

## Inhaltsübersicht

|   |      |
|---|------|
| Vorwort .....   | V    |
| Autorenverzeichnis .....  | VII  |
| Im Einzelnen haben bearbeitet .....   | IX   |
| Inhaltsübersicht .....  | XI   |
| Inhaltsverzeichnis .....  | XIII |
| Abkürzungsverzeichnis .....   | XXV  |
| Literaturverzeichnis .....  | XXIX |
| <br>  |      |
| 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<br>außergerichtlicher und gerichtlicher Konfliktlö-<br>sung ..... | 317  |
| <br>  |      |
| 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> |   | 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 durchgeföhrter 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 Entscheidungzwang – 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. Beispiele Fälle . . . . .  | 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        |
| <b>IV. Beispiele .....</b>  | <b>114</b> |
| 1. Positives Beispiel .....   | 114        |
| 2. Negatives Beispiel .....   | 116        |
| <b>F. Mediation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus der Sicht des Arbeitnehmers .....</b> | <b>117</b> |
| 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        |
| <b>G. Mediation unter Arbeitnehmern und Arbeitnehmergruppen .....</b>                           | <b>131</b> |
| 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. Lösungsfundung . . . . .   | 148 |
| a) Kuchenvergrößerung . . . . .   | 149 |
| b) Kreativitätstechniken . . . . .  | 150 |
| 5. Mediationsvereinbarung . . . . .   | 150 |
| 6. Evaluation . . . . .   | 151 |
| IV. Zwei Beispiele aus der Praxis . . . . .   | 151 |
| 1. Nicht glückter 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 |
| V. 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 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 |

# Inhaltsverzeichnis

---

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 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> |  | 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)   | Einlassungzwang . . . . .  | 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)   | Schlichtungsspruch 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 Tarifauseinandersetzung . . . . .   | 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 |
| <br><b>Kapitel 5: Arbeitsgerichtliche Konfliktlösungsmechanismen</b> . . . . .         | 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 Gütertermin . . . . .   | 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 |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| <b>Kapitel 6: Konfliktkosten-Controlling im Vergleich zwischen außergerichtlicher und gerichtlicher Konfliktlösung .....</b> | 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 durchgeföhrten 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 |