

# 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

<b>Kapitel 1: Grundlagen</b> .....	<b>1</b>
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
<b>Kapitel 2: Mediation . . . . .</b>	<b>31</b>
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. Beispielsfälle .....	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 Konfliktpartners 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. Bereilgte 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 Misserfolg	172

<b>Kapitel 3: Einigungsstelle</b> .....	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
<b>Kapitel 4: Schlichtungen in Tarifstreitigkeiten. . . . .</b>		<b>224</b>
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 Sparten Gewerkschaften. . . . .	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
 <b>Kapitel 5: Arbeitsgerichtliche Konfliktlösungsmechanismen .....</b>	<b>267</b>
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 Güretermin .....	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 .....

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