



Verhandlungsstrategien in anspruchsvollen Tarifpartnerschaften

13. Kölner Forum zum Arbeitsrecht

18.04.2024 | Köln

„Ultrapositionaler“ Verhandlungsstil: Eskalation als Ziel



1	Drastischer Ausgangspunkt	>	<ul style="list-style-type: none">- Unerfüllbare und nicht verhandelbare Positionen („+50%“) als Ausgangsforderung- Unternehmen in operative Bedrängnis oder Insolvenznahe bringen
2	Schnellstmögliche Eskalation	>	<ul style="list-style-type: none">- Streik und Urabstimmung nach der ersten Verhandlungsrunde- Erklärung des Scheiterns nach der zweiten Runde
3	Ablehnung von Dritten	>	<ul style="list-style-type: none">- Kategorische Ablehnung des Einsatzes von Konfliktmittlern- Framing von Moderation und Schlichtung als „Angriff auf Grundrechte“
4	Tarifdiktat	>	<ul style="list-style-type: none">- Beharren auf Übernahme (Vorbehalts-) Abschlusses mit kleinen Regionalanbietern (max. 20 Prozent Marktanteil)- „Take it or strike!“
5	Polarisierung/Beleidigung	>	<ul style="list-style-type: none">- Die „ehrbaren Eisenbahner“ gegen die korrupte Elite- Verhandlungspartner als „Lügner“ oder „Vollpfosten“ bezeichnen
6	Extreme Kampfmittel	>	<ul style="list-style-type: none">- Ankündigung von Streiks um 2 Uhr in der Nacht- Vorlauffrist von weniger als 22 Stunden- Spontane Wellenstreiks als getarnter unbefristeter Streik

Veränderung des Medienökosystems

Soziale Medien führen zu:

- Schneller Verbreitung
- Echokammern
- Filterblasen
- Keine Richtigkeitskontrolle



Beschleunigter Wandel

Globalisierung und Beschleunigung führen zu:

- Zuflucht in identitätsbasierte Gruppen
- Abgrenzung



Politische Mäßigung verliert an Wert

- Nachkriegswerte verblassen
- Wiederholung politischer Extreme kein Tabu mehr



Erfolg polarisierender Politiker

- Trump, Orban, Bolsonaro machen Polarisierung auch in demokratischen Systemen scheinbar zum Erfolgsmodell

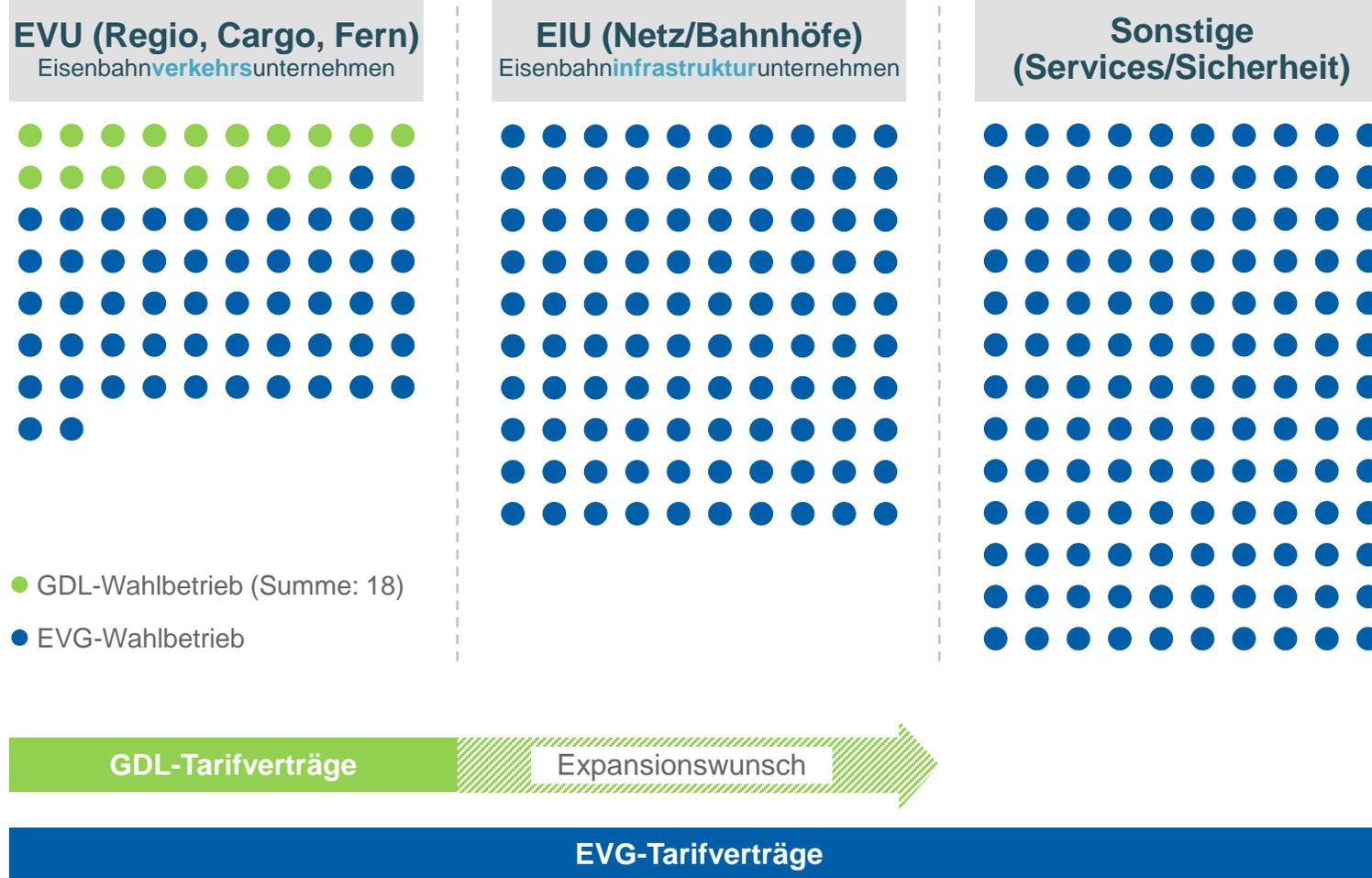


Auch im tariflichen Kontext ist mit zunehmender Polarisierung zu rechnen



- 1. Ausgangslage: Die tarifliche Situation bei der deutschen Bahn**
2. Strategische Analysewerkzeuge: Wie analysiert und strukturiert man anspruchsvolle Verhandlungssituationen?
3. Erfolgreiche Strategien bei „ultrapositionalen“ Verhandlungspartnern
4. „Lessons learned“ aus den vergangenen Tarifverhandlungen

Tarifeinheitgesetz: Mehrheitsbetriebe bei der DB





Geltungsbereich der Tarifverträge



- Ca. 320 Betriebe
- 190.000 Mitarbeitende
- Gesamter Konzern

- 72 Betriebe
- 62.000 Mitarbeitende
- Fokus Zugpersonal

Anwendungsbereich der Tarifverträge



- Ca. 300 Betriebe
- 180.000 Mitarbeitende
- ca. 100.000 Mitglieder im DB-Konzern

- 18 Betriebe
- 10.000 Mitarbeitende
- Ca. 10.000 bis 15.000 Mitglieder im DB-Konzern

Werte



- DGB-Branchengewerkschaft
- Basisdemokratie
- Inklusion

- dbb-Spartengewerkschaft
- Straffe Führung
- Elitär/Exklusiv



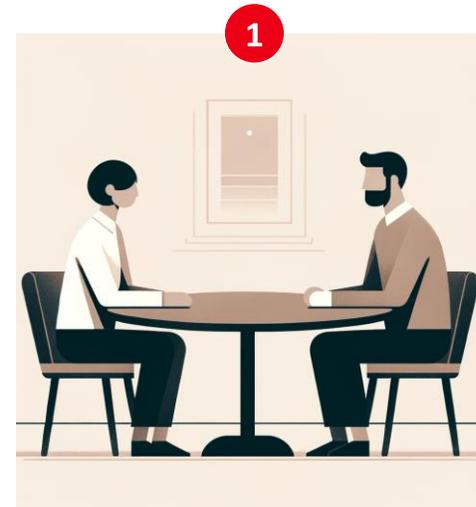
1. Ausgangslage: Die tarifliche Situation bei der deutschen Bahn
2. **Strategische Analysewerkzeuge: Wie analysiert und strukturiert man anspruchsvolle Verhandlungssituationen?**
3. Erfolgreiche Strategien bei „ultrapositionalen“ Verhandlungspartnern
4. „Lessons learned“ aus den vergangenen Tarifverhandlungen

3-D-Verhandlungsmethode: Proaktive Erweiterung des Blickwinkels



Dimension 1: Taktik (Am Tisch)

- klassischen Verhandlungsfähigkeiten und -techniken, die während der direkten Interaktion mit der anderen Partei eingesetzt werden.



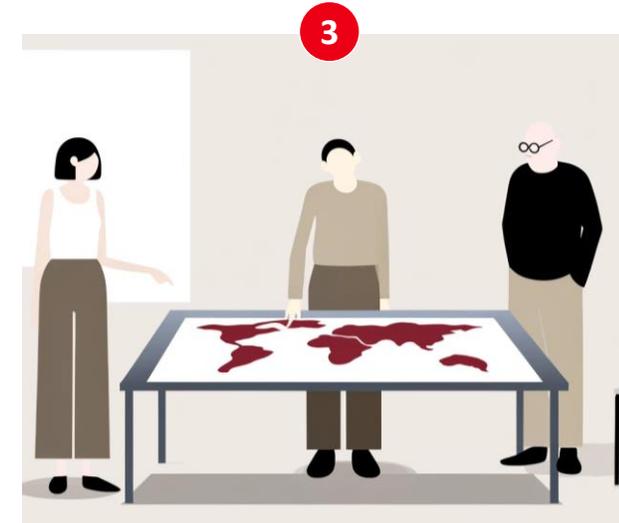
Dimension 2: Deal-Design (Am Reißbrett)

- Ziel ist es, Lösungen zu finden, die die Bedürfnisse aller beteiligten Parteien erfüllen und so den Gesamtwert des Deals maximieren.



Dimension 3: Einrichtung des Spielfelds (Abseits des Tisches)

- Diese Dimension befasst sich mit der Vorbereitung und Beeinflussung des Umfelds, in dem die Verhandlungen stattfinden.



1. Normative Hebel

- Normative Hebel basieren z.B. auf vom Verhandlungspartner akzeptierten Standards, moralischen Werten oder Selbstverpflichtungen.

2. Positive Hebel

- Positive Hebel schaffen Anreize und bieten Vorteile, die die andere Seite dazu bewegen, einem Vorschlag zuzustimmen. Sie betonen den Gewinn oder Nutzen, den die andere Partei durch eine Einigung erzielen kann.

3. Negative Hebel

- Negative Hebel setzen auf Risiken oder Nachteile, die entstehen, wenn keine Einigung erzielt wird. Sie sollen die Kosten oder das Risiko einer Nicht-Einigung für die Gegenseite erhöhen.





1. Ausgangslage: Die tarifliche Situation bei der deutschen Bahn
2. Strategische Analysewerkzeuge: Wie analysiert und strukturiert man anspruchsvolle Verhandlungssituationen?
3. **Erfolgreiche Strategien bei „ultrapositionalen“ Verhandlungspartnern**
4. „Lessons learned“ aus den vergangenen Tarifverhandlungen

Erfolgreiche Strategien mit „ultrapositionalen“ Verhandlungspartnern



- 1 Interne Resilienz stärken
- 2 Externe Resilienz stärken
- 3 Interessenorientierung einseitig fortsetzen (ggf. kombiniert mit „Reframing“)
- 4 Leverage-Effekt nutzen -> „irrational escalation of commitment“
- 5 Mut zum „Logrolling“/Kuhhandel
- 6 Dritte nutzen (Richter, Moderatoren, Spitzenverband)
- 7 Kontrollierte Eskalation (Erhöhung der Kosten der Nichtkooperation)



1. Ausgangslage: Die tarifliche Situation bei der deutschen Bahn
2. Strategische Analysewerkzeuge: Wie analysiert und strukturiert man anspruchsvolle Verhandlungssituationen?
3. Erfolgreiche Strategien bei „ultrapositionalen“ Verhandlungspartnern
4. **„Lessons learned“ aus den vergangenen Tarifverhandlungen**

„Lessons learned“ aus den vergangenen Tarifrunden



- 1 Gestaltung des Verhandlungsprozesses (vor Beginn/am Ende) 
- 2 Klare Verankerung des Rückzugspunkts mit internen Stakeholdern 
- 3 Mitarbeiterkommunikation: keine Monopolisierung zulassen 
- 4 Öffentliche Kommunikation: ist ein Hygienefaktor, aber kein Erfolgsfaktor 
- 5 Streikrechtsrahmen muss justiert werden 

Obligatorisches Schlichtungsverfahren

- Vor der Durchführung von Streiks ist ein geordnetes Schlichtungsverfahren mit einem qualifizierten und erfahrenen Schlichter durchzuführen

Ankündigungsfristen

- 96 Stunden vor Beginn ist der Streik konkret ggü. Arbeitgeber und Öffentlichkeit anzukündigen (örtlich, zeitlich, tätigkeitsbezogen)

Abkühlungsphasen

- Nach Ende eines Streiks ist eine streikfreie Abkühlungsphase einzuhalten, die genauso lang ist, wie der zuvor durchgeführte Streik; mind. jedoch 96 Stunden



Im Bereich der Eisenbahninfrastruktur ist aufgrund der hohen Drittbetroffenheit eine Konkretisierung der Leerformel „Verhältnismäßigkeit“ angezeigt.

Am Ende (fast) aller Tarifkonflikte stehen Verhandlungen...
Bleiben Sie dran!



Das Harvard-Konzept ([Link](#))

Vor 40 Jahren revolutionierten die Wissenschaftler Roger Fisher und William Ury mit ihrem Buch "Getting to Yes" die Verhandlungsforschung. Wie das Konzept funktioniert und wie es sich weiterentwickelt hat.

Verhandlungsflow

Mit dem richtigen Maß aus Konfrontation, Kooperation und Kreativität können Verhandler und Verhandlerinnen erstaunliche Ergebnisse erzielen!

Wenn Sie über diese Themen weiterhin aktuell informiert bleiben möchten, vernetzen Sie sich mit dem AGV MOVE oder mir persönlich per LinkedIn.



AGV
MOVE