

Marcus Disselkamp  
Eckhard Eyer  
Silke Rohde  
Eva-Maria Stoppkotte

# Wirtschaftsmediation

Verhandeln in Konflikten

Bund-Verlag

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	5
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	11
<b>Literaturverzeichnis</b>	13
<b>1. Der Konflikt - Vertiefende Einführung</b>	17
<i>Eva-Maria Stoppkotte</i>	
1.1 Konfliktdefinition	17
1.2 Konfliktarten	18
1.2.1 Charaktertypologie	18
1.2.2 Das Maslow'sche Motivationsmodell	19
1.2.3 Die verschiedenen Konfliktarten	20
1.2.3.1 Zielkonflikt	20
1.2.3.2 Verteilungskonflikt	21
1.2.3.3 Rollenkonflikte der Betriebsratsmitglieder	21
1.3 Umgang mit Konflikten	21
1.4 Ebenen der Konfliktlösung	23
1.5 Lösungen von Konflikten durch die Konfliktparteien	25
<b>2. Möglichkeiten zur Konfliktlösung im Überblick</b>	27
2.1 Selbständige Verhandlungsführung - Ein Überblick	27
<i>Silke Rohde</i>	
2.1.1 Die Vergangenheit - Das intuitive Verhandlungs- modell	27
2.1.2 Die Zukunft - Das Modell des sachgerechten Verhandeins	29
2.1.3 Unterschiedliche Verhandlungssituationen	30
2.1.4 Phasen der Verhandlungsführung	31
2.1.5 Verhandlungsführung - Chancen und Grenzen	32
2.2 Konfliktlösung mit Vermittler (Mediation)	33
<i>Eva-Maria Stoppkotte</i>	
2.2.1 Definition der Mediation	33
2.2.2 Aufgaben des Mediators	34
2.2.3 Vorgehen des Mediators	36

<b>3.</b>	<b>Diskussionsführung und Verhandlungsführung</b>	<b>47</b>
	<i>Silke Rohde</i>	
3.1	Diskussionsführung und Moderation	47
3.1.1	Bedeutung für die Verhandlungsführung	47
3.1.2	Funktion und Bedeutung des Diskussionsleiters/ Moderators	47
3.1.2.1	Persönliche Voraussetzungen	49
3.1.2.2	Vorbereitung der Sitzung/Besprechung	50
3.1.2.3	Das Handwerkszeug der Diskussionsführung	51
3.1.3	Tipps für Diskussionsteilnehmer	62
3.2	Verhandlungsführung	64
3.2.1	Vorbereitung der Verhandlung	65
3.2.1.1	Organisatorische Vorbereitung	66
3.2.1.2	Inhaltliche Vorbereitung	68
3.2.2	Während der Verhandlung	70
3.2.2.1	Phasen während der Verhandlung	71
3.2.2.2	Methode des sachgerechten Verhandelns	74
3.2.2.3	Schwierige Verhandlungssituationen	81
3.2.2.4	Tipps zur Verhandlungsführung	87
3.2.3	Nachbereitung der Verhandlung	88
3.2.3.1	Gedächtnisprotokoll anlegen	89
3.2.3.2	Analyse der Verhandlung	90
3.3	Checklisten zur Diskussions- und Verhandlungs- führung	92
3.3.1	Checkliste Diskussionsführung und Moderation	93
3.3.2	Checkliste Verhandlungsführung	95
<b>4.</b>	<b>Mediation im Betrieb</b>	<b>98</b>
	<i>Eva-Maria Stoppkotte</i>	
4.1	Mediation	98
4.1.1	Ablauf der Mediation	98
4.1.1.1	Das Arbeitsbündnis	99
4.1.1.2	Verfahren der Mediation	99
4.1.1.3	Rolle des Mediators	100
4.1.1.4	Spielregeln	101
4.1.1.5	Schriftlicher Mediationsvertrag	101
4.1.1.6	Sichtweisen der Konfliktparteien	102
4.1.1.7	Bearbeitung der Konfliktfelder	103

4.1.1.8	Konsensfähige Konfliktlösung . . . . .	103
4.1.1.9	Mediationsvereinbarung . . . . .	104
4.1.2	Unterschiede der Mediationsverfahren im individual- und kollektivrechtlichen Bereich . . . . .	105
4.1.2.1	Mediationsverfahren im individualarbeitsrechtlichen Bereich . . . . .	105
4.1.2.2	Mediationsverfahren im kollektivrechtlichen Bereich . . . . .	114
4.1.3	Mediation als Alternative in Arbeitsplatz- konflikten . . . . .	116
4.1.3.1	Keine Konsenslösung . . . . .	118
4.1.3.2	Ringen um Positionen und nicht um Bedürfnisse . . . . .	119
4.1.3.3	Möglichkeiten und Grenzen der Mediation . . . . .	121
4.2	Implementierung von Mediation im Betrieb . . . . .	122
4.2.1	Klassische Konfliktlösungsmechanismen in Betrieben . . . . .	122
4.2.2	Formen der Konfliktlösung . . . . .	124
4.2.3	Einsatzgebiete der Mediation . . . . .	125
4.2.4	Ansatzpunkte für die Betriebsratsarbeit . . . . .	126
4.2.4.1	Einsatzgebiet für Mediation nach § 112 Abs. 2 BetrVG . . . . .	127
4.2.4.2	Weitere Möglichkeiten zum Einsatz von Mediation nach dem Betriebsverfassungsgesetz . . . . .	128
<b>5.</b>	<b>Wirtschaftsmediation - die Alternative zu Stillstand und Einigungsstelle . . . . .</b>	<b>136</b>
	<i>Eckhard Eyer</i>	
5.1	Mediation im kollektiven Arbeitsrecht . . . . .	136
5.1.1	Abschluss einer Betriebsvereinbarung . . . . .	136
5.1.2	Wirtschaftsmediation . . . . .	138
5.1.3	Vergleich von Mediation und Einigungsstelle . . . . .	139
5.2	Phasen der Wirtschaftsmediation . . . . .	140
5.2.1	Qualitative Phase . . . . .	141
5.2.2	Quantitative Phase . . . . .	141
5.2.3	Rechtliche Phase . . . . .	142
5.3	Unternehmensbeispiele . . . . .	143
5.3.1	Beispiel 1: Entlohnung von Gruppenarbeit . . . . .	144
5.3.2	Beispiel 2: Produktionsverlagerung . . . . .	149

5.3.3	Beispiel 3: Wertschöpfungsprämie und flexible Arbeitszeit bei Teamarbeit von Arbeitern und Angestellten. . . . .	156
5.4	Interviews mit Arbeitnehmervertretern. . . . .	163
<b>6.</b>	<b>Kostenersparnis durch faire Verhandlungsführung und Mediation. . . . .</b>	<b>171</b>
	<i>Marcus Disselkamp</i>	
6.1	Kostenersparnis. . . . .	171
6.2	Kostenarten. . . . .	172
6.2.1	Direkte Kosten. . . . .	172
6.2.1.1	Kosten aus Verfahren vor Arbeitsgerichten. . . . .	172
6.2.1.2	Kosten von Verfahren vor den Zivilgerichten. . . . .	176
6.2.1.3	Kosten bei Strafverfahren. . . . .	179
6.2.1.4	Kosten für externe Berater und Sachverständige . . . .	181
6.2.2	Indirekte Kosten. . . . .	182
6.2.2.1	Gehälter und Löhne. . . . .	182
6.2.2.2	Kooperationsfähigkeit. . . . .	182
6.2.2.3	Wettbewerbsfähigkeit. . . . .	184
6.2.2.4	Image. . . . .	185
6.2.2.5	Weiche Faktoren. . . . .	186
6.2.3	Kosten der Mediation. . . . .	188
6.3	»Der Preis der Angst«. . . . .	189
6.3.1	Mediation reduziert Angst. . . . .	189
6.3.2	Formen der Angst. . . . .	190
6.3.3	Konsequenzen aus Ängsten. . . . .	194
6.3.3.1	Positive Konsequenzen aus Ängsten. . . . .	195
6.3.3.2	Negative Konsequenzen aus Ängsten. . . . .	196
6.3.4	Ökonomische Betrachtung der Angst. . . . .	200
	<b>Anhang. . . . .</b>	<b>203</b>
	1. Weiterbildungseinrichtungen. . . . .	203
	2. Ausbildungseinrichtungen. . . . .	205
	<b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>	<b>206</b>