



Außergerichtliche Streitbeilegung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat

Jörg Malinowski
eingetragener Mediator (Österreich),
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Bernd Spengler
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht

WORKSHOP „ AUSSERGERICHTLICHE STREITBEILEGUNG ZWISCHEN ARBEITGEBER UND BR“



Jörg Malinowski

eingetragener Mediator (Österreich), Rechtsanwalt,
Fachanwalt für Arbeitsrecht

www.interesten-ausgleich.de



Bernd Spengler

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Spengler | Hahn | Pfeiffer Betriebliche Einigungsstelle

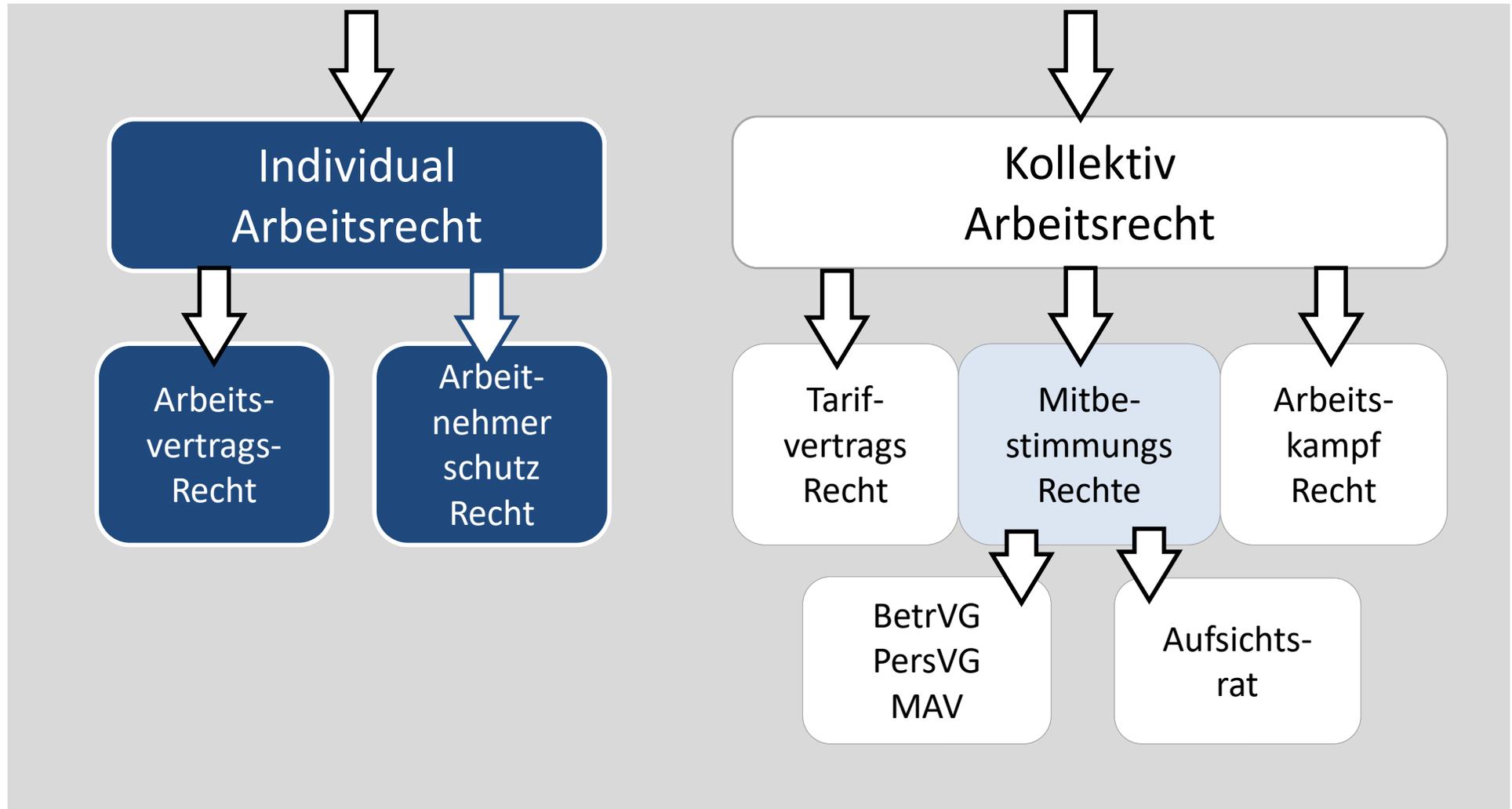
www.kanzlei-spengler.de

Jörg Malinowski
eingetragener Mediator (Österreich),
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Bernd Spengler
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht

DIE SÄULEN DES ARBEITSRECHTS

ÜBERBLICK



Jörg Malinowski
eingetragener Mediator (Österreich),
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

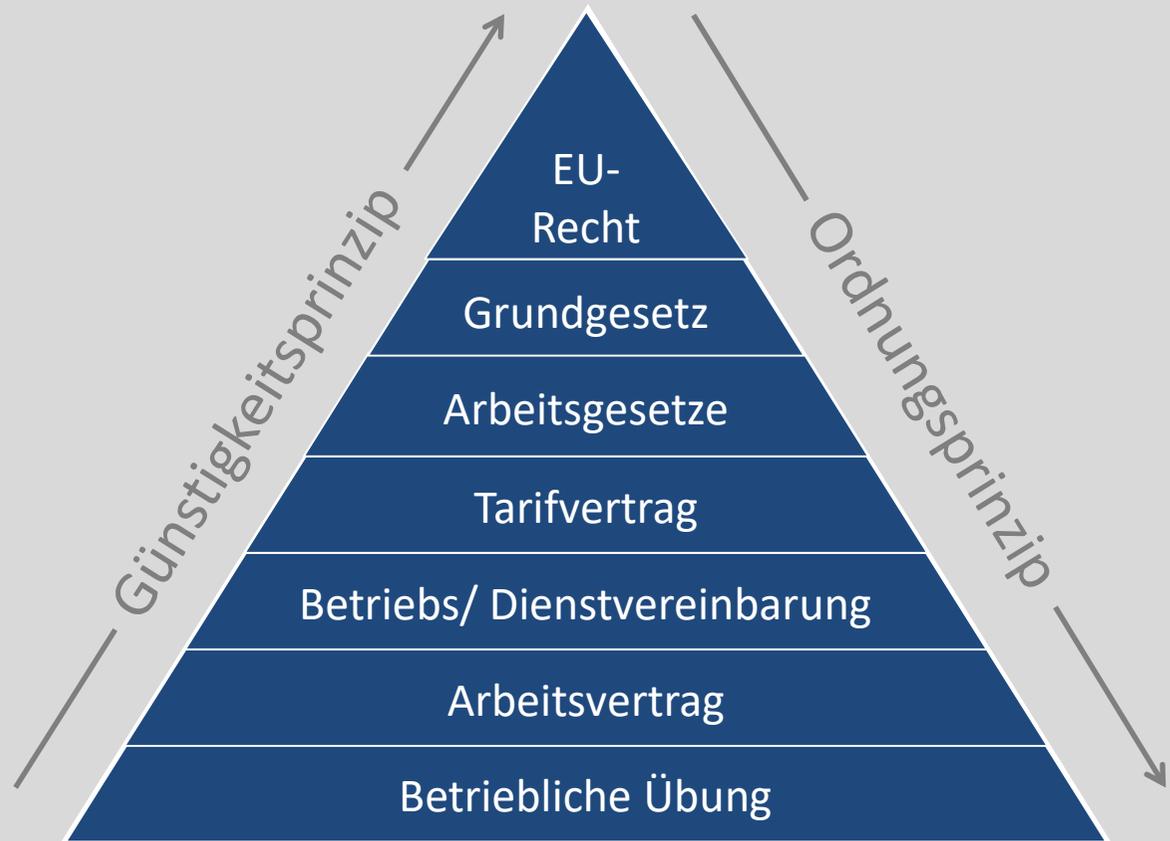
Bernd Spengler
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht

NORMENPYRAMIDE

OBER STICHT UNTER

In der tieferen Ebene **dürfen keine Verschlechterungen** gegenüber der jeweils höheren enthalten sein, es sei denn, dies ist in der höheren ausdrücklich zugelassen
(Tariföffnungsklauseln)

Verbesserungen in der untergeordneten sind jedoch zulässig, es sei denn dort ausdrücklich verboten
(§ 77 Abs. 3 BetrVG).



BETEILIGUNGSRECHTE DES BETRIEBSRATES

KOMPROMISS ZWISCHEN DEN INTERESSEN

Arbeitgeber Interessen

Bestimmen über Eigentum
Kapitaleinsatz
Gewinnerzielung



BANG!

Arbeitnehmer Interessen

Arbeitsplatzerhalt
Arbeitssicherheit
sicheres Einkommen

Arbeitswelt führt zu **Konflikten** zwischen den Interessen des Arbeitgebers und den Belangen der Arbeitnehmer. Das Betriebsverfassungsgesetz ist ein **Kompromiss** zwischen dem Bestreben des AG frei entscheiden zu können und dem Bedürfnis der AN in für sie wichtigen sozialen Fragen mitzubestimmen.

Jörg Malinowski
eingetragener Mediator (Österreich),
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Bernd Spengler
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht

BETEILIGUNGSRECHTE DES BR II

GRADE DER BETEILIGUNG DES BETRIEBSRATES

Je **stärker wirtschaftliche** Interessen des Arbeitgebers betroffen, desto **weniger stark** sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates ausgeprägt

Wirtschaftliche Fragen

Informations
recht

Anhörun
gs
recht

Beratun
gs
recht

Eingeschränkte
Mitbestimmung

Uneingeschränkte
Mitbestimmung

Personelle und soziale Fragen

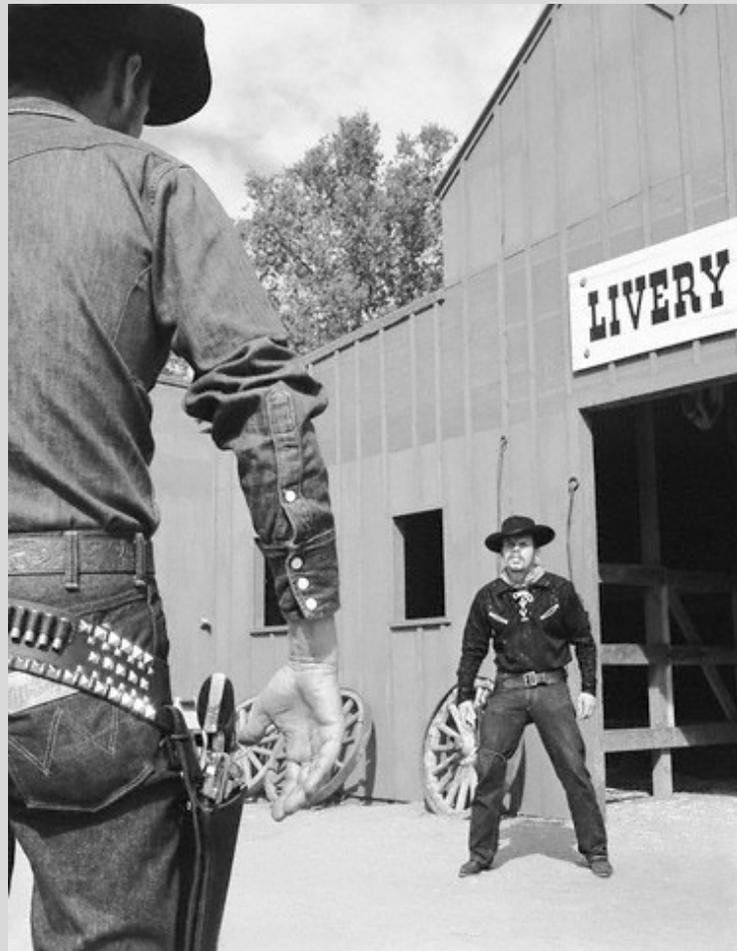
KONFLIKTLÖSUNG 1



Jörg Malinowski
eingetragener Mediator (Österreich),
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Bernd Spengler
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht
7
Quelle: <http://persoenlichkeit.suedblog.de/page/2/>

KONFLIKTLÖSUNG 2



Jörg Malinowski
eingetragener Mediator (Österreich),
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

KONFLIKTLÖSUNG 3



Jörg Malinowski
eingetragener Mediator (Österreich),
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Bernd Spengler
Rechtsanwalt

Fachanwalt für Arbeitsrecht

KONFLIKTLÖSUNG 4

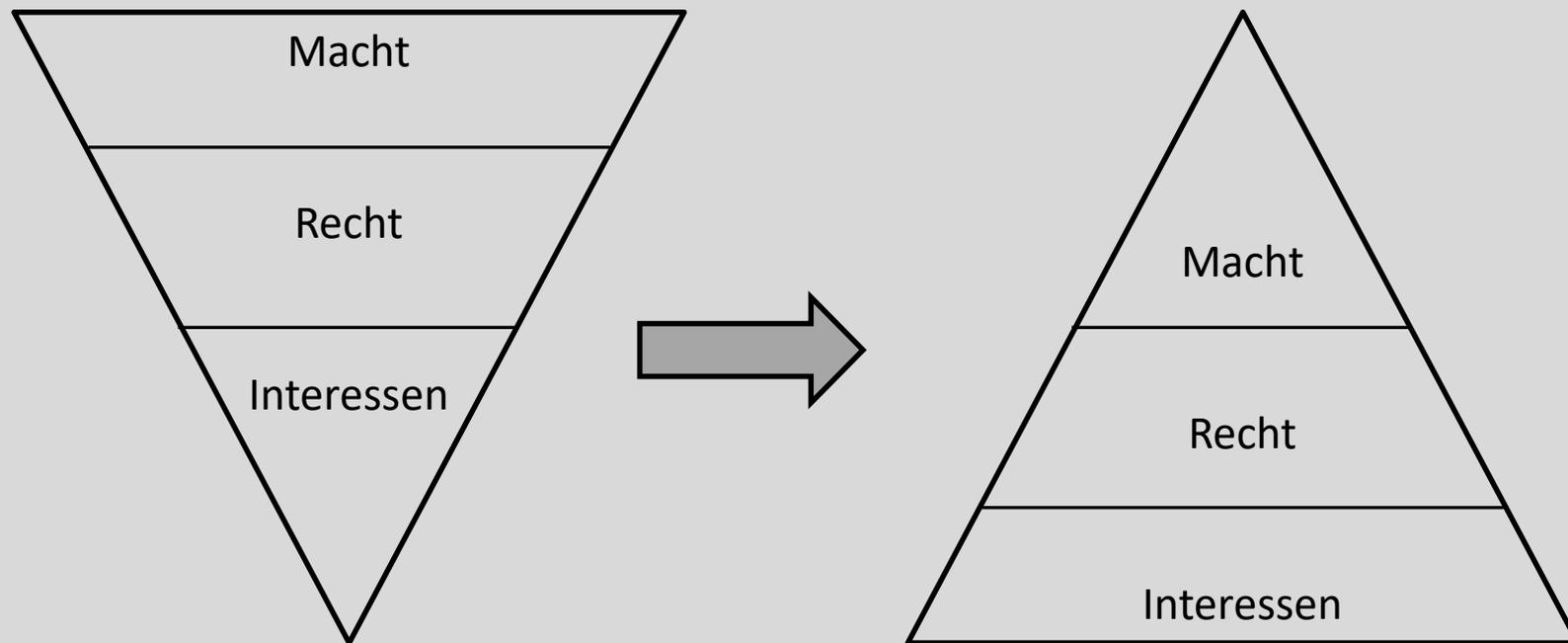


Jörg Malinowski
eingetragener Mediator (Österreich),
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Quelle: http://www.kfw-entwicklungsbank.de/ebank/DE_Home/Ueber_uns/Unser_Unternehmen/FZ_gestern_und_heute.jsp

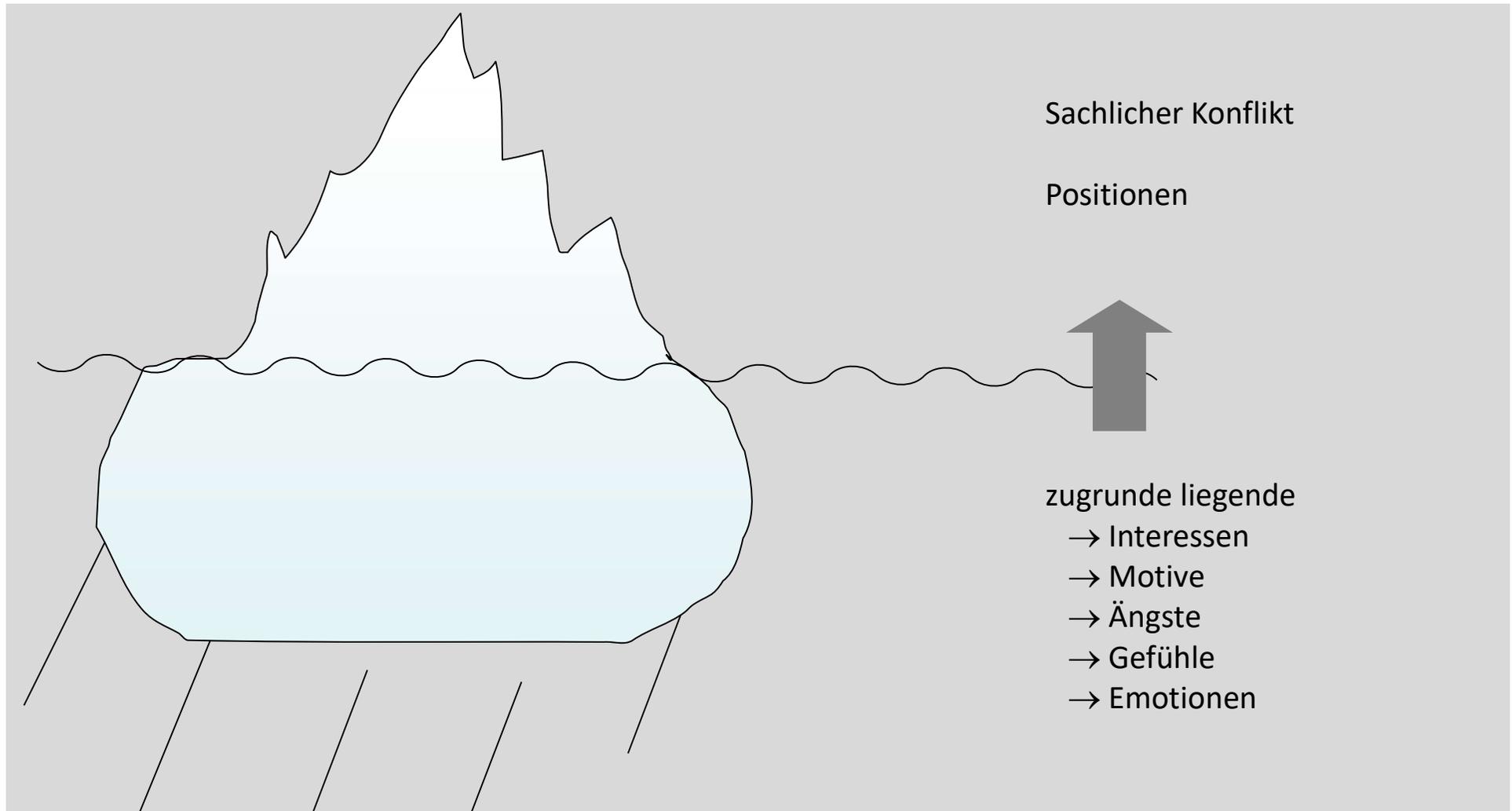
Bernd Spengler
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht

EBENEN DER KONFLIKTLÖSUNG



Lösung auf Interessenebene durch Verhandeln (insbesondere Harvard-Prinzip)

EISBERGPRINZIP



Jörg Malinowski
eingetragener Mediator (Österreich),
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

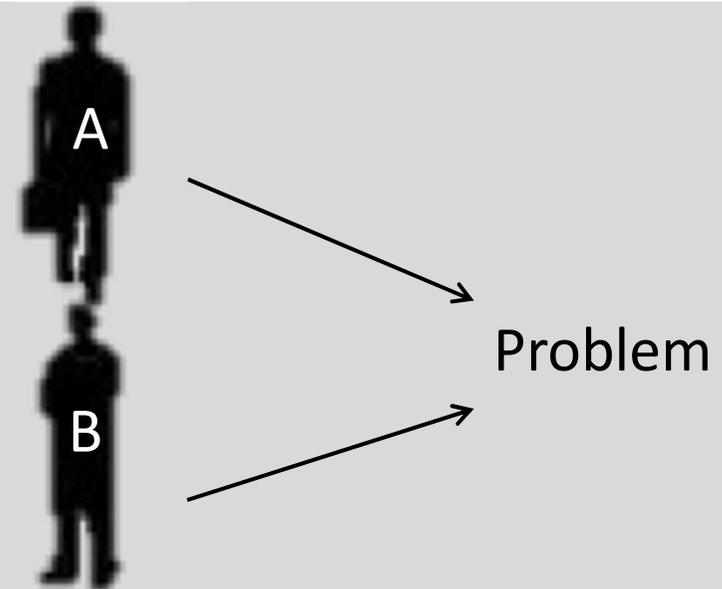
Bernd Spengler
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht

KOOPERATION ANSTATT KONFRONTATION

ÜBERSICHT



Der Andere wird als Problem gesehen.
„Du bist das Problem.“



Problem wird erkannt und
gemeinsam gelöst.
„Wir haben ein Problem.“

Ziel: Von „Gegnern“ zu
Partnern werden.

ARBEITSGERICHTLICHE ENTSCHEIDUNG

FORMALE LÖSUNG

Der Konflikt wird nach den Formalien des Rechts entschieden und beendet. Auf die Bedürfnisse und Anliegen der Beteiligten kann nicht eingegangen werden.

Durch Urteil wird lediglich ein Rechtsfrieden geschaffen.

Das Gericht stellt die Rechtslage fest, zugunsten der einen oder anderen Partei.

Damit bleibt der ursprüngliche Konflikt aber bestehen.

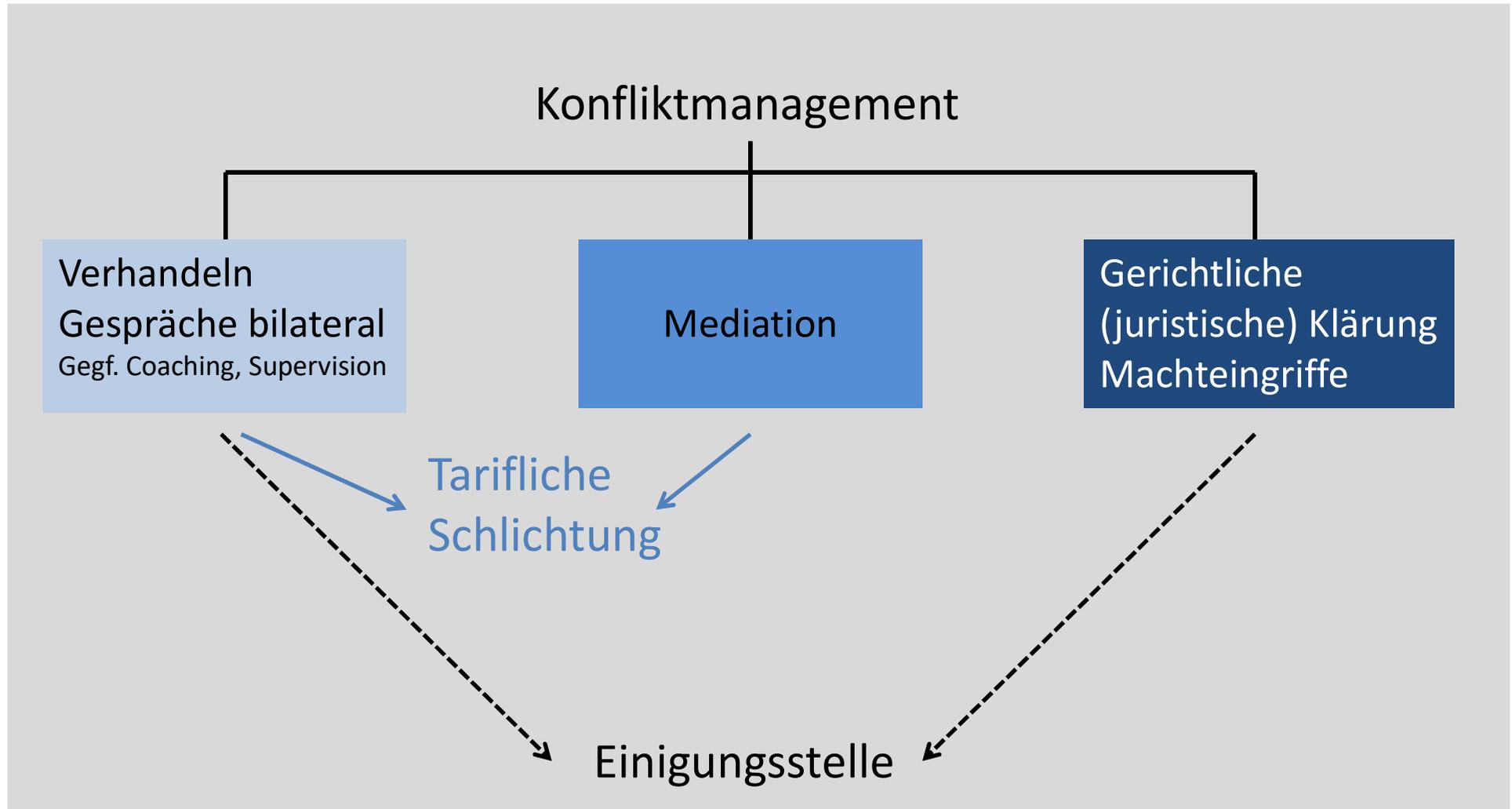


Besser: ganzheitliche, konsensuale Konfliktlösung



KONFLIKTMANAGEMENT

ÜBERSICHT



EINIGUNGSSTELLE

INNERBETRIEBLICHES ORGAN

Aufgabe:

Lösung der Konflikte der Betriebsparteien, die die Betriebsparteien nicht in Verhandlungen lösen können – Kern der betrieblichen Mitbestimmung

Zusammensetzung:

Gleiche Anzahl von Beisitzern und neutraler Vorsitzender

Beachte: Im BetrVG „externe Beisitzer“ möglich (im BayPVG oder MAVO interne)

Definition:

Einigungsstelle ist nicht Gericht, sondern **innerbetriebliches, privatrechtliches Organ** der Betriebsverfassung. Einigungsstelle wirkt vordergründig auf eine Verhandlungslösung hin, wobei der Vorsitzende auch eine moderierende Rolle hat. Letztendlich ist seine Stimme aber entscheidend, wenn keine einvernehmliche Lösung gelingt.

starke Elemente der
juristischen
Entscheidungsfindung



ABLAUF EINES MEDIATIONSVERFAHRENS

ÜBERSICHT

- Einleitung/Vorbereitung:**
- Termine bestimmen
 - Regeln festlegen
 - Teilnehmerkreis festlegen
 - Mediator auswählen
- Sachverhaltsklärung:** Mediator klärt mit den Beteiligten den gesamten Streitstoff. Es wird eine Arbeitsagenda für das weitere Vorgehen gemeinsam erstellt.
- Interessenklärung:** Mediator klärt mit allen Beteiligten, was ihnen wichtig ist und was auf keinen Fall passieren sollte.
- Lösungssuche:** Gemeinsam mit dem Mediator werden einvernehmliche Lösungsansätze gesammelt.
- Bewertung:** Gemeinsame Verständigung auf eine Lösung bzw. ein Lösungspaket.
- Vertragsschluss:** Gegebenenfalls juristische Abfassung eines Vertrages oder einer Betriebsvereinbarung.

BETRIEBLICHE KONFLIKTE

Mediation Kombimodell

Problem:

Streitigkeiten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber sind oftmals nur auf den ersten Blick rechtlicher Art.

Meist sind Probleme in der Kommunikation vorhanden und die Beziehung ist gestört, bzw. Einflüsse von außen

Der Vorsitzende der Einigungsstelle entscheidet am Ende, sodass er kein Mediator sein kann.

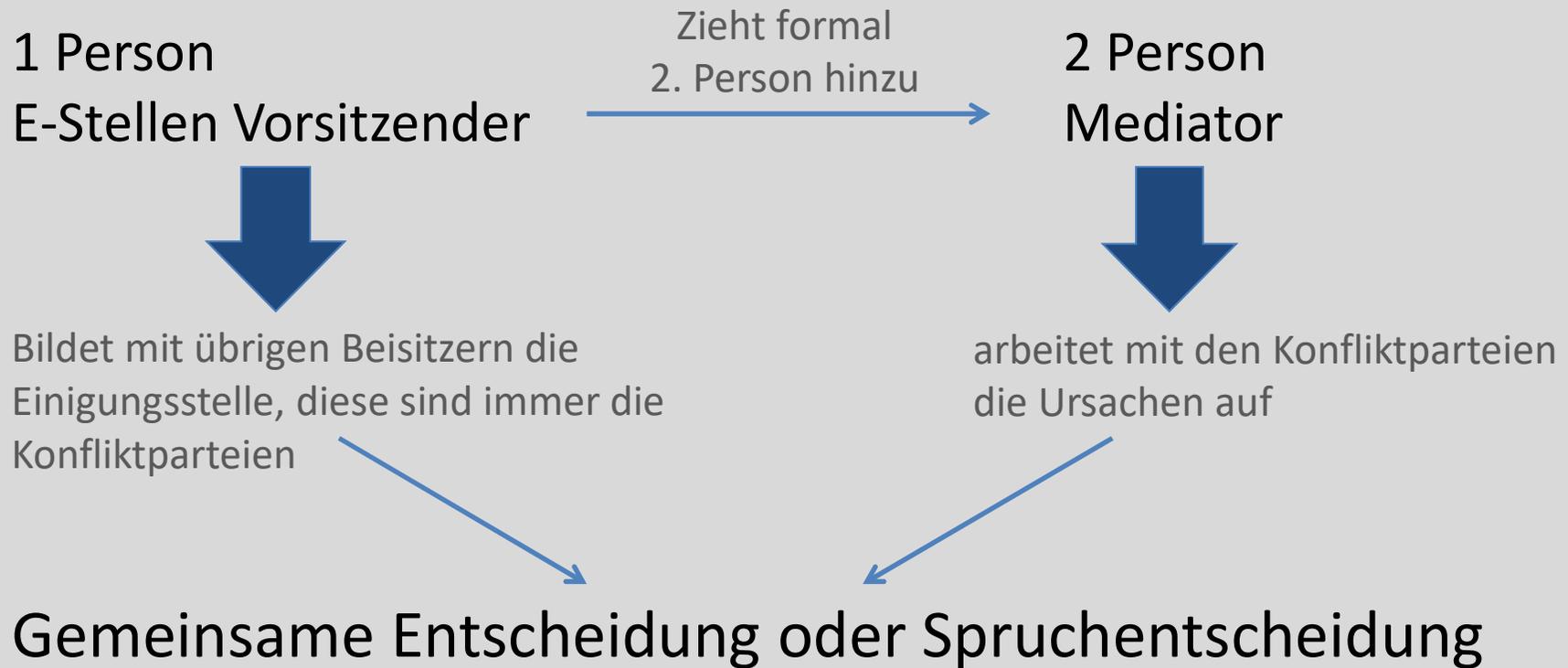
Ein Mediator allein hat keine Entscheidungsbefugnis, wenn eine Einigung misslingt.

Lösung:

Vereinigung von Einigungsstelle und Mediation in einem Verfahren

KOMBINIERTES MODELL

INNERBETRIEBLICHE KONFLIKTLÖSUNG IN VERFAHRENE SITUATIONEN



Vorteil: Auch eine Entscheidung durch Spruch kann die Erkenntnisse aus dem Mediationsverfahren nutzen und zugrunde legen

SCHLICHTUNGSMODELL IN EXTREMFÄLLEN

KONFLIKT IN EINEM KRANKENHAUS

In einem Krankenhaus besteht Streit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung über die Ausgestaltung der Schichtpläne für ärztliches und Pflegepersonal. Die Geschäftsleitung bevorzugt ein flexibles Modell, das ihr hinsichtlich der personellen Besetzungstärke pro Station freie Hand lässt. Der Betriebsrat möchte die Belastung der Mitarbeiter reduzieren durch mehr Freizeitausgleich und mehr Berücksichtigung der privaten Belange der Mitarbeiter.

Zwischen dem Geschäftsführer des Krankenhauses und dem Betriebsratsvorsitzenden schwelt ein jahrelanger persönlicher Konflikt, der bereits zu diversen gerichtlichen Auseinandersetzungen führte.

Nachdem eine Einigung im Hinblick auf die Schichtpläne auch unter Hinzuziehung von Rechtsanwälten auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite nicht zu einer Einigung führte, wurde eine Einigungsstelle unter Hinzuziehung eines Arbeitsrichters vom Landesarbeitsgericht eingesetzt.

SCHLICHTUNGS MODELL

INNERBETRIEBLICHE KONFLIKTLÖSUNG IN VERFAHRENE SITUATIONEN

Bei der Schlichtung können wie bei der Mediation die wahren Konfliktursachen erarbeitet und die Anliegen (auch verborgenen) der Beteiligten transparent gemacht werden.

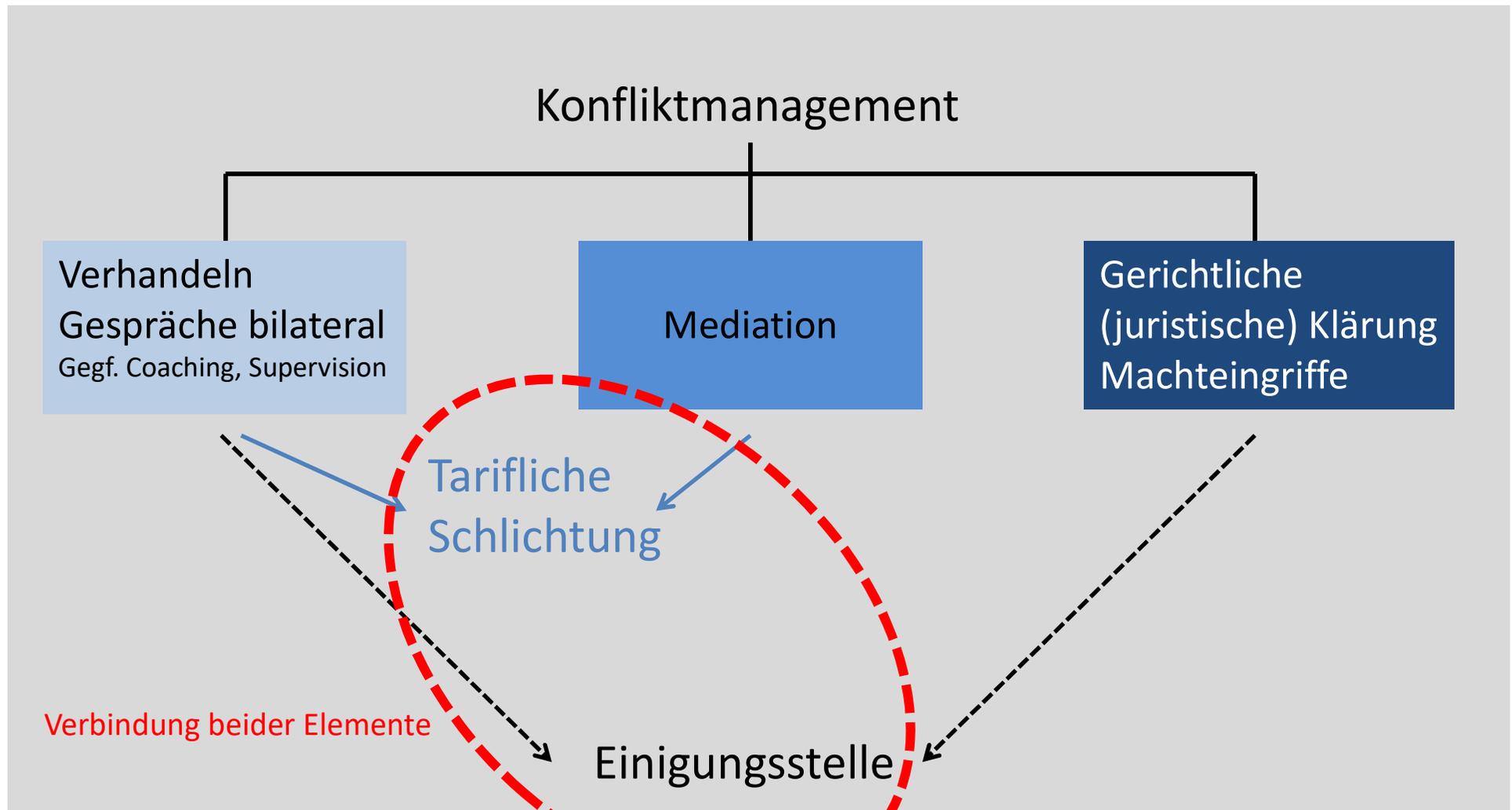
Es findet eine verstärkte Interessenarbeit statt.

Beim Schlichtungsmodell wird ähnlich der tariflichen Schlichtung ein Duo eingesetzt, das idealerweise im Arbeitgeber-, bzw. Arbeitnehmerlager **beheimatet und anerkannt** ist, so dass eine Basis ähnlich der tariflichen Schlichtung entsteht.

Die Schlichter dienen als „Übersetzer“ und „Puffer“ im jeweiligen Lager, um die Interessen herauszuarbeiten

KONFLIKTMANAGEMENT

ÜBERSICHT



UMGANG MIT WIDERSTAND IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

→ Was bedeutet der Widerstand?

- Reaktion auf bisheriges Verhalten
- Angst vor Aufdeckung
- Angst vor Versagen
- Angst vor Verlust

→ Reaktionsmöglichkeiten

- Bisherige Entwicklung aufarbeiten
- Klarheit im Verfahren
- Angebote zur Unterstützung
- Klarheit in den Abläufen

TOOLS ZUM KONFLIKTMANAGEMENT

1. Widerstände richtig
"lesen"

- Angst
- verdecktes Anliegen

herausfinden/
> Aufbau von Vertrauen

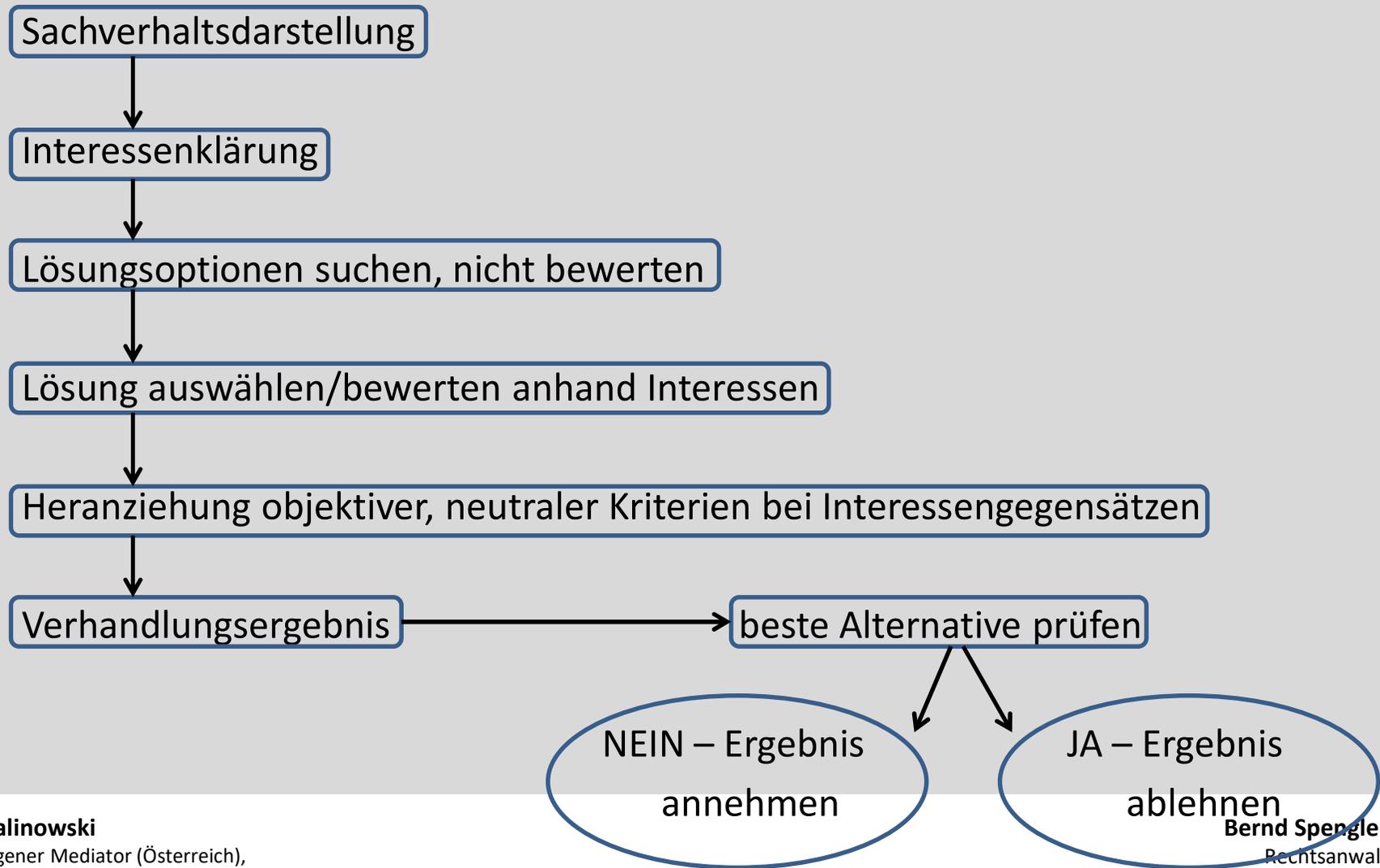
- > Unterstützung geben
- > Aufklären/Transparenz von
Prozessen
- > Verdeckte Anliegen

2. Rollenklärung
vornehmen

- Welche Rolle hat
eine Person im System?
- Welche Rolle sollte diese
Person im System haben?
- Differenzen prüfen

Deckungsgleichheit von
Rollenverhalten und
Rollendefinition herstellen

DAS HARVARD-PRINZIP - ABLAUF



VERHANDLUNGSSTILE

	Kompetitives Verhalten	Kooperatives Verhalten
Ziel	Für mich am meisten	Befriedigung meiner Interessen
Gegenüber	„Gegner“	„Verhandlungspartner“
Leitmotiv	Es ist nicht genug für alle da	Es ist genug für alle da, es geht um Verteilung.
Grundlage	Meine Position auf Kosten der Position des „Gegners“ durchsetzen	Meine Interessen befriedigen und die des Gegenüber akzeptieren
Inhalt	persönliches und sachliches vermischt → Gegner „Du bist das Problem.“	Trennung von Person und Sache „Wir haben ein Problem.“