

Inhalt

Vorwort	7
A. Einleitung – Gegenstand der Untersuchung	8
B. Wertorientierte Unternehmensführung	11
I. Unternehmensführung	11
1. Unternehmensstrategie	11
2. Unternehmensphilosophie	11
II. Arbeitsrechtlicher Anspruch auf Konfliktprävention	15
C. Konflikte in Unternehmen	16
I. Einleitung	16
II. Konflikt	17
1. Definition von Konflikt	17
2. Konfliktodynamik	18
D. Konflikttypologie in Unternehmen	19
I. Konflikte auf individualrechtlicher Ebene	20
1. Konflikte zwischen Arbeitnehmern untereinander	20
a) Verteilungskonflikte	20
b) Systembedingte Konflikte	22
c) Ärger über Sozialverhalten von Kollegen	22
d) Mobbing	22
2. Konflikte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer	23
a) Inhalt der geschuldeten Arbeitsleistung	24
b) Fragen zur Urlaubsgewährung	24
c) Vergütungsregeln	25
d) Schlechtleistung des Arbeitnehmers	26
e) Nebenpflichtverletzung	26
f) Mobbing (Bossing)	28
g) Altersdiskriminierung	34
h) Körperliche Auseinandersetzungen	35
i) Physische/Psychische Belastungen am Arbeitsplatz	36

- j) Whistleblowing 37
- 3. Verpflichtung des Arbeitgebers, konstruktiv mit Konflikten im Unternehmen umzugehen 44
 - a) Haftung aus Gesetz 45
 - b) Haftung aus Vertrag 50
- II. Kollektivrechtliche Konflikte 51
 - 1. Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat 51
 - a) Grundlagen der Zusammenarbeit 51
 - b) Konflikte 54
 - c) Konflikteskalation 55
 - d) Betriebsverfassungsgesetz reformbedürftig 58
 - 2. Konflikte zwischen Betriebsräten untereinander 60
 - 3. Konflikte zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften 62
 - a) Aufgaben der Gewerkschaften im Betrieb 66
 - b) Tarifliche Auslegungsfragen 67
 - c) Verhandlung über vom BetrVG abweichende Betriebsratsstruktur 68
 - d) Zutrittsrecht von Gewerkschaften im Betrieb 68
 - e) Mitgliederwerbung 71
 - f) Störung im Betrieb 75
 - g) Teilnahmerecht der Gewerkschaften an Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen 76
 - h) Tarifverhandlungen 77
 - i) Rechte der Gewerkschaft im Betrieb bei betriebsratslosen Betrieben 77
 - j) Zwischenfazit 78
- E. Gesetzliche Konfliktlösungsverfahren bei innerbetrieblichen Konflikten 78
 - I. Bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern 78
 - 1. Beschwerdeverfahren nach §§ 84, 85 BetrVG 79
 - 2. Entlassungsbegehren nach § 104 BetrVG 83
 - 3. Beschwerderecht nach § 13 AGG 85
 - 4. Abmahnung 85
 - 5. Kündigung des Arbeitsverhältnisses 86
 - 6. Klage vor dem Arbeitsgericht 86
 - 7. Güterichterverfahren 88
 - II. Gesetzliche Konfliktlösungsmöglichkeiten bei kollektivrechtlichen Konflikten 91
 - 1. Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat 91
 - a) Monatliche Besprechungen 91

- b) Unterlassung von Arbeitskampsmaßnahmen 93
 - c) Friedenspflicht 94
 - d) Verbot der parteipolitischen Betätigung 94
 - e) Betriebsvereinbarungen 95
 - f) Die Einigungsstelle 96
 - aa) Verfahren vor der Einigungsstelle 96
 - bb) Bewertung, ob die Einigungsstelle ein probates Mittel der Beilegung des Konflikts zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ist 100
 - g) Abmahnung des Betriebsrates 105
 - h) Ausschlussverfahren des Betriebsrates 108
 - i) Beschlussverfahren 109
 - j) Außerordentliche Kündigung eines Betriebsratsmitgliedes 109
 - k) Zwischenfazit 110
2. Konflikte zwischen Betriebsräten untereinander 110
3. Gesetzliche Konfliktlösungsmöglichkeiten bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften 112
- a) Verhandlungen 113
 - b) Streik 115
 - aa) Voraussetzungen für Rechtmäßigkeit von Streiks 116
 - bb) Streikarten 117
 - c) Aussperrung 118
 - d) Streikbruchprämie als Arbeitskampsmittel 119
 - e) Streik und Aussperrung – Mittel zur Konfliktlösung 120
 - f) Schlichtung 121
 - g) Rechtsweg 122
- F. Konfliktvermeidung/Konfliktminimierung durch eine wertorientierte Unternehmenskultur 124
- I. Führung 125
 - II. Organisation 130
 - III. Konfliktmanagementsystem 131
 - IV. Governance-Struktur 143
 - V. Whistleblower-Hotline 143
- G. ADR-Verfahren 146
- I. Verhandlungen 147
 - 1. Definition 147
 - 2. Verhandlungsmanagement 147

- a) Optimale Verhandlungsvorbereitung 149
 - b) Interventionsmöglichkeiten in konfliktären Verhandlungen 150
- 3. Verhandlungen nach dem Harvard-Prinzip 150
- II. Vermittlung 152
 - 1. Moderation 152
 - 2. Klärungshilfe 153
 - 3. Coaching 154
 - 4. Mediation 156
 - a) Definition 156
 - b) Erfolgsfaktoren für eine gelungene Mediation 159
 - c) Sonderform der Mediation: Online-Mediation 160
 - d) Wertschöpfung durch Mediation 161
 - e) Kosten der Mediation 163
 - f) Geschichte und Entwicklung der Mediation 164
 - g) Ausblick zur Entwicklung der Mediation 167
 - h) Conclusio 169
- III. Conciliation 171
 - 1. Paritätische Kommissionen 171
 - 2. Schiedsverfahren 172
 - 3. Schlichtung 174
 - a) Staatliche Schlichtung 175
 - b) Gewillkürte Schlichtung 175
 - c) Parallelen der Schlichtung zur Mediation 177
 - d) Sonderformen der Schlichtung 178
- H. Bewertung und Anwendbarkeit der außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren bei den unterschiedlichen Konfliktparteien 178
 - I. Konflikte im individualrechtlichen Bereich 178
 - 1. Bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer 179
 - 2. Konflikte zwischen Arbeitnehmern/Arbeitnehmergruppen 180
 - II. Alternative Konfliktbeilegungsmöglichkeiten bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat 186
 - 1. Die Einigungsstelle 186
 - 2. Mediation 187
 - 3. Alternative zu Einigungsstelle und Mediation 189

III. Alternative Konfliktlösungsmöglichkeiten bei Auseinandersetzungen Arbeitgeber – Gewerkschaft	190
1. Verhandlung	190
2. Schlichtung	191
3. Mediation vor oder während der Schlichtung	192
a) Eskalationspyramide bei Tarifverhandlungen	192
b) Einsatz von Mediation bei Tarifverhandlungen	194
4. Tarifkonflikte aus spieltheoretischer Perspektive	199
5. Weitere alternative Lösungswege	200
I. Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen	201
I. Gesetzliche Verankerung von Mediation	202
1. Bei innerbetrieblichen individualrechtlichen Konflikten	202
2. Bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat	204
a) Einführung einer verpflichtenden Mediation	204
b) Reformierung des BetrVG	205
3. Bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft	206
II. CSR-Richtlinie	207
III. Fazit	209
Anlage I	211
Anlage II	216
Literaturverzeichnis	222
Abkürzungsverzeichnis	229