

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Zentrale Regelungen des BetrVG 1972	2
3 Umgang mit Konflikten im Rahmen des BetrVG	3
3.1 Einigungsstellenverfahren	4
3.2 Mediation als Alternative zu den traditionellen Konfliktlösungsmechanismen des BetrVG	6
3.3 Konfliktkosten als messbare Größe.....	9
4 Fazit.....	13
Anhang	III
Literaturverzeichnis.....	VII

1 Einleitung

„Streitende sollten wissen, dass nie einer ganz recht hat und der andere ganz unrecht.“ (Kurt Tucholsky)

Das Betriebsverfassungsgesetz (in der Folge BetrVG) ist ein historisch gewachsener Normenkatalog, welches den Umgang der Betriebspartner, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, regelt. Da hier zu jeder Zeit Menschen mit unterschiedlichen Interessenslagen miteinander interagieren, kommt es unausweichlich zu Konflikten, was der Gesetzgeber bereits antizipierte. Deshalb sieht das BetrVG aus dem Jahr 1972 auch einen vordefinierten Konfliktlösungsprozess vor (siehe Anlage 1).¹ Die letzte grundlegende Novellierung des BetrVG liegt nun bereits 42 Jahre zurück. Das Arbeitsleben und insbesondere das Konfliktverhalten der Menschen in Deutschland haben sich jedoch maßgeblich verändert. Deshalb erscheint es sinnvoll die traditionell bewährten Konfliktlösungsmechanismen des BetrVG zu hinterfragen.

Aus diesem Grund soll im Rahmen dieser Arbeit überprüft werden, ob Mediation als Alternative zum klassischen Einigungsstellenverfahren kosteneffektivere Lösungen erbringen könnte. Dabei soll zuerst ein Einblick in die zentralen Regelungen und zur Entstehung des BetrVG gegeben werden. Anschließend soll der Umgang des BetrVG mit Konflikten erläutert und dabei vertieft auf das Einigungsstellenverfahren gem. §76 BetrVG und seine Stärken und Schwächen eingegangen werden. Später soll die Mediation als Vergleichsmethode herangezogen werden, da sie den Ansatz der Konsenslösung sehr stark in den Vordergrund rückt und somit am ehesten Unterschiede zum Einigungsstellenverfahren aufweist. Darüber hinaus erfährt die Mediation, als konsensuales Konfliktlösungsverfahren, welches durch einen unparteiischen Dritten geleitet wird, in den letzten Jahren einen erhöhten Zuspruch.² Zudem wird ihr Einsatz durch die EU-Richtlinie 2008/52/EG ausdrücklich gefördert. Um die gestellte Forschungsfrage beantworten zu können und den Leitsatz von FERDINAND DRUCKER zu befolgen, „If you can't measure it, you can't manage it“³, soll als letztes das Konzept der Konfliktkosten vorgestellt und diese mithilfe von empirischen Ergebnissen ge-

¹ Vgl. HUNDT (2006), S. 82.

² Vgl. GLÄBER/KIRCHHOFF (2011), S. 17.

³ Peter Ferdinand Drucker, US-amerikanischer Ökonom.

schätzt werden, woraufhin eine Verfahrenseffizienzbetrachtung der beiden Konfliktlösungsmethoden Einigungsstelle und Mediation ermöglicht werden soll.

2 Zentrale Regelungen des BetrVG 1972

Zur Untersuchung, ob die Konfliktlösungsmethodik Mediation als Alternative zum Einigungsstellenverfahren eingesetzt werden kann, sollte zuerst der gesetzliche Rahmen dieses Verfahrens dargestellt werden, das Betriebsverfassungsgesetz. Die Betriebsverfassung begann sich schon mit der einsetzenden Industrialisierung Anfang des 19. Jahrhunderts zu entwickeln. Dies geschah in Form von Arbeitsordnungen, die arbeitgeberseitig erlassen wurden.⁴ Im Zuge diverser gesellschaftlicher Umbrüche, wie etwa der Revolution 1848/49, das Ausbrechen des ersten und zweiten Weltkrieges, sowie der Teilung Deutschlands hat sich in Deutschland das Betriebsverfassungsgesetz herausgebildet. Dieses sieht die Vorstellung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen den Betriebspartnern (Arbeitgebervertreter und Arbeitnehmervertreter, i.d.R. Betriebsrat, der auch als sog. Konfliktbearbeiter kategorisiert wird (siehe Anlage 2)) vor und setzt es rechtlich fest (§2 Abs. 1 BetrVG).

Das heute geltende BetrVG ist folglich über zwei Jahrhunderte gewachsen und wurde von verschiedensten Einflüssen geprägt. Es ist das Ergebnis eines natürlichen heuristischen Trail-and-Error-Prozesses, bei dem funktionierende Verfahren beibehalten und nicht praxistaugliche Vorschriften gestrichen wurden.

Zu den bewährten und anerkannten Rechten gehörten bspw. das Widerspruchsrecht bei Kündigungen durch den Betriebsrat (gem. §102 BetrVG). Somit kann der Betriebsrat willkürliche Kündigungen des Arbeitgebers verhindern und trägt auf diese Weise zu einem fairen Umgang zwischen den Betriebspartnern bei. Das BetrVG räumt dem Betriebsrat darüber hinausgehend jedoch auch Mitbestimmungsrechte ein. Diese erstrecken sich nicht nur über die Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen, wie Einstellung oder Versetzung (gem. § 99 BetrVG), sondern auch ausgeprägte Mitbestimmungsrechte im Sinne der aktiven Mitgestaltung betrieblicher Belange und unternehmerischer Entscheidungen (gem. § 87 Abs. 1). Besonders vor diesem Hintergrund sind eine kooperative Zusammenarbeit und eine eigenständige Lösungsfindung im Konfliktfall wünschenswert, da somit produktivere Lösungen

⁴ Vgl. HUNDT (2006), S. 59.

erreicht werden können als durch einen Schlichterspruch. Dieser kann unmöglich über das komplette Hintergrundwissen des Konflikts verfügen und in den Schlichterspruch einbeziehen. Darüber hinaus schreibt das BetrVG die Friedenspflicht zwischen den Betriebspartnern (gem. § 74 Abs. 2) vor. Diese sorgt für eine ständig existierende Kommunikationsplattform für die Betriebspartner, um auch während Arbeitskämpfen verhandlungsfähig zu bleiben.

Das BetrVG versucht mit der Friedenspflicht nicht nur die Kommunikation im Arbeitskampf zwischen den Konfliktparteien aufrechtzuerhalten, sondern regelt auch den Umgang mit Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, welcher in den weiteren Kapiteln näher betrachtet werden soll.

3 Umgang mit Konflikten im Rahmen des BetrVG

Das BetrVG sieht, gem. §74 Abs. 1 BetrVG, eine mindestens einmal monatlich stattfindende Zusammenkunft von Arbeitgeber und Betriebsrat vor, in der mit ernstem Willen zur Einigung Vorschläge zur Beilegung von Konflikten gemacht werden sollen. Herauszuheben ist hierbei die Formulierung „mit ernstem Willen“ und die Aufforderung „Vorschläge“ zu machen, die die Handlungsorientierung des §74 Abs. 1 BetrVG zeigt. Eine Sitzung ohne „ernsthafte Willen“ würde die Sitzung ad absurdum führen und somit die Funktionsfähigkeit der Betriebsratssitzungen in Frage stellen.

Weiterhin sieht das BetrVG generell den folgenden Konfliktbewältigungsprozess vor. Zu allererst sind die Betriebspartner verpflichtet den Verhandlungsweg einzuschlagen. Hierbei sind die Betriebspartner zu gegenseitiger Achtung und Akzeptanz angehalten, sich anzuhören und keine Gesprächsverweigerungshaltung einzunehmen.⁵ Scheitert der Versuch, den vorliegenden Konflikt durch eigenständiges Verhandeln zu lösen, so sieht das BetrVG als nächsthöhere Eskalationsstufe die Einschaltung einer Einigungsstelle vor. Sollte im Rahmen des Einigungsstellenverfahrens ebenfalls keine Konfliktlösung zu Stande kommen, steht den Betriebspartnern letztlich der Gerichtsweg vor die zuständigen Arbeitsgerichte offen.⁶ Der Vollständigkeit halber soll an dieser Stelle Erwähnung finden, dass das BetrVG noch weitere Sonderformen als Konfliktlösungsinstitutionen kennt, auf die im Rahmen dieser Ar-

⁵ Vgl. HUNOLD (2002), S. 411 und FITTING ET AL (2004), §74, Rdnr. 9.

⁶ Vgl. EDENFELD (2003), S. 40.

beit jedoch aufgrund ihrer geringen Bedeutung nicht näher eingegangen werden soll (siehe Anlage 3). Diese sollen im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht beleuchtet werden. Durch individuelle Vereinbarungen zwischen den Betriebspartnern lassen sich darüber hinaus weitere Konfliktlösungsmechanismen in den vom BetrVG vorgeschriebenen Rahmen integrieren. So wäre es bspw. möglich das Scheitern einer Konfliktlösungsmethode, z.B. einer Mediation, als Voraussetzung für das Anrufen einer Einigungsstelle zu vereinbaren.⁷

Um im Rahmen dieser Arbeit fokussiert vorgehen zu können, soll in der Folge ausschließlich das Einigungsstellenverfahren als Konfliktlösungsinstrument des BetrVG, näher betrachtet werden.

3.1 Einigungsstellenverfahren

Das Einigungsstellenverfahren ist die erste Eskalationsebene für Konflikte zwischen den Betriebspartnern im Rahmen des BetrVG, die eine feste Verfahrensstruktur vorschreibt. Diese Struktur besteht aus einer gleichen Anzahl von Beisitzern, die jeweils vom Arbeitgeber und Betriebsrat bestellt werden und einem unparteiischen Vorsitzenden, auf den sich die Betriebspartner vor dem Verfahren einigen müssen. Der Einigungsstellenvorsitzende fällt am Ende des Einigungsstellenverfahrens die Entscheidung über den zu lösenden Konflikt, sollten sich die Beisitzer nicht eigenständig auf eine Konfliktlösung einigen können. Diesen Vorsitz nehmen in ca. 90 Prozent der Fälle Arbeitsrichter der Arbeitsgerichte und Landesarbeitsgerichte ein.⁸ Dieser Umstand birgt das Risiko, dass Konflikte zwischen den Betriebspartnern ausschließlich aus der rechtlichen Perspektive betrachtet werden und die tatsächlichen Interessen unzureichend diskutiert werden. Einigungsstellen werden i.d.R. gemäß eines Anlasses gebildet und erhalten die Befugnis einen konkreten klar abgrenzbaren Konflikt zwischen den Betriebspartnern zu lösen.⁹ Ein Einigungsstellenverfahren verursacht durch die Hinzuziehung von Beisitzern, einem Vorsitzenden und eventuellen Sachverständigen auch Kosten. Diese hat der Arbeitgeber gem. § 76 a BetrVG selbst zu tragen. Auf den Kostenaspekt des Einigungsstellenverfahrens soll in Kapitel 3.3 Konfliktkosten näher eingegangen werden.

⁷ Vgl. HENNIGE (1996), S.62 f.

⁸ Vgl. FISCHER (2000), S. 218.

⁹ Vgl. FRIEDEMANN (1996), S. 18.

Um sich der Potentiale und möglicher Schwächen des Einigungsstellenverfahrens bewusst zu werden, erfolgt an dieser Stelle zunächst eine Darstellung der Stärken und Schwächen des Einigungsstellenverfahrens, die in einer Übersicht in Tabelle 1 dargestellt sind.

Das Einigungsstellenverfahren produziert aufgrund seiner Struktur in klassischer Weise Gewinner und Verlierer, was den Nährboden für zukünftige Konflikte bereiten kann.¹⁰ Dieser Umstand ergibt sich aus seiner Charakteristik, da es zuerst eine Abstimmungsrunde vorsieht, bei der die paritätisch verteilten Arbeitnehmer- bzw. Arbeitgeberbeisitzer abstimmen. Erzielt diese Abstimmung keine Einigung, so erhält in der zweiten Abstimmungsrunde zusätzlich der Einigungsstellenvorsitz eine Stimme, die letztlich die Entscheidung über die zu einigende Causa trifft. Durch diese Struktur besteht die Gefahr, dass die Beteiligten im ungünstigsten Fall auf ihren Positionen verharren, oder sie nähern sich eventuell gegenseitig an, um einen Schlichterspruch durch den Einigungsstellenvorsitzenden zu vermeiden, der möglicherweise mit einer „Niederlage“ einhergeht. Somit verfügt das Einigungsstellenverfahren über das immanente Potenzial zukünftige Streitigkeiten zu generieren, die sich dann wiederum negativ auf die langfristige Kooperationsbereitschaft auswirken können.

Tabelle 1: Stärken und Schwächen des Einigungsstellenverfahrens gem. § 76 BetrVG

Stärken Einigungsstellenverfahren	Schwächen Einigungsstellenverfahren
Bekanntes und bewährtes Verfahren	Langwierig
Sicherheit der Einigung	Unangemessen hohe Kosten
Weiterer Rechtsweg offen	Sachverhalt steht im Vordergrund, nicht die Interessen
Vorsitzender muss unparteiisch sein	Nachhaltige Störung der Zusammenarbeit
Selbstbestimmung Spruch einer Einigungsstelle ist nur bindend, wenn sich Betriebspartner dem Spruch im Voraus unterwerfen oder ihn nachträglich annehmen. ¹¹	Vorsitzender muss keine speziellen Kompetenzen aufweisen
	„Tätigkeit der Arbeitsrichter als Einigungsstellenvorsitzende verwehrt alternative Herangehensweise an Konflikte („Wer als Werkzeug nur den Paragrafen kennt, für den sind alle Konflikte Rechtsprobleme.“ ¹²)
	Wird in der Praxis mitunter als Alibiverfahren angewandt, um schwierige Entscheidungen zu verlagern ¹³

¹⁰ Vgl. QUINTING (2003), S. 248.

¹¹ Vgl. SCHEWE (2010), S.283.

¹² Vgl. BUDDÉ (2001), S. 351.

¹³ Vgl. NIEDENHOFF (2005), S. 290.

3.2 Mediation als Alternative zu den traditionellen Konfliktlösungsmechanismen des BetrVG

Wie bereits dargelegt, verfügen das BetrVG und seine Konfliktlösungsmechanismen bereits über eine langjährige Praxis. Diese Arbeit beschäftigt sich nun mit der Fragestellung ob eine „neue“ Konfliktlösungsmethode, die Mediation, eine Alternative zum Einigungsstellenverfahren sein kann. „Neu“ im eigentlichen Sinne sind die Rolle und das Verfahren der Mediation jedoch keineswegs. Die Methodik ist lediglich im Laufe der Zeit in Vergessenheit geraten und wird, nachdem die Methodik im anglosächsischen Raum einen hohen Verbreitungsgrad erreicht hat, nun auch in der gesamten EU gefördert.¹⁴

Um die Mediation als Untersuchungsgegenstand zu verstehen, wird nun kurz auf die Struktur einer Mediation eingegangen. Das Mediationsverfahren wird in verschiedene Phasen unterteilt. Dabei existieren verschiedene Varianten der Unterteilung der Phasen, abhängig vom Detailgrad der Untergliederung. So unterscheidet MONTADA (2013) bspw. in 21 Untergliederungspunkte eines Mediationsablaufs, DIETZ (2004) hingegen nur sieben Phasen. Um einen, für diese Arbeit, angemessenen Detaillierungsgrad zu erreichen, werden in der Folge die sieben Phasen nach DIETZ (2004) erläutert und die zentralen Prinzipien der Mediation kurz erläutert.

Eine typische Mediation beginnt mit der Vorlaufphase, in der der Mediator den Auftrag mit den Konfliktparteien (auch Medianden genannt) abklärt und die Bereitschaft aller Beteiligten herstellt. Anschließend erfolgen die Einführung in die Mediation und der Abschluss eines Kontraktes (Phase 2), bei der die Arbeitsweise und Ziele des Mediationsverfahrens festgelegt werden.¹⁵ In Phase 3 erfolgt die Sammlung der zu klärenden Themen, die beide Seiten gleichermaßen vortragen. Mit Phase 4 schließt sich dann der Kernteil der Mediation an. Die Aufgabe des Mediators besteht nun darin, die Medianden dazu zu bringen, ihre Interessen zu äußern, nicht ihre Positionen.¹⁶ Wurden die Interessen der Konfliktparteien genau herausgearbeitet, sind die Medianden i.d.R. in der Lage in Phase 5 Lösungsoptionen hervorzubringen, die zuvor nicht im Bereich des Vorstellbaren lagen. In Phase 6 verhandeln die Konfliktparteien schließlich unter den Gesichtspunkten der tatsächlichen Machbarkeit und Wah-

¹⁴ Die EU fördert den Einsatz alternativer Konfliktlösungsmethoden, insbesondere der Mediation mit der Richtlinie 2008/52/EG, die in allen Mitgliedsstaaten umgesetzt wurde.

¹⁵ Vgl. DIETZ (2004), S. 96 ff.

¹⁶ Vgl. Ebenda, S. 109 ff.

rung ihrer eigenen Interessen über die eigens erarbeiteten Optionen. Im letzten Schritt erfolgt dann die Kontrahierung der erzielten Verhandlungsergebnisse, die dann für beide Seiten rechtsverbindlich werden.¹⁷

Alle Phasen werden von den zentralen Prinzipien der Mediation geprägt. Diese sind Freiwilligkeit, Neutralität, Eigenverantwortlichkeit, Offenheit und Informiertheit, Vertraulichkeit und Ergebnisoffenheit, die hauptsächlich aus den dem Harvard-Verhandlungsmodell hervorgehen.¹⁸ Das Modell beruht hauptsächlich auf der Erkenntnis, dass interessensbasiertes Verhandeln vorteilhaft gegenüber dem positionsgebundenen Verhandeln, ist und sog. Win-Win-Lösungen produziert.¹⁹ Außerdem unterscheidet sich Mediation von anderen Konfliktlösungsmethoden durch ihren, im Idealfall, hundertprozentigen Einbeziehungsgrad der Konfliktbeteiligten in die Lösungsfindung. Die Aufgabe des Mediators ist es den Mediationsprozess zu steuern und die Kommunikationsbasis stets zu erhalten. Lösungsvorschläge oder gar Schlichtersprüche sind ihm jedoch in der klassischen Variante nicht erlaubt. Somit eignet sich eine Mediation zur Wiederherstellung des Vertrauens zwischen Konfliktparteien und zur Stärkung der Zusammenarbeit, da die Konfliktpartner zum Dialog und Kooperation gezwungen sind, um für sich eine vorteilhafte Lösung zu erarbeiten. Aus diesem, der Mediation zentral innewohnenden Aspekt, ergeben sich maßgeblich die in Tabelle 2 dargestellten Potenziale und Schwachstellen des Mediationseinsatzes.

Tabelle 2: Gegenüberstellung von Potenzialen und Schwachstellen der Mediation

Potenziale für den Einsatz von Mediation	Schwachstellen des Mediationseinsatzes
Vertrauensaufbau	Einigung steht nicht fest
Stärkung der Zusammenarbeit durch interessensbasiertes Vorgehen	Kosten, insbesondere im Fall des Scheiterns
Verbesserung Betriebsklima	Ggf. Gesichtsverlust
Aktives Mitwirken aller Beteiligten an der Lösungsfindung, kein externer Einfluss	Vorgelagertes Mediationsverfahren kann Konfliktlösungsprozess verlängern. ²⁰
Selbstbehauptung wird ermöglicht	

¹⁷ Vgl. DIETZ (2004), S. 115 ff.

¹⁸ Vgl. HOFMANN/ROTHFISCHER/TROSSEN (2008), S. 121

¹⁹ Vgl. FISHER/URY/PATTON (2009), S. 69 ff.

²⁰ Vgl. DÄUBLER (2014), S. 1418 f.

Die Schwachstelle, dass man aufgrund der Ergebnisoffenheit nicht von vornherein von einer Einigung ausgehen kann und eventuell zusätzliche Kosten im Falle des Scheiterns anfallen, ließe sich durch den Einsatz eines sog. Med-Arb-Verfahrens²¹ verhindern. Dieses sieht vor, bei einer fehlgeschlagenen Mediation einen Schlichterspruch zu fällen. Jenes Vorgehen könnte eine pragmatische Herangehensweise darstellen und würde die Betriebspartner, bei nicht vorhandenem Einigungswillen, unter Kooperationsdruck setzen.

Als zukunftssträftig gelten darüber hinaus Verfahrenskombinationen, die den Parteien eine ähnliche Gestaltungsautonomie wie die Verhandlung und zusätzlich die Vorteile der Unterstützung durch neutrale Dritte bieten.²² Stattet man den Mediator jedoch mit der Kompetenz aus, Schlichtersprüche zu fällen, würde an dieser Stelle die Ähnlichkeit zum klassischen Einigungsstellenverfahren auffallen, wobei besonders der wirkende Kooperationsdruck negative Effekte auf die Ergebnisqualität vermuten lassen würde.

Dass deutsche Unternehmen für interessenbasierte Konfliktlösungsmethoden offen sind und diese auch nutzen, belegt der von KIRCHHOFF ET AL. (2013) nachgewiesene deutliche Anstieg der Fallzahlen konsensorientierter Konfliktlösungsverfahren, insb. der Mediation.²³ Offensichtlich hat man erkannt, dass Lösungen, die von beiden Seiten gemeinsam getragen werden, für Unternehmen erfolgversprechend sind.²⁴ Ein Grund für diese verstärkte Nutzung der Mediation könnte eine höhere Ergebnisqualität sein. Diese könnte unter anderem durch den Fokus der Mediation auf die Selbstbehauptung im Konfliktlösungsprozess, begründet werden, die im betrieblichen Kontext eine große Rolle spielt.²⁵ Als weiterer Teilaspekt für den erhöhten Zuspruch für Mediation könnte das klare Bedürfnis, Verfahren und Ergebnis der Konfliktlösung möglichst autonom mitgestalten zu können, gewertet werden.²⁶ Die These, dass Mediation für eine höhere Ergebnisqualität sorgt, unterstützen KIRCHHOFF ET AL. (2013), die eine klare Verbindung zwischen konstruktiven Umgang mit Konflikten²⁷ und der

²¹ Vgl. DENDORFER/PONSCHAB (2012), S.1.

²² Vgl. KIRCHHOFF ET AL. (2005), veröffentlicht im Internet, S.6 (12.05.2004).

²³ Vgl. KIRCHHOFF ET AL. (2013) S. 16.

²⁴ Vgl. WEBERS (2000), S. 180.

²⁵ Vgl. NIEBUHR (2011), S. 279.

²⁶ Vgl. KIRCHHOFF ET AL. (2005), veröffentlicht im Internet, S.21 (12.05.2004).

²⁷ Die SAP AG ist ein Vorreiter unter den DAX 30-Unternehmen im Hinblick auf Konfliktmanagement. Das Unternehmen hat im Rahmen des Konfliktmanagements einen internen Mediatorenpool aufgebaut, der als Eskalationsstufe herangezogen wird, um Konflikte mittels Mediation zu lösen.

Zufriedenheit der Manager und Mitarbeiter in der SAP AG beobachteten.²⁸ Darüber hinaus kommt INSAM (2012) gar zu der Erkenntnis, dass Konfliktbeteiligte, auch wenn keine Vereinbarung innerhalb eines Mediationsverfahrens erzielt wurde, zufriedener sind.²⁹ Für die Mediation als Konfliktlösungsmethode spricht zudem, dass Unternehmen Mediation hinsichtlich der eigenen Vorteilsbetrachtung, bei der u.a. Ergebnisqualität, Verfahrenskosten, Autonomie der Verfahrensgestaltung und Vertraulichkeit arithmetisch gemittelt wurden, als zweitbestes Konfliktlösungsverfahren einschätzen (siehe Anlage 4). Am positivsten wird die Verhandlung eingeschätzt.³⁰ Diese Ergebnisse wurden in einer Folgestudie von KAMPHERM/KRAUS/WELLMANN (2007) bestätigt.

Besonders in Fällen von Vertrauensverlust, wie Tabubrüchen seitens des Arbeitgebers oder wenn Konflikte persönlich genommen werden, könnte Mediation eher im Stande sein eine effektive Lösung für den aufgetretenen Konflikt zu erarbeiten als es ein Einigungsstellenverfahren vermag, da die Projektion des Beziehungskonflikts auf die Sachebene eine optimale Lösungsfindung verhindert und ein Einigungsstellenverfahren hauptsächlich auf dem Austausch von (Rechts)-Positionen beruht.³¹

Nachdem das Verfahren der Einigungsstelle und die Mediation vorgestellt und deren Stärken und Schwächen dargestellt wurden, kann das Fazit gezogen werden, dass die Mediation über das Potenzial verfügen könnte ergebnisqualitativ bessere Lösungen herbeizuführen als ein Einigungsstellenverfahren. Um den Aspekt der Effektivität zu prüfen, soll im folgenden Teil der Aspekt der Konfliktkosten im Rahmen der beiden Verfahren beleuchtet werden.

3.3 Konfliktkosten als messbare Größe

Das Konzept der Konfliktkosten und des Managements von Konflikten ist ein junges Wissenschaftsgebiet. Erst Anfang des 21. Jahrhunderts wurden zu diesem Thema erste Studien im deutschsprachigen Raum durchgeführt auf deren Basis erste Modelle entstanden sind. Konfliktkosten werden bisher von Unternehmen nur unzureichend gemessen.³² Zur praktischen Messung dieser Kosten wurde an der Steinbeis-

²⁸ Vgl. KIRCHHOFF ET AL. (2013), S.26.

²⁹ Vgl. INSAM (2012), S. 4.

³⁰ Vgl. KIRCHHOFF ET AL. (2005), veröffentlicht im Internet, S.19 (12.05.2004).

³¹ Vgl. NIEBUHR (2011), S. 322.

³² Vgl. INSAM/ACHTERHOLT/REIMANN (2009), S. 30.

Hochschule Berlin 2011 das erste Werkzeug, der Konfliktkostenrechner, entwickelt.³³

In der Studie von INSAM/ACHTERHOLT/REIMANN (2009) waren sich bspw. nur 58 Prozent der befragten Unternehmen über den Kosteneffekt von Findungsprozessen für Mitarbeiteranreizsysteme bewusst, was ein typisches Konfliktthema ist, mit dem sich die Betriebspartner auseinandersetzen müssen.³⁴ Deshalb soll in der Folge erarbeitet werden, welche Konfliktkosten bei Mediationen anfallen, wie hoch die Kostenauswirkungen bei Einigungsstellenverfahren anzusetzen sind und welche Empfehlungen diese Ergebnisse induzieren. Allgemein unterscheidet man in funktionale und dysfunktionale Konfliktkosten.³⁵ Funktionale Konfliktkosten entstehen in wertschöpfenden Auseinandersetzungen, deren Austragung Gewinnsteigerungen für das Unternehmen ermöglichen, wie z.B. Kosten der Entscheidungsfindung für ein aktives Gesundheitsmanagement, welches Mitarbeiterfehlzeiten minimiert.³⁶ Dysfunktionale Konfliktkosten hingegen behindern die Geschäftsprozesse und wirken sich in keiner betrieblichen Veränderung aus, wie z.B. ein Gerichtsverfahren, welches in die nächsthöhere Instanz geht.³⁷ Bei Streitigkeiten zwischen Betriebspartnern können beide Konfliktkostenarten auftreten.

Nun stellt sich die Frage welche Konfliktkosten Mediations- und Einigungsstellenverfahren verursachen. Das Einigungsstellenverfahren verursacht erhebliche Kosten im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung.³⁸ Die Kosten einer Einigungsstelle gliedern sich in die Unterpunkte Honorare für die Vorsitzenden, für die Beisitzer, Kosten für Sachverständige, Miete für Sitzungsräume, Bewirtungsaufwendungen, Reisekosten und Vorbereitungskosten.³⁹ Insbesondere die Kosten der Einigungsstelle pro Mitarbeiter sind von 1997/98 bis 2003/04 von 22,35 Euro auf 60,32 Euro pro Mitarbeiter im Jahr gestiegen. Keine andere Kategorie der Anwendungskosten des BetrVG ist in dem Maße gestiegen und war somit 2003/04 drittgrößter Kostentreiber dieser Kostenkategorie.⁴⁰ Wie in Anlage 5 dargestellt, machen dabei die Honorare für Vorsitzende knapp 30 Prozent der Gesamtkosten des Verfahrens aus und haben

³³ Vgl. KIRCHHOFF ET AL. (2013), S.38.

³⁴ Vgl. INSAM/ACHTERHOLT/REIMANN (2009), S. 30.

³⁵ Vgl. Ebenda, S. 3 ff.

³⁶ Vgl. INSAM/FISCHER, veröffentlicht im Internet, S. 5 (11.05.2014).

³⁷ Vgl. Ebenda.

³⁸ Vgl. NIEDENHOFF, H. (2004), S. 24 ff.

³⁹ Vgl. Ebenda, S. 300.

⁴⁰ Vgl. NIEDENHOFF (2005), S. 309.

sich von 1997/98 auf 2003/04 verdoppelt. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die Vergütungssätze für Vorsitzende noch nicht, wie im BetrVG vorgesehen, geregelt wurden.⁴¹ Um Kosten zu sparen, empfiehlt NIEDENHOFF (2005) Pauschalen für den Vorsitzenden und die Sachverständigen im Voraus festzulegen.⁴²

Im Hinblick auf die Mediation als Alternative zum Einigungsstellenverfahren lassen sich nur begrenzt quantitative Aussagen hinsichtlich der Verfahrenskosten im Konfliktfall zwischen Betriebspartnern treffen, da die Methodik nicht in dem Maße bei Betriebspartnerstreitigkeiten angewandt wird, wie das gesetzlich vorgeschriebene Einigungsstellenverfahren. Trotzdem soll in der Folge das Kostenprofil einer Mediation aufgezeigt werden und Beispiele aus der Praxis, bezogen auf den Umgang mit den Mediationskosten diskutiert werden.

Aus der Praxis lassen sich verschiedene Kostenallokationsverfahren bei innerbetrieblichen Mediationen beobachten. Jedes Verfahren führt letztlich zu verschiedenen Kosten, abhängig bei welcher Abteilung das Mediations-Know-how angesiedelt ist. So hat das Energieunternehmen Eon in seiner Rechtsabteilung Mediatorenteams aufgebaut, die dann auch die interne Rechnungsstellung übernimmt. Bei der Deutschen Bahn AG wird das Mediationsmodell als Gesamtunternehmensaufgabe angesehen und nutzt das bereits vorhandene Mediationswissen ohne es in einer gesonderten Abteilung zu konzentrieren. So entsendet die jeweilige Abteilung den Mediator auf eigene Kosten. Die Lufthansa Technik AG hingegen regelt die Vergütung für Mediation durch jährliche Pauschalen im Rahmen von Leistungsverträgen.⁴³

Tabelle 3: Übersicht über mögliche Verrechnungsmodelle für innerbetriebliche Mediation und deren Anreizeffekte (eigene Darstellung)

Unternehmen	Eon	Deutsche Bahn AG, SAP AG	Lufthansa Technik AG
Verrechnungsart	Personalkosten+Gewinnaufschlag	Personalkosten ⁴⁴	Pauschalpreis
Anreizeffekt	Mediation wird gleichberechtigt mit anderen Konfliktlösungsverfahren der Rechtsabteilung genutzt, wenn angebracht	Gefahr: Free Rider-Effekt, Überlastungsgefahr der Wissensträger	Mediation wird am ehesten genutzt, Flatrate Effekt

⁴¹ Vgl. NIEDENHOFF (2005), S. 316.

⁴² Vgl. Ebenda, S. 317.

⁴³ Vgl. GRAMM (2011), S. 43 f.

⁴⁴ Vgl. Ebenda, S. 36 ff.

Diese Ansätze der Implementierung von internen Mediatorenpools bietet auch die Möglichkeit der Installation einer internen Ombudsstelle, die auch für Streitigkeiten zwischen den Betriebspartnern genutzt werden könnte.⁴⁵ Hierbei müssten jedoch die Vorgaben des Einigungsstellenverfahrens berücksichtigt werden. Außerdem könnte im Rahmen der bereits bestehenden Kooperation zwischen den genannten Unternehmen im Rahmen des Round Table Konfliktmanagement und Mediation (in der Folge RTKM) ein gegenseitiger Austausch von Mediatorenteams stattfinden, um die vom BetrVG geforderte Unparteilichkeit des Einigungsstellenvorsitzenden zu gewährleisten (siehe Anlage 6). Eine solche Ressourcenteilung würde gleichwohl die Transaktionskosten senken, da die Kontrahierungsphase durch einen vorliegenden Rahmenvertrag abkürzen könnte, insoweit man bei Mediationen auf den gleichen Mediator zurückgreift. Vor der Implementierung einer internen Ombudsstelle oder eines Austausches von Mediatorenteams bedarf es jedoch zuvor eines juristischen Gutachtens, wozu diese Arbeit nicht den Rahmen bietet.

Um in jedem Fall die vom BetrVG geforderte Unparteilichkeit des Vorsitzenden einer Einigungsstelle zu gewährleisten, ohne in juristische Graubereiche einzudringen, müsste die Mediationsdienstleistung am freien Markt eingekauft werden. Hierbei liegen die Stundensätze bei 100,00 – 200,00 Euro, je nach Komplexität der Streitigkeit.⁴⁶ Die Stundensätze von Einigungsstellenvorsitzenden betragen i.d.R. 300 Euro. Darüber hinaus existiert jedoch keine Höchstgrenze.⁴⁷ Demzufolge ließen sich die Konfliktkosten mittels einer Mediation bereits um mindestens 30 Prozent senken. Wobei das Kostensenkungspotenzial noch um ein Vielfaches höher sein kann, wenn man die Schätzung von EYER heranzieht, der mit 15.000 Euro/Tag für Vorsitzende und eventuell Beisitzende eines komplexen Einigungsstellenverfahrens kalkuliert.⁴⁸ Hinzu kommt der zeitliche Aspekt. Ein komplexes Einigungsstellenverfahren kann drei bis sechs Monate in Anspruch nehmen. Mediationsverfahren sind im betrieblichen Umfeld in der Regel innerhalb von ein bis drei Tagen abgeschlossen.⁴⁹

Das Kostensenkungspotenzial erscheint auch aus einer anderen Betrachtungsweise als sehr hoch eingestuft werden zu können, die Wettbewerbsbetrachtung. In Deutsch-

⁴⁵ Vgl. ORTMANN (2011), S. 26 ff.

⁴⁶ Vgl. ZEHLE (2014), veröffentlicht im Internet (10.05.2014).

⁴⁷ Vgl. DÄUBLER (2014), S.1455.

⁴⁸ Vgl. EYER / REDMANN (2000), S. 179.

⁴⁹ Vgl. DENDORFER (2004), S. 14.

land gibt es ca. 15 000 ausgebildete Mediatoren.⁵⁰ Diese würden das Angebot im, durch die Arbeitsrichter bisher monopolistisch geprägten Markt der Einigungsstellenvorsitzenden, schlagartig erheblich erweitern und was durch die Ausweitung des Angebots zu fallenden Preisen führen würde (siehe Anlage 7). Unter Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte scheint selbst die Unsicherheit, ob ein Mediationsverfahren auch tatsächlich zu einem Ergebnis führt, aus Verfahrenskostensicht nicht nachteilig zu sein, wenn man von einer durchschnittlichen Erfolgsquote der Mediation von 80 Prozent ausgeht.⁵¹ Da viele Argumente dafür sprechen, dass eine Mediation auch eine höhere Ergebnisqualität, insbesondere i.S.d. Verhütung von zukünftigen Konflikten erzielt, ließen sich die geschätzten Kostenvorteile nochmals erhöhen.

Die Wahl eines augenscheinlich teureren Konfliktlösungsverfahrens (Einigungsstellenverfahren) überrascht insofern nicht, dass bei der Wahl der Konfliktlösungsmethoden die Kostenfrage für die Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielt. Zu diesem Ergebnis kam eine Studie des KIRCHHOFF ET AL. (2005), die Befragungsergebnisse, hinsichtlich der Kostensensibilität für Konfliktlösungsverfahren, im Indifferenzbereich erzielte.⁵²

4 Fazit

Aus der erfolgten Analyse lässt sich eine höhere Kosteneffizienz der Mediation gegenüber des Einigungsstellenverfahrens bejahen, insoweit man von einer identischen Ergebnisqualität der beiden Verfahren ausgeht und die Mediatorenhonorare stabil bleiben würden. Durch die klaren Kostenvorteile der Mediation gegenüber dem Einigungsstellenverfahren ließe sich aus ökonomischer Betrachtungsweise auch eine geringfügig niedrigere Ergebnisqualität für die Verfahrenskosten selbst rechtfertigen. Bezieht man jedoch den Konfliktkostenaspekt hinzu, könnte eine niedrigere Ergebnisqualität, je nach Fall, so hohe Kosten verursachen, sodass die Verfahrenskostenvorteile der Mediation überkompensiert werden würden.

Mediation könnte in der Praxis auch als Voraussetzung eingeführt werden, um überhaupt eine Einigungsstelle anrufen zu dürfen. Einen ähnlichen Vorschlag unterbreitete auch eine Studie der EU für die Nutzung der Mediation im zivilrechtlichen Be-

⁵⁰ Vgl. DEUTSCHLANDFUNK (2014), veröffentlicht im Internet (11.05.2014).

⁵¹ Vgl. KAMPHERM/KRAUS/WELLMANN (2007)

⁵² Vgl. KIRCHHOFF ET AL. (2005), veröffentlicht im Internet, S.21 (12.05.2004).

reich.⁵³ Als Alternative bevor ein Einigungsstellenverfahren angestoßen wird. Hierbei würde jedoch das Prinzip der Freiwilligkeit stark eingeschränkt, was wiederum Effekte auf die Ergebnisqualität haben könnte.

Kritisch zu sehen ist die Akzeptanz der Mediation bei Streitigkeiten zwischen Betriebspartnern. Die Methodik wird nur langsam von den Unternehmen angenommen und akzeptiert, trotz der Tatsache, dass sie nach der Verhandlung im Vergleich mit anderen Konfliktlösungsverfahren den höchsten Nutzeneffekt stiftet.⁵⁴ Hierbei könnten Weiterbildungen von unternehmensinternen Entscheidungsträgern die Anerkennung und Anwendungsquote der Mediation oder anderen alternativen Konfliktlösungsmethoden steigern.⁵⁵ Ein weiterer diskussionswürdiger Punkt ist die Abgrenzung von Einigungsstellenverfahren und Mediation. DÄUBLER (2014) geht davon aus, dass ein Mediationsverfahren keine anderen bzw. effektiveren Ergebnisse erzielen könne, da die Einigungsstelle bereits Elemente eines Mediationsverfahrens innehätte.⁵⁶ Diese Aussage hinterlegt DÄUBLER jedoch mit keinen empirischen Befunden oder sonstigen Beweisen. Somit könnte hierbei vom Verfolgen von Partikularinteressen ausgegangen werden, da der Vorsitz von Einigungsstellenverfahren, aufgrund der erwähnten Monopolsituation für Arbeitsrichter ein recht einträglicher Geschäftszweig ist. Außerdem widersprechen die vorgetragene Argumente dieser Arbeit der Sichtweise DÄUBLERS.

Im Rahmen zukünftiger Untersuchungen ergäbe sich zusätzlicher Forschungsbedarf über die tatsächliche Ergebnisqualität von Mediationen und Einigungsstellenverfahren im Vergleich. Hierzu konnten im Rahmen dieser Arbeit lediglich Erörterungen auf Basis logischer Zusammenhänge herangezogen werden, da noch keine empirischen Daten vorhanden sind. Außerdem wären Pilotprojekte sehr hilfreich, bei denen der Einsatz eines Mediationsverfahrens anstelle eines typischen Einigungsstellenverfahrens rückt, um eine Bewertungsbasis für den Vergleich der beiden Verfahren zu erhalten. Hierbei könnten auch die erwähnten Med-Arb-Verfahren zur Anwendung kommen, um ein Ergebnis am Ende des Verfahrens garantieren zu können und gleichzeitig von den positiven Effekten der Anwendung aller Elemente des Mediationsverfahrens profitieren zu können.

⁵³ Vgl. DE PALO ET AL.(2014), S. 3

⁵⁴ Vgl. KIRCHHOFF ET AL. (2005), veröffentlicht im Internet, S.22 (12.05.2004).

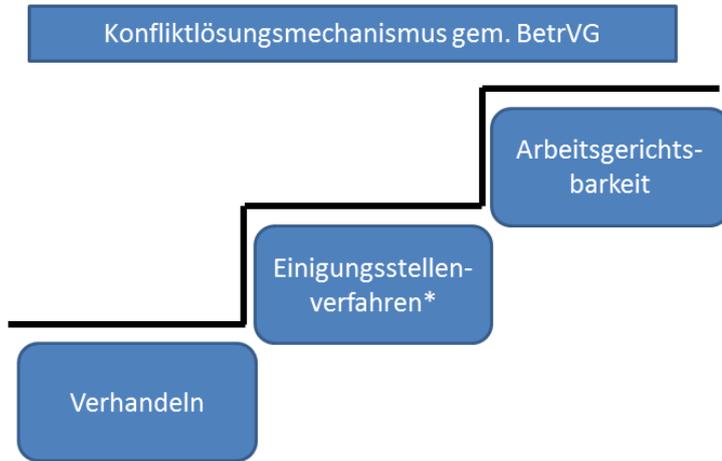
⁵⁵ Vgl. Ebenda, S.25 (12.05.2004) und KAMPHERM/KRAUS/ WELLMANN (2007), S.28.

⁵⁶ Vgl. DÄUBLER (2014), S. 1418.

Aus Sicht des Autors sollte eine breite Diskussion über die Verbesserung und Effizienzsteigerung im Konfliktumgang in deutschen Unternehmen stattfinden, um ein bisher kaum beachtetes Effektivierungspotenzial heben zu können und wirtschaftliche Prozesse auch ohne die Abhängigkeit von wirtschaftlichen Fortschritt kosteneffektiver gestalten zu können. Dabei ist die Mediation sicher kein Allheilmittel. Vielmehr sollte für jeden Konflikt das passende, effektivste Werkzeug zur Lösung angewendet werden, was sich gemäß einer Studie der AMERICAN ARBITRATION ASSOCIATION (2003) auch auf den Gesamtunternehmenserfolg positiv niederschlagen scheint (siehe Anlage 8).

Anhang

Anlage 1



*Alternativ zum Einigungsstellenverfahren können unter bestimmten Umständen auch folgende Stellen eingerichtet werden:

- betrieblichen Beschwerdestelle gemäß § 85 S.2 BetrVG
- § 112 II BetrVG die Vermittlung des Vorstands der Bundesagentur für Arbeit als Konfliktlösungsmöglichkeit
- Möglichkeit der Einrichtung einer tariflichen Schlichtungsstelle

Abbildung 1: Konfliktlösungsmechanismus gem. des BetrVG (eigene Darstellung)

Anlage 2

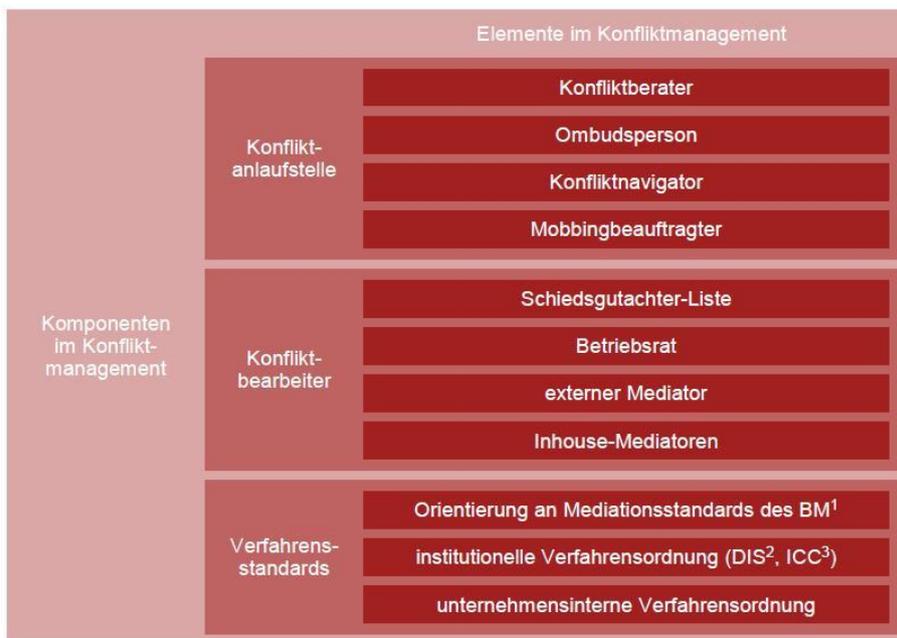


Abbildung 2: Beispiele für Komponenten und Elemente im Konfliktmanagement (Quelle: GLÄBER/KIRCHHOFF (2011), S.19)

Anlage 3

Weitere Konfliktlösungsinstitutionen, die das BetrVG kennt:

- Einrichtung einer tariflichen Schlichtungsstelle⁵⁷
- Vermittlung des Vorstands der Bundesagentur für Arbeit (bei Vorliegen der Voraussetzungen des § 112 Abs. 2 BetrVG)
- Einrichtung einer betrieblichen Beschwerdestelle gemäß § 85 S.2 BetrVG.
- Einrichtung einer ständigen Einigungsstelle gem. § 76 Abs. 1 S.2 BetrVG

Anlage 4

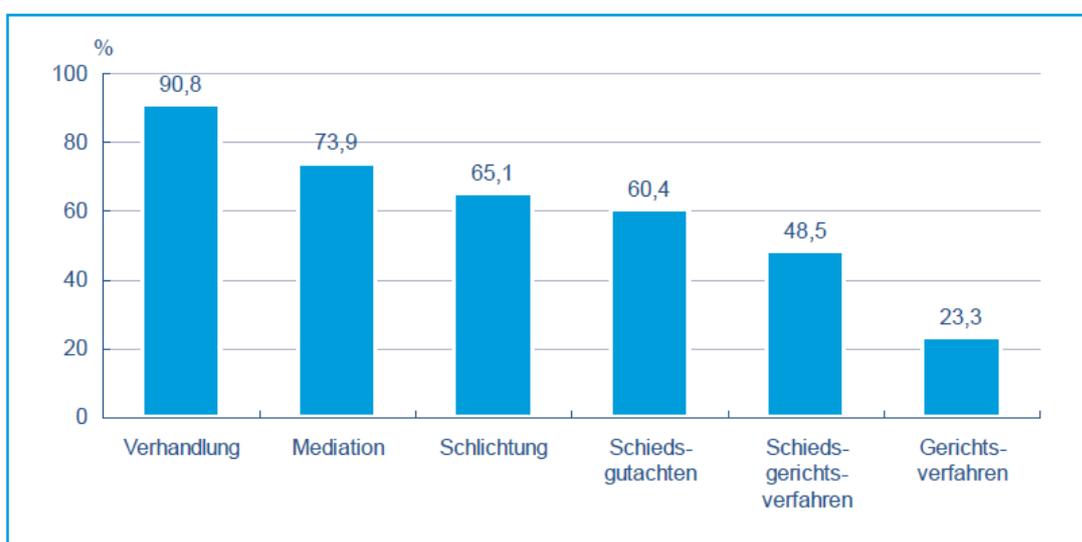


Abbildung 3: Mittlere Vorteilswerte bzgl. Konfliktlösungsverfahren; Quelle: KIRCHHOFF ET AL. (2005), veröffentlicht im Internet, S.19 (12.05.2004)

Anlage 5

Tabelle 4: Übersicht Kosten Einigungsstellenverfahren (Quelle: NIEDENHOFF (2005), S. 317)

	Einigungsstelle: Kosten pro MA und Jahr 2003/04 (in Euro)
Honorare für Vorsitzende	22,42
Kosten für Beisitzer	20,49
Kosten für Sachverständige	26,80
Miete für Sitzungsräume	2,89
Bewirtungsaufwendungen	2,44
Reisekosten	1,31
Vorbereitungskosten	7,26

⁵⁷ Vgl. § 76 Abs. 8 BetrVG.

Anlage 6

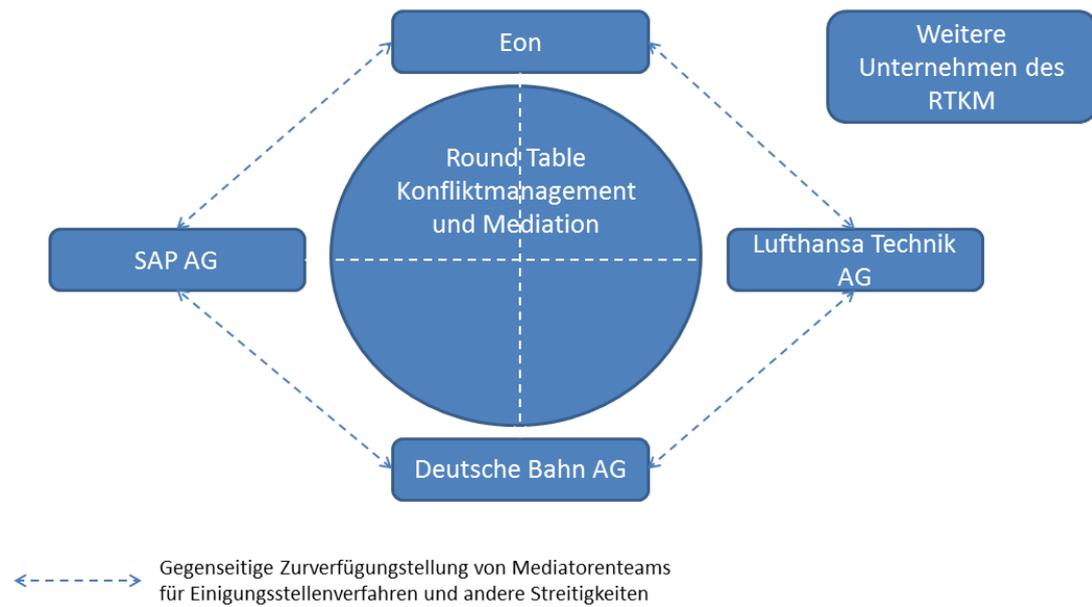


Abbildung 4: Austausch von Mediatorenteams zwischen SAP, Lufthansa, Eon, SAP AG und weiteren Unternehmen des RTKM (eigene Darstellung)

Anlage 7

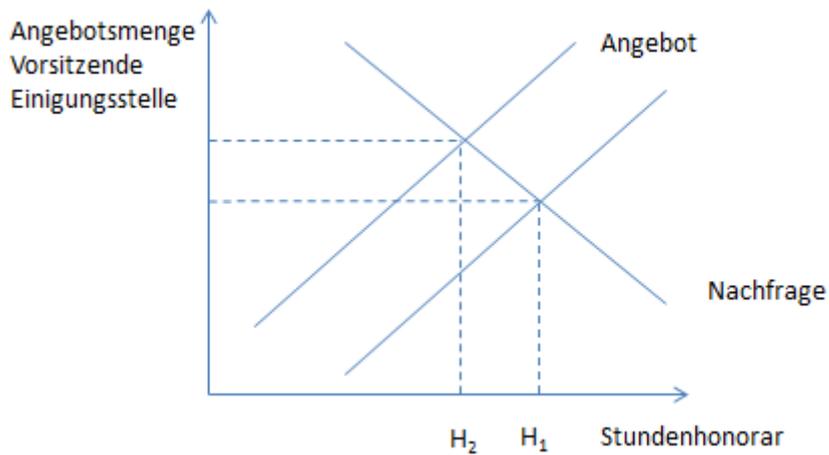


Abbildung 5: Einfluss der Angebotserweiterung Mediation Angebot Nachfrage-Graph (eigene Darstellung)

Anlage 8

In einer von der American Arbitration Association (2003) herausgegebenen Studie über den Einsatz von außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren in den USA wurde zwischen „most dispute-wise“ und „least dispute-wise“ Unternehmen unterschieden. „Dispute-wise“ Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass die Rechtsabteilung in den unternehmerischen Planungs- und Entscheidungsprozess integriert ist und eigenes Handeln an den Unternehmenszielen ausrichtet. Demzufolge findet eine enge Zusammenarbeit zwischen Management und Rechtsabteilung statt. Konflikte werden als Portfolio wahrgenommen, denen unter Beachtung der Unternehmensziele und der mit den Konflikten verbundenen Risiken das angemessene Konfliktbearbeitungsverfahren zugeordnet wird. Die Unternehmen versuchen, den Zeitbedarf, den Ressourceneinsatz und die aus der Konfliktbeilegung resultierenden Kosten zu minimieren, wobei als wesentliche Nebenbedingung zu beachten ist, dass Geschäftsbeziehungen zu Kunden und Lieferanten, die Beziehungen zu Mitarbeitern sowie zu Aktionären und Gesellschaftern erhalten bleiben. Diese Verhaltensweise führt „most dispute-wise“ Unternehmen zu einem höheren Unternehmenserfolg in Form einer höheren Börsenbewertung, gemessen am Kurs-Gewinn-Verhältnis. Danach ist das **Kurs-Gewinn-Verhältnis der „most dispute-wise“ Unternehmen um 28 Prozent höher als der Durchschnitt aller untersuchten börsennotierten Unternehmen und liegt 68 Prozent über dem Durchschnitt der „least dispute-wise“ Unternehmen.**⁵⁸

⁵⁸ AMERICAN ARBITRATION ASSOCIATION (2003)

Literaturverzeichnis

AMERICAN ARBITRATION ASSOCIATION (2003): *Dispute-Wise Business Management, Improving Economic and Non-Economic Outcomes in Managing Business Conflicts*, New York.

DÄUBLER, W. (Hrsg.) (2014): *Betriebsverfassungsgesetz*, 14. Auflage. Frankfurt.

DENDORFER, R. (2004): *Betriebliches Konfliktmanagement: Innovation und Corporate Culture; Arbeit und Arbeitsrecht-Personal Profi Heft 10/2004*, S. 10-18.

DENDORFER, R./PONSCHAB, (2012): *Mediation als Alternative zur Einigungsstelle oder tariflichen Schlichtungsstelle*. In: MOLL, W. (HRSG.): *Münchener Anwaltshandbuch Arbeitsrecht*, München.

DE PALO ET AL. (2014): *Rebooting the mediation directive: Assessing the limited impact of its implementation and proposing measures to increase the number of mediations in the EU*, Brüssel.

DEUTSCHLANDFUNK (2014): *Mediation im Arbeitsalltag*.
www.deutschlandfunk.de/schwerpunktthema-mediator-bei-konflikten-im-arbeitsalltag.1180.de.html?dram:article_id=283649, 11.05.2014.

DIETZ, H. (2004): *Werkstattbuch Mediation*, Köln.

EDENFELD, S. (2003): *Recht der Arbeitnehmermitbestimmung: Betriebsverfassung, Personalvertretungsrecht und Unternehmensmitbestimmung*: Heidelberg.

EYER, E. / REDMANN, B. (2000): *Wirtschaftsmediation: Der Weg zum Ziel?*, In: EYER, E. (Hrsg.): *Report Vergütung, Entgeltgestaltung für Mitarbeiter und Manager*. Düsseldorf.

FISCHER, U. (2000): *Einigungsstellenvorsitz – Quasi richterliche oder Mediationstätigkeit sui generis?* *Der Betrieb (DB) Heft 4/2000*, S.217-221.

FISHER, R./URY, W./PATTON, B.(2009): *Das Harvard-Konzept*, 23. Auflage, Frankfurt/New York.

FITTING, K. Engels, G. et al. (2004): *Betriebsverfassungsgesetz: Handkommentar*; 22. Auflage, München.

FRIEDEMANN, H. (1996): Das Verfahren der Einigungsstelle für Interessenausgleich und Sozialplan. Köln.

GLÄBER, U. / KIRCHHOFF, J.(2011): Konfliktmanagement – Elemente, Komponenten, Systeme. In: PRICEWATERHOUSECOOPERS AG / EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA FRANKFURT (Hrsg.): Konfliktmanagement von den Elementen zum System, Frankfurt, S.16-24.

GRAMM, H. (2011): Innerbetriebliche Mediatoren und Mediatorenpools. In: PRICEWATERHOUSECOOPERS AG / EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA FRANKFURT (Hrsg.): Konfliktmanagement von den Elementen zum System, Frankfurt, S.34-44.

HENNIGE, S. (1996): Das Verfahrensrecht der Einigungsstelle. Köln.

HOFMANN, R./ROTHFISCHER, D./TROSSEN, A. (2008): Mediation : die Grundlagen der Mediation in Theorie und Praxis, 2. Auflage, Altenkirchen.

HUNDT, D. (2006): Mediation und Betriebsverfassung, Saarbrücken.

HUNDOLD, W.(2002): Betriebsrat: Offenes Zusammenwirken; Arbeit und Arbeitsrecht (AuA), Heft 9/2002, S. 409-411.

INSAM, A. / ACHTERHOLT, U. / REIMANN, A. (2009): Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Frankfurt.

INSAM, A. (2012): Konflikte und ihre Kosten. In: INSAM ET AL. (Hrsg.): Best Practice Konfliktmanagement 2012. Düsseldorf, S. 4-9.

INSAM, A. / FISCHER, C. (2014): KONFLIKTKOSTEN 2.0.

http://pu7seras.s3.amazonaws.com/reconciliare/Mediation%20aktuell_Konfliktkosten2.0_Insam_origi.pdf, 11.05.2014.

KAMPHERM, E. / KRAUS, S. / WELLMANN, A. (2007): Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen, Frankfurt.

KIRCHHOFF, L. ET AL. (2013): Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung. Frankfurt.

MONTADA, L. (2013): Mediation. 3.Auflage, Weinheim.

NIEDENHOFF, H. (2004): Die direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung aus den Jahren 2003/2004, IW-Analysen, Nr. 7, Köln.

NIEDENHOFF, H. (2005): Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 14. Auflage, Köln.

ORTMANN (2011): Unternehmens-Ombudspersonen für Konflikte am Arbeitsplatz. In: PRICEWATERHOUSECOOPERS AG/EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA FRANKFURT (Hrsg.): Konfliktmanagement von den Elementen zum System, Frankfurt, S.26-32.

KIRCHHOFF, L. ET AL. (2005): Commercial Dispute Resolution- Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich. http://mediation.is/wp-content/uploads/2014/03/pwc_studie1_2005.pdf, 16.05.2014.

SCHEWE, G. (2010): Unternehmensverfassung, 2. Auflage, Berlin.

WEBERS, T. (2000): Mediation aus Arbeitgeber und Gewerkschaftssicht. In: EYER, E. (Hrsg.): Report Vergütung, Entgeltgestaltung für Mitarbeiter und Manager. Düsseldorf.

QUINING, R. (2003): Die Vertreter der Tarifvertragsparteien – Wirtschaftsmediation als Alternative zur Einigungsstelle? In: EYER, E. (Hrsg.): Report Wirtschaftsmediation. Düsseldorf.

ZEHLE, K. (2014): Was kostet eine Mediation. <http://www.mediation.de/mediation/mediation-kosten>, 10.05.2014.