

# Streitlösung in der arbeitsrechtlichen Praxis

herausgegeben von

**Dr. Burkard Göpfert, LL.M.**

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, München

und

**Roland Lukas**

Vizepräsident des Arbeitsgerichts Frankfurt am Main a. D.

Mediator

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

**ISBN: 978-3-8005-1742-8**

**dfv** Mediengruppe

© 2020 Deutscher Fachverlag GmbH, Fachmedien Recht und Wirtschaft,  
Frankfurt am Main

[www.ruw.de](http://www.ruw.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druckvorstufe: Lichtsatz Michael Glaese GmbH, 69502 Hemsbach

Druck und Verarbeitung: WIRmachenDRUCK GmbH, 71522 Backnang

Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Bearbeiterverzeichnis .....	VII
<b>A. Alternativen und Rechtsgrundlagen der Streitlösung im Arbeitsrecht (Krüger) .....</b>	<b>1</b>
I. Die Parteien Arbeitgeber – Arbeitnehmer .....	1
1. Der klassische Weg – ein Gerichtsverfahren .....	1
a) Die erste „offizielle“ Chance zur Einigung: Der Gütetermin .....	2
b) Das Güterichterverfahren als „Seitensprung“ .....	3
c) Streitbeilegung nach einem Urteil .....	3
2. Alternative Wege .....	4
a) Die außergerichtliche Mediation – es ist nie zu spät ....	4
b) Außergerichtliche Streitschlichtung aufgrund von Kollektivvereinbarungen .....	5
c) Außergerichtliche Schlichtung aufgrund von Individualvereinbarungen .....	5
II. Die Parteien Arbeitgeber – Betriebsrat .....	6
1. Das gerichtliche Beschlussverfahren .....	6
2. Die Einigungsstelle .....	7
3. Alternative Wege .....	9
a) Freiwillige Einigungsstelle/andere Schlichtungs- verfahren .....	9
b) Moderierte Verhandlungen .....	9
c) Mediation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat .....	10
III. Die Parteien Arbeitgeber – Gewerkschaft .....	10
1. Das arbeitsgerichtliche Verfahren .....	10
2. Die Tarifschlichtung .....	11
<b>B. Die Praxis der arbeitsrechtlichen Streitlösung .....</b>	<b>13</b>
I. Die Grundlage jeder Lösung: Psychologie der Verhandlungs- führung ( <i>Jiraneck</i> ) .....	13
1. Die Fairness-Falle .....	14
2. Systemzustand 1: Rein in die Fairness-Falle .....	16
3. Systemzustand 2: Raus aus der Fairness-Falle durch Mediation .....	18
a) Worum geht es? .....	18
	IX

## Inhaltsverzeichnis

b) Die einzelnen Phasen . . . . .	19
aa) Die Rahmenbedingungen . . . . .	20
bb) Einführung durch den Moderator . . . . .	21
cc) Sammeln der Themen/Ordnen der Themen . . . . .	24
dd) Klären der Interessen . . . . .	26
ee) Ideensuche, Lösungsoptionen . . . . .	27
ff) Auswahl des Denkbaren . . . . .	28
gg) Vereinbarungen festhalten . . . . .	28
4. Zusammenfassung . . . . .	29
II. Der „Klassiker“: Güetermin im Urteils- und Beschlussverfahren ( <i>Pessinger</i> ) . . . . .	30
1. Gesetzliche Regelung und Zweck der Güteverhandlung . . . . .	30
2. Erforderlichkeit der Güteverhandlung . . . . .	31
a) Urteilsverfahren . . . . .	31
b) Beschlussverfahren . . . . .	32
3. Güteverhandlung als separater Termin . . . . .	33
4. Vorbereitung der Güteverhandlung . . . . .	34
a) Gericht . . . . .	34
aa) Terminierung . . . . .	34
bb) Persönliches Erscheinen . . . . .	35
cc) Frist zur Erwiderung . . . . .	35
dd) Inhaltliche Vorbereitung . . . . .	35
b) Parteien, Beteiligte und ihre Bevollmächtigten . . . . .	36
aa) Terminierung . . . . .	36
bb) Terminswahrnehmung . . . . .	36
cc) Schriftsätzliche Erwiderung . . . . .	37
dd) Inhaltliche Vorbereitung . . . . .	38
ee) Außergerichtliche Vergleichsverhandlungen . . . . .	39
5. Durchführung der Güteverhandlung . . . . .	39
a) Keine Antragstellung . . . . .	39
b) Sachverhaltsaufklärung, Erörterung und Lösungsmöglichkeiten . . . . .	40
aa) Erörterung . . . . .	40
bb) Sachverhaltsaufklärung . . . . .	40
cc) Gütliche Einigung . . . . .	41
dd) Andere Lösungsmöglichkeiten . . . . .	43
ee) Ergebnis der Güteverhandlung . . . . .	44
6. Säumnis einer Partei . . . . .	44
7. Güetermin und Prozesskostenhilfe . . . . .	45
8. Fazit . . . . .	45
III. Die gerichtliche Alternative: Das Verfahren vor dem Güterichter und Alternative Mediation ( <i>Göpfert/Krüger</i> ) . . . . .	47
1. In welchen Konfliktsituationen welches Verfahren wählen? . . . . .	47
a) Grundkonstellation: Güteverfahren/Güetermin . . . . .	48

## Inhaltsverzeichnis

b) Alternative Lösungen? . . . . .	49
aa) Güterichterverfahren . . . . .	49
bb) Mediation . . . . .	54
2. Fazit: Maßgebliche Unterschiede zwischen Güterichter und Mediation . . . . .	56
IV. Einsatzmöglichkeiten der Mediation im Arbeitsrecht ( <i>Lukas</i> ) . .	58
1. Mediationstauglichkeit von arbeitsrechtlichen Konflikten . .	58
2. Mediation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer . . . . .	59
a) Mediation im bestehenden Arbeitsverhältnis . . . . .	60
aa) Reorganisation/Fusion/Umstrukturierung . . . . .	60
bb) Streit um Vergütungsansprüche . . . . .	61
cc) Spannungsfeld Betriebsratstätigkeit und Arbeitsleistung . . . . .	62
dd) Gehaltsanpassung bei Betriebsräten . . . . .	63
b) Mediation während laufendem gerichtlichen Verfahren . .	63
c) Mediation bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses . . . .	64
aa) Mediation vor Ausspruch einer Kündigung . . . . .	64
bb) Mediation während des Kündigungsschutzprozesses	65
3. Mediation zwischen Arbeitnehmern . . . . .	65
4. Mediation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat . . . . .	67
a) Mediation zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat . . . . .	67
b) Mediation in Mitbestimmungsangelegenheiten . . . . .	68
5. Mediation zwischen Betriebsräten . . . . .	68
6. Mediation zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften . . . .	69
7. Fazit . . . . .	69
V. Der kollektivrechtliche „Klassiker“: Einvernehmliche Errichtung und Anrufung einer Einigungsstelle und Einsetzungsverfahren ( <i>von Steinau-Steinrück</i> ) . . . . .	70
1. Bedarf für die Errichtung einer Einigungsstelle . . . . .	70
a) Errichtungsgründe . . . . .	70
aa) Erzwingbares Verfahren . . . . .	71
bb) Freiwilliges Verfahren . . . . .	71
cc) Ständige Einigungsstelle . . . . .	71
2. Die Anrufung der Einigungsstelle . . . . .	72
3. Die Errichtung der Einigungsstelle . . . . .	74
a) Die gerichtliche Errichtung einer Einigungsstelle . . . . .	74
aa) Antrag . . . . .	74
bb) Zuständigkeitsprüfung . . . . .	75
cc) Beschleunigtes Verfahren . . . . .	76
dd) Auswahl des Vorsitzenden . . . . .	76
ee) Anzahl der Beisitzer . . . . .	77
ff) Konsequenzen . . . . .	77

## Inhaltsverzeichnis

b) Die einvernehmliche Errichtung der Einigungsstelle. . . . .	77
aa) Vorteile der einvernehmlichen Errichtung. . . . .	78
bb) Verhandlungspunkte. . . . .	78
VI. Der „Good and Worst Case“ in einer Einigungsstelle ( <i>Dahl/Göpfert</i> ) . . . . .	84
1. Der „Good Case“: Die Spruchvermeidung . . . . .	84
a) Aufgabe . . . . .	84
b) Zeitpunkt . . . . .	85
c) Ladung . . . . .	85
d) Arbeitsumgebung . . . . .	85
e) Inhaltliche Vorbereitung. . . . .	86
f) Beisitzer . . . . .	87
g) Haltung . . . . .	88
h) Vorsitzender . . . . .	89
i) Gerichtliche Bestellung . . . . .	90
j) Ablauf. . . . .	91
k) Interessenklärung . . . . .	92
l) Pendeldiplomatie (shutteln) . . . . .	93
m) Lösungsfindung . . . . .	94
n) Faktor Zeit . . . . .	95
2. Der „Worst Case“: Die „schwierige“ Einigungsstelle. . . . .	96
a) Wann ist eine Einigungsstelle „schwierig“?. . . . .	96
b) Der Weg in eine „schwierige“ Einigungsstelle . . . . .	97
c) „Schwierige“ Zuständigkeitsfragen nicht aufschieben . . . . .	97
d) Entscheidungserheblichkeit, Entscheidungszuständigkeit und Spruchkompetenz . . . . .	98
e) Wenn es zuletzt zum „Schwur“ kommt: Der Spruch der Einigungsstelle . . . . .	98
VII. Neue Ansätze: Moderierte Verhandlungen bei Betriebsänderungen ( <i>Göpfert/Krüger</i> ) . . . . .	100
1. Bisherige Praxisansätze . . . . .	100
a) „Vorfeld“-Moderation zur Vermeidung einer formalen Einigungsstelle . . . . .	100
b) „Mehr-Parteien“-Moderation bei komplexen Gremien-Situationen . . . . .	101
c) Moderation im Umfeld eines möglichen Tarifsozialplans . . . . .	101
d) Moderation bei komplexer Finanzierungs- und Eigentümer-Struktur . . . . .	101
2. Indikation für eine Moderation . . . . .	102
a) Wunsch aller Parteien nach einem Ergebnis auf freiwilliger Basis . . . . .	102
b) Wunsch nach Informalität und Vertraulichkeit . . . . .	102
c) Wunsch nach Prozess-Transparenz („ordnende Hand“) . . . . .	103
d) Möglichkeit der Formalisierung von Ergebnissen . . . . .	103

3. Rolle und Auswahl des Moderators . . . . .	104
a) Konsensfähig und neutral . . . . .	104
b) Profi ohne eigene Ambitionen . . . . .	104
c) Autorität durch bloße Präsenz im Prozess . . . . .	105
d) Ordnender Rechtsrat, ohne sich persönlich festzulegen . . . . .	105
e) Englischkenntnisse . . . . .	105
f) Autorität gegenüber Dritten . . . . .	105
g) Kein „Makler“, sondern nur Moderator . . . . .	106
h) Verschwiegenheit . . . . .	106
i) Bereitschaft zur formalen Lösung? . . . . .	106
j) Bereitschaft zur „Niederlegung“ . . . . .	107
4. Moderationsvereinbarung . . . . .	107
a) Bestimmung der Parteien . . . . .	107
b) Bestimmung des Gegenstands . . . . .	107
c) Einvernehmliche Bitte um Moderation . . . . .	108
d) Beschreibung der wesentlichen Aufgaben im Prozess . . . . .	108
e) Niederlegungsrecht, Haftungsausschluss . . . . .	108
f) Vertraulichkeit und Entbindungsregelung . . . . .	108
g) Kostentragung, Aufwandsentschädigung, Vorschuss . . . . .	108
h) Laufzeit und Beendigung . . . . .	109
i) Überleitung in eine Einigungsstelle? . . . . .	109
5. Vorbereitung und Ablauf der Moderation . . . . .	109
a) Vorbereitung . . . . .	109
b) Typischer Ablauf . . . . .	110
6. Überleitung in ein Einigungsstellenverfahren? . . . . .	110
a) „Moderationswirkungen“ auf eine Einigungsstelle . . . . .	110
b) Moderationswirkungen im Einigungsstelleneinsetzungs- verfahren . . . . .	111
7. Fazit . . . . .	111
VIII. Tarifverträge als Mittel der betrieblichen Konfliktlösung (Helm) . . . . .	112
1. Warum Tarifverträge, es gibt doch Betriebsvereinbarungen? . . . . .	112
a) Der Betriebsrat als Teil des Unternehmens . . . . .	113
b) Regelungssperre für tarifübliche Regelungen . . . . .	114
c) Gestaltungsoptionen durch Tarifvertrag . . . . .	115
2. Wann sollten tarifliche Lösungen mitgedacht werden? . . . . .	116
a) Mögliche Felder für tarifliche Regelungen . . . . .	117
b) Die zwei Perspektiven der Umstrukturierung . . . . .	118
aa) Umstrukturierungsmaßnahmen verunsichern . . . . .	118
bb) Den psychologischen Vertrag mitdenken . . . . .	118
cc) Die Absicherung ausscheidender Beschäftigter . . . . .	119
dd) Die Zukunftsperspektive unterstreichen . . . . .	119
ee) Über die Grenzen der Betriebsverfassung hinausdenken . . . . .	120

## Inhaltsverzeichnis

c) Entgeltgleichheit von Frauen und Männern . . . . .	120
d) Arbeits- und Gesundheitsschutz . . . . .	121
e) Die Qualifizierung der Qualifizierten . . . . .	121
f) Tarifverhandlungen sind stark lösungsorientiert . . . . .	122
3. Abschließende Hinweise . . . . .	124
a) Vorteil durch Tarifvertrag . . . . .	124
b) Tarifschlichtung und moderierte Gespräche . . . . .	124
c) Aus Erfahrung: Tarifvertrag . . . . .	124
d) Formelles . . . . .	125
Literaturverzeichnis . . . . .	127
Sachregister . . . . .	129