Umgelenkte Energie	2
e) Starke Gefühle	2
2. Wann ist ein Konflikt ein Problem?	3
a) Kommunikationsstörungen	4
b) Wahrnehmungsverzerrungen und mentale Abkürzungen	6
c) Harte Kämpfe und moralische Entgleisungen	8
II. Ansatzpunkte der Konfliktprävention im Arbeitsleben	10
1. Bescheidenheit	10
2. Respekt	12
a) Beachtung	13
b) Hochachtung	13
c) Achtsamkeit	14
3. Mut	15
4. Anstand	17
B. Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber	19
I. Tragender Grundsatz des betrieblichen Miteinander	19
II. Vertrauensvolle Zusammenarbeit als Konfliktlösungsinstrument	21
III. Wesentliche Aspekte der vertrauensvollen Zusammenarbeit	22
1. Wohlwollen	22
2. Respekt, Achtung, Wertschätzung	24
3. Kommunikation	24
4. Perspektivenwechsel	26
5. Verhandlungsspielräume ausloten und akzeptieren	27

IV.	Konfliktlösung als Stärkung der vertrauensvollen Zusammenarbeit . . .	28
1.	Lösung des Konflikts.	28
2.	Konfliktlösung mit Hilfe eines Dritten	29
Kapitel 2: Mediation		31
A.	Das Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung	31
I.	Rechtsgrundlagen	31
II.	Anwendungsbereich des MediationsG.	33
III.	Mediationsverfahren	36
1.	Informiertheit	36
2.	Vertraulichkeit	37
3.	Neutralität	39
4.	Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit	39
IV.	Verstoß gegen Verfahrenspflichten durch den Mediator.	41
V.	Aus- und Fortbildung des Mediators	41
VI.	Kosten.	42
VII.	Grundsätze für alle Bereiche des zivilen Gerichtsverfahrens.	43
VIII.	Speziell zum Arbeitsgerichtsverfahren	45
B.	Einführung der Mediation in den betrieblichen Alltag.	45
I.	Einleitung.	45
II.	Mediation im E.ON-Konzern – Eckpfeiler der Konzeptes und der Implementierung	46
1.	Unternehmenskultur und Nachfrage nach Vermittlung – zentrale Säulen des Projektes	47
2.	Grundzüge des Konzeptes der Konzernmediation	47
a)	Externe Mediatoren oder »Konzernmediatoren«?	47
b)	Vollzeit- oder Teilzeitmediator?.	48
c)	Gestufte Einführung.	48
3.	Mediatorenpool, Aus- und Fortbildung und Evaluation – zentrale Qualitätsfaktoren der Mediationspraxis.	49
a)	Aufbau und Zusammensetzung des Mediatorenpools	49
b)	Grundzüge der Aus- und Fortbildung.	50
c)	Fort- und Weiterbildung.	50
d)	Evaluation durchgeführter Mediationen	51
4.	Exkurs: Schulung von Konfliktberatern	52
5.	Verfahrensrechtlicher Rahmen	53
a)	Corporate Pledge	53
b)	Mediationsklauseln.	54
c)	Verfahrensordnung/Verhaltenskodex.	54
III.	Innerbetriebliche Mediation als Schwerpunkt der bisherigen Praxis. . . .	55

1. Fallgruppen	55
a) Teamkonflikte	55
b) Konflikte zwischen Mitarbeitern	55
c) Konflikte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten	56
d) Konflikte zwischen Führungskräften	56
e) Konflikte zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat	57
f) Weitere Einsatzbereiche	57
2. Typischer Verfahrensablauf	58
a) Ansprache der zentralen Mediationsstelle	58
b) Prüfung der Mediabilität und Klärung wichtiger Vorfragen	58
c) Auswahl des Mediators	59
d) Rahmenbedingungen und Eckdaten der Verfahrensdurchführung	59
IV. Ausblick und Schlussbemerkung	60
C. Mediation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat aus Sicht des Arbeitgebers.	60
I. Verfahren und Kommunikation	60
1. Gespräch ohne Entscheidungszwang – Motivation zur Mediation	63
2. Die Initiierung der Mediation im Vergleich zur Anrufung der Einigungsstelle	67
3. Mediation – authentische Kommunikation	69
4. Der Mediator	71
5. Exkurs: das »Hinterzimmer«	72
II. Erfahrungen mit der Mediation in der Betriebsverfassung.	75
1. Betriebsverfassungsrechtliche Mediation zur Betriebsratsstruktur	75
2. Betriebsverfassungsrechtliche Mediation zur Integration und Betriebsratsstruktur.	81
III. Fazit – Bilanz	83
D. Mediation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat aus Sicht des Betriebsrats	84
I. Vorbemerkungen.	84
II. Ist Mediation zur betrieblichen Konfliktlösung geeignet?	85
1. Abgrenzung gegenüber Beschluss-/Einigungsstellenverfahren	85
2. Mediation als Regelungsinstrument für besondere Konfliktfälle	86
III. Vorgehensweise bei anzuratender Mediation	87
1. Beratung mit dem Betriebsrat	87
2. Fall	87
3. Konsequenzen.	87
IV. Wer sollte zum Mediator bestellt werden?	88
1. Grundsätzliches	88
2. Zur Person des Mediators	88
3. Schlussfolgerungen	89
V. Die Mediationsvereinbarung	89

1. Verschwiegenheitspflicht	89
2. Dauer	90
3. Verhandlungsort	90
4. Teilnehmer der Mediation	91
5. Bekanntmachung/Überprüfung der Mediation	92
6. Kosten der Mediation	92
7. Zwischenfazit	92
VI. Vorbereitung der Mediation	92
1. Aufgabenverteilung des Betriebsrats	92
2. Unterrichtung des Mediators	93
VII. Beispielfälle	93
1. Negativer Mediationsverlauf	93
2. Erfolgreicher Mediationsverlauf	94
a) Fall 1	94
b) Fall 2	96
VIII. Fazit	98
E. Mediation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus Sicht des Arbeitgebers	98
I. Motivation	98
1. Ist-Situation	98
2. Mögliche Einsatzbereiche einer Mediation	100
a) Schwierige Fälle	100
b) Öffentlichkeitsscheue Fälle	100
c) Komplexe Fälle	101
3. Richtiger Zeitpunkt einer Mediation	102
4. Ausblick	103
II. Vorbereitung	103
1. Vorbemerkung	103
2. Auswahl des Mediators	104
3. Auswahl der Vertreter des Arbeitgebers	105
4. Beteiligung des Betriebsrates	107
5. Schriftsätzliche Vorbereitung	108
6. Welche Themen/Sachverhalte sollen in der Mediationssitzung angesprochen werden?	108
7. Welche Interessen bestehen, welche Interessen sollen formuliert werden?	109
8. Was ist Ziel der Mediation, welche Einigungsmöglichkeiten bestehen, welche sind nicht gewollt?	109
9. Beachtung arbeitsrechtlicher Risiken	110
10. Verhandlungsgrenze	111
III. Gesprächs- und Verhandlungsführung	111

1.	Eigenverantwortlichkeit	111
2.	Klare Formulierung der eigenen Interessen	112
3.	Interessen des Arbeitnehmers erkennen	112
4.	Flexibilität bewahren	112
5.	Verhandlung im Plenum oder Separee?	113
6.	Respektvoller Umgang	113
IV.	Beispiele	114
1.	Positives Beispiel	114
2.	Negatives Beispiel	116
F.	Mediation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus der Sicht des Arbeitnehmers	117
I.	Motivation	117
1.	Vertraulichkeit	117
2.	Keine Belastung des Verhältnisses durch gerichtliches Verfahren	118
II.	Fristen	119
1.	Arbeitszeit	119
2.	Arbeitsinhalte und Kompetenzen	119
3.	Finanzielle Ansprüche	120
4.	Kündigung	120
III.	Vorbereitung	121
1.	Forderungskatalog	121
2.	Teilnehmer	122
3.	Kenntnis vergleichbarer Konfliktfälle	123
IV.	Gesprächs- und Verhandlungsführung	124
V.	Beispiele	127
1.	Positives Beispiel	127
2.	Negatives Beispiel	130
G.	Mediation unter Arbeitnehmern und Arbeitnehmergruppen	131
I.	Bei welchen Konflikten und Beeinträchtigungen besteht ein Interesse an Mediation?	131
1.	Sozialer Kontext	134
2.	Leiblichkeit	135
3.	Normen und Werte	135
4.	Materielle Sicherheit	136
5.	Arbeit und Leistung	136
II.	Vorbereitung einer Mediation	138
1.	Prämediation mit dem Auftraggeber	139
2.	Prämediation mit den Beteiligten	141
III.	Gesprächs- und Verhandlungsführung	144
1.	Auftragsklärung	145
2.	Themensammlung	145

3. Analyse	146
a) Eigene Fehleinschätzung der Motivation des Konflikt- partners erkennen	146
b) Wahrnehmen von Attribuierungsfehlern	147
c) Relativierung von Normen und Wertvorstellungen	147
d) Transformation von Vorwürfen zu Wünschen	147
4. Lösungsfindung	148
a) Kuchenvergrößerung	149
b) Kreativitätstechniken	150
5. Mediationsvereinbarung	150
6. Evaluation	151
IV. Zwei Beispiele aus der Praxis	151
1. Nicht geglückter Prozess	151
2. Ausschnitte aus einem gelungenen Mediationsprozess	153
V. Zum guten Schluss	156
H. Mediation unter Betriebsräten und Betriebsratsgremien	156
I. Typische Konfliktlagen in Betriebsratsgremien	156
1. Konflikte innerhalb des Betriebsratsgremiums	157
2. Betriebliche Ursachen für Konflikte	157
3. Konflikte zwischen Betriebsratsgremien	159
II. Berücksichtigung der Rollenverteilung im Betriebsrat	160
1. Der Betriebsratsvorsitzende	160
2. Der Betriebsausschuss	160
3. »Die Minderheitenliste«	161
III. Beachtung der gesetzlichen Zuständigkeitsverteilung zwischen BR, GBR, KBR	161
IV. Besonderheiten bei der Verhandlung mit verschiedenen Gremien	163
VI. Beteiligte Rechtsanwälte und Collaborative Practice	166
VI. Kosten der Mediation	167
VII. Beispiele	167
1. Mediation in einem Dienstleistungsunternehmen	167
a) Konfliktbeschreibung	167
b) Verhandlungsverlauf	168
c) Kriterium für Erfolg oder Misserfolg	169
2. Konflikt zwischen Gesamtbetriebsrat und örtlichen Betriebsräten im Rahmen einer Umstrukturierung	170
a) Konfliktbeschreibung	170
b) Verhandlungsverlauf	170
c) Ergebnis und wesentliche Kriterien für den Erfolg oder Miss- erfolg	172

Kapitel 3: Einigungsstelle	173
A. Grundlagen der Einigungsstelle	173
I. Rechtliche Einordnung	173
II. Zuständigkeit der Einigungsstelle	173
1. Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ..	173
2. Entscheidung über die Zuständigkeit	174
3. Erzwingbare Einigungsstelle	175
4. Freiwillige Einigungsstelle	175
5. Ständige Einigungsstelle	176
6. Tarifliche Schlichtungsstellen	176
III. Errichtung der Einigungsstelle	177
1. Einvernehmliche Errichtung der Einigungsstelle	177
2. Gerichtliche Einsetzung der Einigungsstelle	177
a) Offensichtliche Unzuständigkeit der Einigungsstelle	177
b) Gerichtliche Bestellung des unparteiischen Vorsitzenden	179
c) Festlegung der Zahl der Beisitzer	180
IV. Zusammensetzung der Einigungsstelle	181
1. Der unparteiische Vorsitzende	181
2. Die Beisitzer	182
3. Verfahrensbevollmächtigte	183
V. Verfahren in der Einigungsstelle	184
1. Nichtöffentlichkeit der Sitzungen der Einigungsstelle	184
2. Verfahrensgrundsätze	184
VI. Besondere Verfahrenssituationen	186
1. Säumnis von Beisitzern	186
2. Eilfälle	187
VII. Lösung des Konflikts in der Einigungsstelle	187
1. Einigung zwischen den Parteien	187
2. Beschlussfassung in der Einigungsstelle	188
VIII. Umsetzung der Entscheidung der Einigungsstelle	190
1. Durchführung der Entscheidung der Einigungsstelle	190
2. Kündigung der Entscheidung der Einigungsstelle	190
IX. Gerichtliche Überprüfung der Entscheidung der Einigungsstelle	190
X. Kosten der Einigungsstelle	193
1. Vorsitzender	193
2. Betriebsfremde Beisitzer	193
3. Betriebsangehörige Beisitzer	194
4. Verfahrensbevollmächtigte	194
5. Verfahrensdurchführung/Sachverständige	194
B. Die Einigungsstelle aus Sicht des Arbeitgebers	194
I. Wann entscheidet die Einigungsstelle?	195

II.	Bildung und Zeitpunkt der Einigungsstelle	196
III.	Wann sollte rasch das Einigungsstellenverfahren angesteuert werden? . .	197
IV.	Chancen der Einigungsstelle	198
V.	Gerichtliche Einsetzung und deren Beschleunigung	198
VI.	Die optimale Vorbereitung der Einigungsstelle	199
VII.	Die ständige Einigungsstelle als Gestaltungsmittel.	200
VIII.	Der »richtige« Vorsitzende als Schlüssel zum Erfolg der Einigungsstelle.	201
	1. Wer kann Einigungsstellenvorsitzender werden?	202
	2. Eigenschaften des idealen Einigungsstellenvorsitzenden	203
	3. Vor der Festlegung des Einigungsstellenvorsitzenden abzuklären. . .	204
	4. Gerichtliche Bestimmung des Einigungsstellenvorsitzenden	206
	5. Der rechte Vorschlag zum rechten Zeitpunkt	208
IX.	Die Beisitzer	209
	1. Anzahl	209
	2. Qualifikation	210
X.	Kosten der Einigungsstelle.	211
	1. Honorierung des Vorsitzenden	212
	2. Honorierung der Beisitzer.	214
XI.	Resümee	215
C.	Die Einigungsstelle aus Sicht des Betriebsrats.	215
	I. Konflikte sind ungelöst	215
	II. Einigungsstelle	215
	III. Vorsitzende/r der Einigungsstelle.	216
	IV. Beisitzer	218
	V. In der Einigungsstelle	219
	1. Ausgangslage.	219
	2. Gang der Verhandlungen in der Einigungsstelle	219
	3. Probleme im Zusammenhang eines Konzernverbundes.	221
	4. Entscheidung ohne Lösung.	222
	5. Abschluss der Einigungsstelle	223
	Kapitel 4: Schlichtungen in Tarifstreitigkeiten.	224
A.	Die tarifvertragliche Schlichtungsvereinbarung	224
	I. Einleitung	224
	II. Inhalt und Zweck von Schlichtungsvereinbarungen	224
	1. Gegenstand und Zweck der Schlichtung	224
	2. Vereinbarungen zur Schlichtung.	225
	3. Zusammensetzung der Schlichtungsstelle	228
	III. Schlichtungsverfahren	230
	1. Anrufen der Schlichtungsstelle	230

a)	Voraussetzungen einer Anrufung der Schlichtungsstelle	230
b)	Scheitern der Verhandlungen	230
c)	Einlassungszwang	231
2.	Schlichtungsverfahren und Friedenspflicht	232
3.	Zuständigkeit und Kompetenzen der Schlichtungsstelle	233
a)	Regelungsbefugnisse	233
b)	Verhandlungsgegenstand	234
c)	Verfahrensgrundsätze	234
4.	Entscheidungen der Schlichtungskommission.	235
a)	Einigung über den Abschluss eines Tarifvertrags	236
b)	Schlichtungsanspruch zu normativen Regelungen eines Tarifvertrags	236
c)	Schlichtungssprüche ohne Bindungswirkung	237
IV.	Rechtsfolgen und Rechtsschutz bei Schlichtungssprüchen.	237
1.	Rechtsfolgen von Entscheidungen der Schlichtungsstelle	237
2.	Rechtsschutz bei Verstößen	238
a)	Verstöße gegen die Schlichtungsvereinbarung	238
b)	Überprüfbarkeit von Entscheidungen der Schlichtungsstelle.	238
B.	Tarifschlichtungen aus Sicht des Arbeitgebers.	239
I.	Einleitung: In welchem Stadium des Tarifstreits kommt es mit welcher Motivation zur Schlichtung?	239
1.	Phasen der Tarifaufeinandersetzung	239
2.	Motivation zur Schlichtung	240
3.	Besonderheiten bei Tarifkonflikten mit Spartengewerkschaften.	240
4.	Gerichtliche Eilanträge zur Anbahnung der Schlichtung.	241
II.	Vorbereitung.	242
1.	Rahmenbedingungen	242
a)	Schlichtungsabkommen	243
b)	Ad-hoc-Schlichtung	244
c)	Zwangsschlichtung	245
2.	Personelle Besetzung	245
a)	Vorsitzender	246
b)	Weitere Mitglieder	247
3.	Rechtliche Aspekte	248
4.	Sonstiges.	248
III.	Gesprächs- und Verhandlungsführung	249
IV.	Beispiel Deutsche Bahn AG	250
1.	Konfliktbeschreibung	250
2.	Verhandlungsverlauf	251
3.	Ergebnis	253
4.	Wesentliche Kriterien für den Erfolg oder Misserfolg	254

C. Schlichtungen aus Sicht der Gewerkschaft	255
I. Zeitpunkt und Gründe für eine Schlichtung	255
1. Arbeitskampf	255
2. Schlichtung als alternative Konfliktlösung	256
3. Zeitpunkt der Schlichtung	257
4. Anrufung	257
5. Kirchliches Arbeitsrecht	258
II. Vorbereitung einer tariflichen Schlichtung	258
1. Rechtliche Vorbereitung	261
2. Organisatorische Vorbereitung	261
3. Mediale Vorbereitung	261
4. Personelle Vorbereitung	262
a) Vorsitz in der Schlichtung	262
b) Weitere Mitglieder in der Schlichtung	263
III. Ablauf der Schlichtung	264
IV. Beispiel Deutsche Bahn AG	265
1. Konfliktbeschreibung	265
2. Verhandlungsverlauf	266
3. Ergebnis	266
4. Wesentliche Kriterien für den Erfolg oder Misserfolg	266
Kapitel 5: Arbeitsgerichtliche Konfliktlösungsmechanismen	267
A. Grundlagen der Konfliktlösung im Arbeitsgerichtsverfahren	267
I. Einleitung	267
II. Allgemeines zum Vergleich im arbeitsgerichtlichen Verfahren	268
1. Verfahren und Formalien des Vergleichsschlusses vor Gericht	268
2. Zum Inhalt des Vergleichs	271
3. Kosten und Gebühren beim gerichtlichen Vergleich	272
4. Der außergerichtliche Vergleich	273
III. Die Einigung im Verlauf des Urteilsverfahrens vor dem Arbeitsgericht	273
1. Der Gütetermin	273
2. Zwischen Güte- und Kammertermin	277
3. Der Kammertermin	277
4. Nach dem Kammertermin	278
IV. Die Einigung im Beschlussverfahren vor dem Arbeitsgericht	278
V. Sonstige »Konfliktlösungen«	278
VI. Schlussbemerkung	278
B. Die Konfliktlösung im Arbeitsgerichtsverfahren aus Sicht des Arbeitgebers	279
I. Vorbereitung	279
II. Gesprächs- und Verhandlungsführung	281

III. Beispiele	285
1. Negativ	286
2. Positiv	287
C. Die Konfliktlösung im Arbeitsgerichtsverfahren aus Sicht des Arbeitnehmers und des Betriebsrats	288
I. Streitigkeiten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern	289
1. Die Vorbereitung des individualrechtlichen Verfahrens	289
2. Gespräch und Verhandlungsführung	291
3. Beispiele aus der Praxis	293
II. Streitigkeiten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber	295
1. Vorbereitung des Beschlussverfahrens	295
2. Gesprächs- und Verhandlungsführung	298
3. Beispiele aus der Praxis	300
III. Fazit	301
D. Das arbeitsgerichtliche Güterichterverfahren	302
I. Modellversuch »Thüringer Projekt Güterichter«: Einleitung und Abgrenzung	302
II. Anfänge und Skepsis	303
III. Gewöhnliche arbeitsgerichtliche Konfliktlösungen und ungewöhnliche Konflikte	304
IV. Bisherige Erfahrungen in Beispielen und Zahlen	306
V. Darstellung der Einzelheiten anhand eines Fallbeispiels	309
1. Abgabe und Zuweisung	309
2. Vorbereitung und Vorlauf	310
3. Eröffnung des Güterichtergesprächs und allgemeine Hinweise	311
4. Einzelgespräche und gemeinsame Gespräche	312
5. Abschluss und Abwicklung	314
VI. »Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktlösung«	315

Kapitel 6: Konfliktkosten-Controlling im Vergleich zwischen außergerichtlicher und gerichtlicher Konfliktlösung 317

A. Transparenter Kostenvergleich durch Konfliktkostenanalyse von Konfliktbearbeitungsverfahren	317
I. Das Bedürfnis nach Kostenoptimierung	317
II. Gerichts- vs. Mediationskosten	318
III. Kostenvergleich durch Kostenanalyse eines durchgeführten Verfahrens	319
B. Erstellung von Interventionskostenerwartungsbilanzen	320
I. Vorgehensweise bei der Kostenermittlung	320
II. Die Kostenarten	321
1. Konfliktkosten vor Beginn der Konfliktbearbeitung	322

2.	Interventionskosten	327
a)	Direkte Interventionskosten	327
b)	Indirekte Interventionskosten während der Konfliktbearbeitung	330
3.	»Folgekosten« nach Beendigung des Konfliktbearbeitungsverfahrens/Nachhaltigkeit der Konfliktlösung	331
C.	Beispiel eines Konfliktbearbeitungsverfahrens aus der Praxis	332
I.	Sachverhalt	332
II.	Kosten	333
1.	Konfliktkosten vor Beginn und während der Konfliktbearbeitung (Ausgangsszenario (Szenario 1 a), Zeitraum: ein Jahr (2010))	333
2.	Direkte und indirekte Interventionskosten (Szenario 1 b: Mediation)	338
III.	Zum Vergleich: hypothetische Kosten einer gerichtlichen Konfliktlösung	339
1.	Konfliktkosten vor Beginn und während der Konfliktbearbeitung (Szenario 2 a: Gerichtsverfahren)	340
2.	Direkte und indirekte Interventionskosten (Szenario 2 b: Gerichtsverfahren)	341
IV.	Ergebnis des Kostenvergleichs	342
V.	Fazit	343
	Stichwortverzeichnis	345