

GEWERKSCHAFTSSPIEGEL kompakt. kompetent. kontrovers

Tarifverhandlungen

Wege zur Konfliktvermeidung

Der vorliegende Gewerkschaftsspiegel diskutiert die Frage, wie sich das Eskalationspotenzial in Tarifverhandlungen minimieren lässt. Hierzu werden drei Ansätze vorgestellt, die einzeln, aber auch kombiniert genutzt werden können: ein optimales Verhandlungsmanagement, die Mediation und die Schlichtung.

Im langfristigen Vergleich war das Tarifjahr 2016 weder harmonisch noch konfliktreich. Dies zeigt eine Auswertung von 13 Branchen mit rund 12 Millionen Beschäftigten (Tabelle). Die maximale Eskalationsstufe lag im Durchschnitt der 17 ausgewerteten Tarifverhandlungen bei 2,8. Sie gibt an, bis zu welcher Stufe ein Tarifkonflikt auf einer siebenstufigen Eskalationskala eskaliert. Die Konfliktintensität – definiert als bereinigte Summe aller in Tarifverhandlungen genutzten Eskalationsmaßnahmen – lag bei 8,8 Punkten. Seit 2006 gab es fünf Jahre (2008, 2010, 2012, 2013 und 2014) mit einer geringeren maximalen Eskalationsstufe als 2016 und vier Jahre (2008, 2010, 2012 und 2013) mit einer niedrigeren Konfliktintensität.

Auf der Branchenebene gab es große Unterschiede. Während in der Bauindustrie, in der Chemischen Industrie oder bei den kommunalen Krankenhäusern konfliktfrei verhandelt wurde, eskalierte der Konflikt zwischen Piloten und Deutscher Lufthansa bis zum Arbeitskampf. Die Lokführergewerkschaft GDL erklärte die Verhandlungen mit der Deutschen Bahn für gescheitert und rief die die Schlichtung an.

Die verschiedenen Konfliktlösungskulturen werfen die Frage auf, welche Möglichkeiten die Tarifparteien nutzen können, um Eskalationen zu vermeiden. Florian Weh, Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbands Luftverkehr, plädiert für ein effektiveres Verhandlungsmanagement. Ohne eine gezielte Schulung der Verhandlungskompetenz drohten suboptimale Verhandlungen – selbst wenn die Mitglieder der Verhandlungs-

delegationen erfahren seien. Der Wirtschaftsmediator Jörg Risse, Partner der Kanzlei Baker & McKenzie, schlägt vor, bei schwierigen Tarifverhandlungen einen Mediator hinzuzuziehen. Indem dieser den Verhandlungsprozess optimiert, eröffnet er einen Raum für die Tarifpartner, sich voll auf die inhaltlichen Fragen zu konzentrieren. Falls eine Mediation scheitert, kann eine Schlichtung helfen. Die Schlichtung greift Elemente der Mediation auf, wirkt darüber hinaus aber auch auf die Lösung des Tarifkonflikts hin. Anja Weber, nordrhein-westfälische Landesschlichterin, sieht hierin einen großen Vorteil. Denn oft reiche schon eine Versachlichung des Konflikts durch den Schlichter aus, um die Tarifparteien aufeinander zuzubewegen. Tatsächlich waren in den 13 untersuchten Branchen drei von vier Schlichtungen erfolgreich (Grafik S. 4). **Hagen Lesch**

Konfliktintensität bei Tarifverhandlungen 2006 bis 2016

| Jahr | Anzahl der Verhandlungen | Durchschnittliche Konfliktpunkte pro Verhandlung | Durchschnittliche Dauer pro Verhandlung in Monaten | Durchschnittliche Max. Eskalationsstufe |
|------|--------------------------|--|--|---|
| 2006 | 16 | 13,3 | 4,3 | 3,0 |
| 2007 | 16 | 12,9 | 4,1 | 3,3 |
| 2008 | 20 | 7,5 | 2,9 | 2,2 |
| 2009 | 17 | 11,4 | 2,9 | 3,5 |
| 2010 | 17 | 5,6 | 5,0 | 2,2 |
| 2011 | 20 | 13,0 | 3,2 | 2,9 |
| 2012 | 19 | 7,6 | 3,7 | 2,1 |
| 2013 | 15 | 6,3 | 3,7 | 2,1 |
| 2014 | 15 | 12,5 | 3,6 | 2,3 |
| 2015 | 15 | 19,2 | 6,1 | 3,4 |
| 2016 | 17 | 8,8 | 4,3 | 2,8 |

Stand: 31.12.2016

Maximale Eskalationsstufe: 0 = Tarifverhandlung; 1 = Streikdrohung; 2 = Abbruch der Verhandlungen; 3 = Streikaufruf; 4 = Warnstreik; 5 = Scheitern und Schlichtung/juristische Auseinandersetzung; 6 = Scheitern und Urabstimmung/Scheitern und Streik; 7 = Arbeitskampf

Konfliktintensität: Summe der auftretenden Eskalationsstufen

Branchen: Bankgewerbe, Bauhauptgewerbe, Chemische Industrie, Druckindustrie, Einzelhandel, Flugsicherung, Krankenhäuser, Luftfahrt, M+E-Industrie, Nachrichtenübermittlung, Öffentlicher Dienst, Schienenverkehr

Quelle: IW Köln.

 Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

© IW-GSS 1/2017

**iw.köln.wissen
SCHAFFT KOMPETENZ.**

Verhandlungsmanagement

Mehr Professionalität – weniger Eskalation

In einem Tarifkonflikt können durch gutes Verhandeln effiziente Lösungen gefunden werden, die das Arbeitskämpfrisiko verringern. Dies verlangt aber eine Professionalisierung des Verhandlungsmanagements.

Ein wirksames Verhandlungsmanagement setzt voraus, dass Verhandeln als gemeinsamer Problemlösungs- und Entscheidungsprozess verstanden wird und nicht als reiner gegensätzlicher Verteilungskampf oder Argumentationswettbewerb. Außerdem müssen Lösungen gesucht werden, die den Lösungsraum optimal aufspannen. Das wird erreicht, wenn bei gegebener Effizienz für die eine Seite keine effizientere Lösung für die andere Seite besteht (Pareto-Effizienz). Gerade der Kompromiss „Halbe-halbe“ ist der Feind einer in diesem Sinne effizienten Lösung. Schließlich sind die drei Ebenen, auf denen man miteinander verhandelt – Sache, Beziehung, Prozess – strikt voneinander getrennt zu halten.

In der Kernphase der Verhandlungen muss es darum gehen, eine Verhandlungszone abzugrenzen (Heranführungsphase) einen gemeinsamen Wert zu schaffen (Wertschaffungsphase) und diesen gemeinsamen Wert anschließend effizient zu verteilen. In der Heranführungsphase sind Rahmenbedingungen für einen effizienten Problemlösungsprozess zu schaffen. Dabei muss eine Beziehung aufgebaut, Vertrauen geschaffen und das notwendige Know-how bereitgestellt werden. In der Wertschaffungsphase werden Lösungen generiert und die Effizienz dieser Lösungen für beide Seiten überprüft. Das Aufteilen der geschaffenen Werte geschieht mit Hilfe von objektiven Kriterien, auf die man sich zuvor geeinigt hat.

Verhandeln ist ein multimodales Spiel: Einen Wert schaffen und diesen Wert zu verteilen erfordert stark unterschiedliche kommunikative Fähigkeiten. Natürlich geht es in einem solchen Prozess auch um Macht. Wesentliche Machtfaktoren sind im Rahmen einer Tarifverhandlung die sog. Nichtverhandlungsalternativen beider Seiten. So versucht die Gewerkschaft, durch den Streik die Nichtverhandlungsalternative des Arbeitgebers zu verschlechtern. Der Arbeitgeber muss die Frage beantworten, ob die Konflikt- oder die Einigungskosten höher sind.

Pareto-effiziente Lösungen setzen rationales Verhalten vor-

aus. Der Mensch entscheidet sich aber häufig nicht rational. Er unterliegt kognitiven Verzerrungen und er lässt sich eher überzeugen, wenn bestimmte sachfremde Faktoren (Beziehung, Vertrauen, Sympathie) vorhanden sind. Außerdem haben Menschen unterschiedliche bevorzugte Konfliktstile (Konkurrieren, Zusammenarbeiten, Kompromisse finden, Vermeiden, Nachgeben). Durch ein gezieltes Training kann man aber auch andere Konfliktstile erlernen. Es gibt zahlreiche Studien, die zeigen, dass ein Training im rationalen Verhandeln zu substantziellen Verbesserungen der Verhandlungsleistung führt. Diese Kompetenz lässt sich nicht alleine durch klassische Lernformen erreichen. Notwendig ist auch die Kombination eines Strukturrahmens mit der Reflektion eigener Erfahrungen anhand dieses Rahmens. In der Schulung von Verhandlungskompetenz spielen außerdem Verhandlungssimulationen eine wichtige Rolle. Ohne einen solchen Rahmen kann selbst jahrzehntelange Verhandlungserfahrung zu suboptimalen Ergebnissen führen.

Tarifverhandlungen weisen einige Besonderheiten auf. Es liegt eine komplexe Prinzipal-Agenten-Situation vor. Auf beiden Seiten der Tarifpartner beauftragen die organisierten Mitglieder (Agenten) eine Verhandlungsdelegation als Prinzipal damit, ein für sie günstiges Verhandlungsergebnis zu erreichen. Damit dies reibungslos funktioniert, muss der Verhandlungsführer im Rahmen eines robusten Mandats autonom agieren können. Nur so können Mehrwert-Lösungen erarbeitet werden und nur so können das nötige Vertrauen und eine fruchtbare Arbeitsbeziehung entstehen. Weitere Besonderheiten liegen darin, dass die Tarifpartner in einer Langzeit-Beziehung stehen, persönliche Betroffenheit vorliegen kann (z. B. Statusfragen bei einer Spartengewerkschaft), die Auseinandersetzung oft öffentlich wird, große Verhandlungsteams bestehen und der Streik den gemeinsamen Wert vermindert.

Um erfolgreich zu verhandeln, muss man nicht bei jedem einzelnen Punkt obsiegen. Innerhalb eines einzelnen Themas gibt es selten gute Möglichkeiten, eine Mehrwert-Lösung zu schaffen. Wird etwa eine Vergütungsforderung verhandelt, geht es um Verteilung und nicht um Wertschaffung. Man kann als Arbeitgeber(verband) allerdings durch Hinzufügen eines anderen Themas den Lösungsraum verbreitern und so die Möglichkeit für sog. „Trade-Offs“ zwischen inhaltlich sachfremden Themen erweitern. **Florian Weh**

Mediation

Lohnendes Investment

Eine Mediator verbessert den Verhandlungsprozess in Tarifverhandlungen. Dadurch können sich die Tarifparteien stärker auf die inhaltlichen Aspekte konzentrieren. So steigert eine Mediation die Einigungschancen.

Scheitern Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden um einen neuen Tarifvertrag, eskaliert der Konflikt zum Arbeitskampf. Oft reichen die dadurch verursachten Schäden über die Streitparteien hinaus, etwa wenn Kunden betroffen sind. Und wo landen die Konfliktparteien am Ende einer solchen Auseinandersetzung? Immer an dem Verhandlungstisch, den sie vor Streikbeginn wütend verlassen haben. Schließlich kommt es dann zur Einigung – einer Einigung, die mit enormen Transaktionskosten (Streitaustragungskosten) erkaufte wird, obwohl sich die Ausgangsdaten des Konflikts in dessen Verlauf nicht geändert haben.

Macht man sich obigen Zusammenhang in all seiner Schärfe klar, wird offensichtlich, wo die Streitparteien im allseitigen (und volkswirtschaftlichen) Interesse investieren sollten: in den Verhandlungsprozess! Denn ganz offenkundig ist in den Verhandlungen doch etwas falsch gelaufen, wenn Gespräche abgebrochen werden, um dann bei unveränderter Ausgangslage schließlich doch fortgeführt und mit einer Einigung beendet zu werden. Die Frage lautet demnach: Was ist in den Verhandlungen falsch gelaufen und worin liegt die vernünftige Investition? Die Antwort lautet: Die Parteien haben falsch oder jedenfalls ineffizient verhandelt. Um besser zu verhandeln, brauchen die Parteien einen neutralen Verhandlungsmanager, der die Verhandlungen organisiert, strukturiert und überwacht. Diesen Verhandlungsmanager nennt man neudeutsch auch Mediator.

Der Wertschöpfungsbeitrag des Mediators liegt in zwei Faktoren begründet: Erstens sind die Teilnehmer in Tarifverhandlungen zwar hoch kompetent in Bezug auf die Verhandlungsinhalte, haben aber kaum Kenntnisse in der Verhandlungsforschung, die sich strukturell – also ohne Blick auf den Verhandlungsgegenstand – mit der Effizienz von Verhandlungsprozessen beschäftigt. Während in den USA hierüber intensiv geforscht wird, ist diese Disziplin in Deutschland weitgehend Terra Incognita. Zweitens sind selbst (die wenigen) Verhandlungsteilnehmer, die über gute Kenntnisse in der Verhand-

lungsforschung verfügen, nicht in der Lage, sich gleichzeitig auf den Verhandlungsinhalt und den Verhandlungsprozess zu konzentrieren; sie sind keine Multi-Tasker. Und wer sich als Verhandlender entscheiden muss, wählt dann die Konzentration auf den Inhalt der Verhandlungen. Der strukturelle Verhandlungsprozess bleibt vernachlässigt. Ein guter Mediator kuriert beide Probleme: Er hat die erforderlichen Kenntnisse über effiziente Verhandlungsführung und er hat kein eigenes Interesse am Verhandlungsinhalt. So steigert er die Effizienz des Verhandlungsprozesses und entlastet gleichzeitig die Verhandlungsteilnehmer von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden von der Aufgabe, sich strukturell um die Verhandlung zu kümmern. Sie können sich ganz auf den Verhandlungsinhalt konzentrieren.

Die Mediation steigert so die Einigungschancen, eine Einigungsgarantie bietet sie nicht. Hier liegen die Grenzen der Mediation. Der Mediator hat keinerlei Entscheidungsgewalt. Und im Unterschied zum Schlichter hat der Mediator weder die Aufgabe, einen Einigungsvorschlag zu unterbreiten, noch besitzt er die hohe persönlich-moralische Autorität des Schlichters, die dem Schlichtungsvorschlag oft genauso (oder mehr?) zum Erfolg verhilft wie die inhaltliche Qualität des Schlichtungsvorschlags. Deshalb steht der Mediator auch in der abschließenden Pressekonferenz nicht freundlich lächelnd zwischen den – jetzt ehemaligen – Streitparteien. Der Mediator wirkt im Hintergrund und tritt nach außen gar nicht in Erscheinung.

Wie sinnvoll ist die Investition in einen Mediator? Die Kosten für die Begleitung der Verhandlungen durch einen Mediator belaufen sich auf wenige Tausend Euro pro Mediationstag. Im Erfolgsfall werden die meist extrem aufwändigen Tarifverhandlungen so verkürzt oder sogar immense Streikkosten und Streikschaäden abgewendet. Wie jede Investition kann auch die Mediation scheitern. Deshalb muss die Erfolgswahrscheinlichkeit in die Betrachtung einbezogen werden: Wenn der Einsatz eines Mediators die Einigungschancen nur um 10 Prozent erhöht oder/und mit gleicher Wahrscheinlichkeit zwei Verhandlungstage mit unzähligen Verhandlungsteilnehmern auf beiden Seiten einspart, hat sich die Investition rentiert. Daher eine These zum Schluss: Die Investition in einen Mediator verspricht einen enorm hohen Return on Investment. Es ist fahrlässig, über diese Investition nicht nachzudenken. **Jörg Risse**

Schlichtung

Konfliktlösung mit Hilfe Dritter

Die Schlichtung ist ein Verfahren zur Beilegung eines Tarifkonflikts mit Hilfe Dritter. In einigen Branchen gibt es tarifliche Schlichtungsabkommen, in denen die Modalitäten der Schlichtung, die Wahl eines oder mehrerer Schlichter und die Verbindlichkeit einer Schlichtung auch im Zusammenhang mit der Friedenspflicht geregelt wird.

Die Schlichtungsverfahren sind vielfältig und freiwillig. Es gibt keinen gesetzlichen Zwang zur Schlichtung. In einigen Branchen müssen sich die Tarifparteien auf eine Schlichtung einlassen, wenn eine Seite sie anruft (Einlassungszwang), in anderen nicht. Der richtige Zeitpunkt der Schlichtung ist mitentscheidend für ihren Erfolg: In der Regel verlangt die Schlichtung beiden Seiten ein großes Maß an Einlassungs- und Kompromissbereitschaft ab. Verspricht sich eine Seite größeren Gewinn durch die Fortsetzung des Konflikts, kann ein eigentlich guter Schlichtungsvorschlag, der zu früh eingebracht wird, auch scheitern.

Während sich die Mediation auf die Gestaltung eines Verfahrens konzentriert und sich bewusst jedes Lösungsvorschlags enthält, will die Schlichtung den Tarifkonflikt lösen. Die Wirkung von Schlichtung ist dabei vielfältig: Tarifliche Sachkompetenz, Methodenvielfalt und die Haltung der Allparteilichkeit sind „Wirkstoffe“, die in das Verfahren eingebracht werden. Manchmal reicht schon die Versachlichung des Konflikts. Oftmals sind auch – gerade bei komplexen Themen – die Strukturierung und das Schaffen einer Vertrauensbasis hilfreich. Techniken der Mediation verhelfen darüber hinaus zu einem besseren Verständnis zwischen den Parteien und ihrer Anliegen, etwa die Veränderung von Sichtweisen und die Entdeckung neuer Perspektiven. Es geht aber auch darum, den Parteien ein Gefühl dafür zu vermitteln, was „machbar“ ist.

Nicht immer wird die Schlichtung durch einen Schlichtungsspruch beendet. Die Schlichtung kann auch scheitern oder die Parteien finden selbst zu einer Einigung. Der Schlichtungsspruch wird den Tarifkonflikt nur beenden, wenn er von beiden Seiten akzeptiert wird. Schlichtung braucht daher immer einen hohen Konsens der Beteiligten. Die Einschaltung der Schlichterin schafft Sicherheit für beide Parteien, dass die Kompromissmöglichkeiten tatsächlich ausgeschöpft sind. Dies

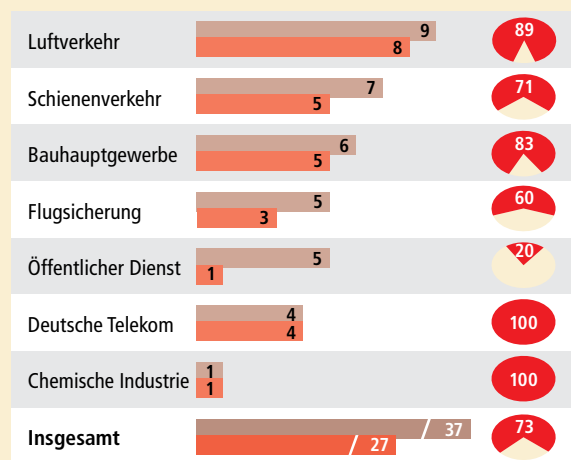
geschieht dadurch, dass die Entscheidungsalternativen klar herausgearbeitet werden. Ein Einigungsvorschlag kann eine höhere Akzeptanz bei den Tarifkommissionen, der Mitgliedschaft und den Entscheidern im Unternehmen herbeiführen.

In Nordrhein-Westfalen (NRW) bietet die Landesregierung mit der Institution der Landesschlichtung ein professionelles Verfahren zur Konfliktlösung an. Dabei hat sich die Schlichtungstätigkeit in den letzten Jahren von der Branchenebene auf die Betriebsebene verlagert. Als Folge einer sinkenden Tarifbindung gibt es mehr unternehmensbezogene Tarifkonflikte. Hier gleicht die Schlichtung manchmal auch fehlende Erfahrung auf Seiten der Tarifvertragsparteien aus, etwa wenn die Unterstützung durch den Arbeitgeberverband fehlt. Dennoch bleibt Schlichtung im Tarifgeschehen die Ausnahme: Von den mehr als 1.500 Tarifverträgen, die jedes Jahr in NRW abgeschlossen werden, gelangen weniger als ein Prozent in die Schlichtung. Das spricht für die gewachsene Sozialpartnerschaft in Deutschland und für die Fähigkeit der Tarifvertragsparteien, flexible Lösungen auch in schwierigen Auseinandersetzungen zu finden. Wenn es aber nicht mehr weiter ging, konnten mit Hilfe der Landesschlichtung zahlreiche Konflikte beendet und Streiks verhindert oder verkürzt werden. **Anja Weber**

Krisenmanagement mit Hilfe Dritter

Schlichtungen zwischen 2000 und 2016

■ Anzahl der abgeschlossenen Schlichtungen ■ davon erfolgreich
● Erfolgsquote in Prozent



Schienenverkehr: Deutsche Bahn und Privatbahnen des Schienen-Personen-Nahverkehrs (zwischen 2010 und 2012)
Luftverkehr: Deutsche Lufthansa, Eurowings
Quelle: IW-Tarifdatenbank

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© IW-GSS 1/2017