

Mit dem Sozialpartner intelligent an einem Strang ziehen

Immer mehr Unternehmen entwickeln sich hin zu modernen Arbeitsformen. Wenn jedoch die Sozialpartner die Transformation verhandeln und gestalten sollen, werden die meisten Organisationen ihrem modernen Anspruch nicht gerecht: Es findet ein Kräftemessen und Verteidigen von Positionen statt. Dies ist fast ausnahmslos ineffizient und kontraproduktiv. Was ist die Alternative?

Im Moment treiben Digitalisierung, die weltweite Vernetzung von Informationen und die Corona-Pandemie massive Veränderungen an. Diese Entwicklungen stellen Geschäftsmodelle in Frage, Unternehmen müssen ihre Arbeitsweisen an die Marktdynamik anpassen oder sie verschwinden vollständig vom Markt. Einen besonderen Stellenwert bei der Gestaltung dieser Veränderung nehmen Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern ein.

Oftmals vertrautes, aber nicht sinnvolles Vorgehen

In vielen Unternehmen verlaufen Verhandlungen mit den Sozialpartnern eher „klassisch“: Beide Seiten bringen ihre Positionen vor und es findet ein Kräftemessen statt. Was ist daran problematisch? Es ist sowohl ineffizient als auch kontraproduktiv: Je extremer die Ausgangspositionen, die häufig auch noch „Verhandlungspuffer“ beinhalten, und je kleiner einzelne Zugeständnisse in der Ver-

handlung sind, desto langwieriger gestaltet sich der Prozess. Oft kommt es aus taktischen Gründen zu Verzögerungen und die Beteiligten verwenden viel Zeit darauf, um Details zu feilschen und Bündnisse zu schmieden, die ihnen helfen, ihre Interessen durchzusetzen. Vielfach zerstört ein Verhandlungsgebaren, das von Drohungen, Kampf und Rachegefühlen geprägt ist, die Gesprächsbeziehungen. **Eine gute Gesprächsbasis ist aber gerade in dynamischen Zeiten unerlässlich, um gemeinsam hochkomplexe Veränderungen umzusetzen.**

Auflösung grundlegender Missverständnisse

Oft ist auf beiden Verhandlungsseiten das zentrale Missverständnis anzutreffen, es ginge um ein Abwägen zwischen „Nachgeben“ und „Durchsetzen“. Das Abwägungsdilemma lässt sich auflösen, indem die Verhandlungspartner eine dritte Perspektive



// AUTOR

Karsten Engler
Berater für Führungskräfte, Manager und Teams,
Systemischer Coach,
Wirtschaftsmediator

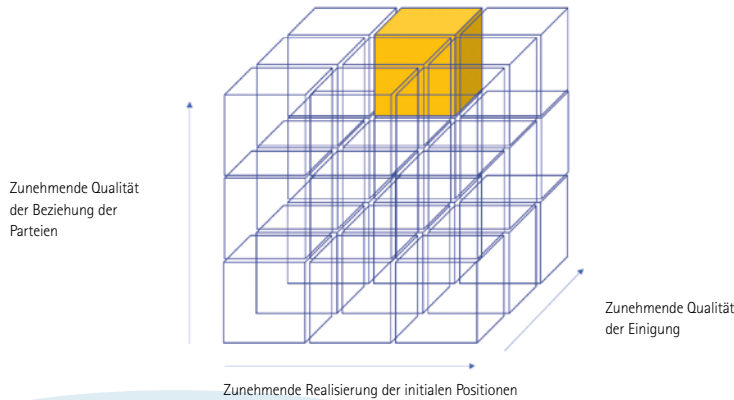


Abbildung 1: Verhandlungsziel

hinzunehmen: die Qualität der Einigung nach den Gesprächen (Abbildung 1). Der Kerngedanke dabei ist, dass die Qualität der Ergebnisse nur hoch sein kann, wenn die Beteiligten die Intelligenz und Kreativität beider Seiten nutzen.

Hierfür ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit elementar. Die Eingangspositionen stellen nur einen Teil der vielen möglichen Lösungen dar. Eine höchst erfolgreiche Verhandlung zeichnet sich vielmehr dadurch aus, dass die Qualität der Beziehung sehr gut ist, alle Seiten mit dem Ergebnis sehr zufrieden sind und sich die Einigung deutlich von der Eingangsposition entfernt hat, weil die Intelligenz aller genutzt wurde.

Das Spielfeld wechseln: Abschichten und iterativ Interessen verhandeln

Hochentwickelte Organisationen benötigen daher einen ganzheitlichen Blick und ein empowered Verhandlungsteam, um Lösungen zu erzielen, die für beide Seiten gut sind. Prozessual bedeutet dies die Abkehr vom Feilschen um Positionen zugunsten eines mediativen und inhaltlich abgeschichteten Vorgehens (Abbildung 2).

Dieses Vorgehen hat für die Gespräche zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern drei Dimensionen – inhaltlich (1), prozessual (2) und in Hinblick auf die Prozess-Steuerung (3). Dies ist auf der inhaltlichen Seite (1) zunächst die Abschichtung der Gesprächsthemen auf der Agenda der Sozialpartnergespräche „von oben nach unten“ – analog den unterschiedlichen Mitbestim-

mungsformaten. Dies bedeutet insbesondere, dass die Gesprächspartner sukzessive eine gemeinsame Sicht der Unternehmensvision entwickeln müssen. Dazu gehören auch die mittelfristigen Transformationsziele und die Kernelemente der Veränderung (Teil von Wirtschaftsausschuss-Gesprächen und gegebenenfalls eines Rahmeninteressenausgleichs). Erst dann geht es darum, zusammen einzelne Umsetzungsschritte zu definieren (Teilinteressenausgleiche).

So könnte ein Automobilzulieferer zum Beispiel das Ziel verfolgen, künftig statt eines Teileherstellers ein flexibler, breit aufgestellter Partner für (teil-)automatisierte Transportdienstleistungen zu werden. Große inhaltliche Blöcke der Ziele sind regelmäßig die finanzielle Situation (zum Beispiel Ertrags- und Kostenquoten oder der Aktienkurs), das

Geschäftsmodell, die Personalsituation und die organisationale Fähigkeit für aktuelle beziehungsweise künftige Veränderungen. Zu den strategischen Eckpfeilern unterhalb der Zielebene gehören zum Beispiel der sozialverträgliche Mitarbeiterabbau, die Bindung kritischer Personalressourcen, die Wahrung der operativen Stabilität oder der Erhalt der Marke am Recruiting-Markt. Diese strategischen Eckpfeiler stellen einen Bezugspunkt für die gesamte Transformation und deren Umsetzung dar.

Beim eigentlichen Prozess der gemeinsamen Gestaltung des Weges (2) und der Vereinbarung geht es im Kern um die Synthese der individuellen Vorstellungen, welche die beteiligten Parteien auf der inhaltlichen Ebene einbringen. Die tatsächliche Diskussion muss allerdings auf der Ebene der dahinterliegenden Interessen stattfinden. Das schafft die Grundlage dafür, dass Unternehmen die Kreativität und Intelligenz aller Beteiligten nutzen können. Außerdem erhöht sich der Einigungsspielraum dadurch massiv. Die Lösungsideen werden dann in einer Vereinbarung für jede der inhaltlichen Ebenen priorisiert, ausverhandelt und dokumentiert.

Konkret bedeutet dies zum Beispiel, nicht über den Abbau von 2.000 Stellen zu verhandeln, sondern über das Interesse des Unternehmens, nachhaltig Kosten von zum Beispiel 100 Millionen Euro pro Jahr zu reduzieren beziehungsweise den Anteil von Kosten an jedem Euro Ertrag von 50 Cent auf 40 Cent zu senken. Dieser Ansatz eröffnet die

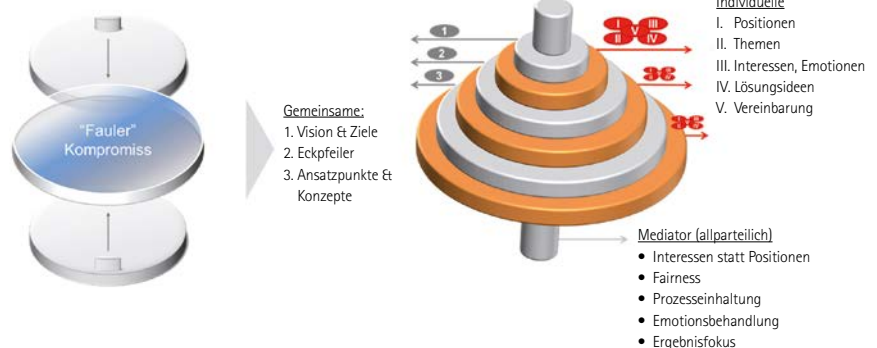


Abbildung 2: Verhandlungsansatz

// FALLBEISPIEL: VERANKERUNG AGILER PRINZIPIEN IN DER ORGANISATION

Ausgangssituation

Ein Unternehmen plant, agile Arbeitsweisen einzuführen und die Unternehmenskultur entsprechend zu verändern. Zusätzlich dazu will die Unternehmensleitung agile Prinzipien auch auf den (flexiblen) Einsatz von Mitarbeitern außerhalb ihrer Stammbteilung anwenden.

Gesprächsansatz

Bereits drei Monate vor Start der formellen Verhandlungen bindet die Unternehmensleitung den Betriebsrat umfassend ein, indem sie ein kleines Reflektionsgremium aus jeweils drei Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, einem externen Mediator und einer rechtliche Beratung der Arbeitnehmerseite zusammenbringt. Aufgabe des Gremiums ist es, die Veränderungen im Planungsstadium kritisch zu prüfen und zu diskutieren. Außerdem sollen die Beteiligten frühzeitig Hürden erkennen und konstruktiv-kreativ lösen.

Ergebnis

- ▶ In fast zehn Sitzungen diskutiert das Gremium den Stand der Planungen konstruktiv.
- ▶ Anschließend beginnen formelle Verhandlungen, welche die Beteiligten in weniger als der Hälfte der in der Vergangenheit für solche Themen benötigten Zeit abschließen können – und das in einem gelösten Gesprächsklima.
- ▶ Das Gremium erarbeitet gemeinsam Lösungen für einen flexibleren Mitarbeitereinsatz: Wenn die Mitarbeiter damit einverstanden sind, temporär oder dauerhaft den Einsatzbereich und Arbeitsplatz zu wechseln, wird dieser lediglich dokumentiert, anstatt vorab die Zustimmung des Betriebsrats einzuholen oder sich mit diesem zu beraten. Im Falle eines Dissens gibt es einen pragmatischen, sehr konkreten Eskalationsmechanismus: ein gemeinsames Gespräch von Mitarbeiter, Führungskraft und Personalabteilung – auf Wunsch des Mitarbeiters kommt der Betriebsrat hinzu. Das Ziel ist es, eine einvernehmliche Lösung zu finden.

Möglichkeit, statt über den Umfang des Personalabbaus zu feilschen, weitere Ideen zur Kostensenkung wie Arbeitszeitverkürzung oder geförderte Teilzeitmodelle sowie Wachstumschancen zu diskutieren. Diese Diskussionen erlauben dann auch die Interessen der Arbeitnehmerseite – Schutz der Kollegen vor Kündigung – ohne ein „entweder – oder“ abzubilden.

Um es deutlich zu sagen: **Es geht keineswegs darum, Interessen aufzugeben, sondern sie explizit zu machen und eine geschickte, bestmögliche Synthese in einer neuen, bislang noch nicht gedachten Lösung zu finden.** Im obigen Beispiel ist dies zum Beispiel das Erschließen von Wachstumschancen, die beide Interessen integriert.

Das klingt einfach, ist es aber nicht. Gerade in Unternehmen mit wenig Erfahrung in diesem Vorgehen wird dies im Sinne einer Prozessunterstützung (3) durch einen externen Mediator methodisch und prozessual gesteuert. Zudem hat nur dieser die Möglichkeit, vertrauliche Sondierungs-Einzelgespräche zu führen – anders als vielleicht ein Schlichter aber nicht in der Absicht, eine Entscheidung abzunehmen, sondern um kritische Themen und Interessen herauszuarbeiten.

Das neue Gesprächsformat als Change-Impuls

Welche Ansatzpunkte gibt es, damit die Beteiligten an den Tisch kommen? Erfahrungsgemäß gibt es vor allem zwei Gründe, die Kooperation verhindern:

- 1 Fehlendes Verständnis zum Vorgehen (zum Beispiel die Befürchtung, dass „Kun-gelei“ entsteht oder jemand Drittes die Entscheidungen aus der Hand nimmt).
- 2 Handfeste Interessen, die einer Zusammenarbeit entgegenstehen (zum Beispiel politischtaktische Erwägungen oder das Einbeziehen von Stakeholdern in den Verhandlungsprozess).

Wie lassen sich die beiden Hindernisse angehen? Im Idealfall hat sich über die Jahre ein starkes Vertrauensverhältnis zwischen den Sozialpartnern im Unternehmen gebildet, so dass ein ausführliches Gespräch im Sinne des erstgenannten Problems ein gemeinsames Verständnis schaffen und Vorbehalte aufgreifen kann. Im Fall einer stark eskalierten Beziehung zwischen den Beteiligten ist es denkbar, bereits hier einen neutralen Dritten einzubinden.

Wenn einem Dialog Interessen und taktische Erwägungen entgegenstehen, sollten Unternehmen dies als Ausgangspunkt für einen ersten Interessenaustausch nutzen – und zwar zur Einigung über die Ausgestaltung des Verfahrens. Bereits hier sollten sie zum Beispiel die Kommunikationshoheit besprechen. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit ein „erstes Erfolgserlebnis“ zu schaffen und gleichzeitig die Eintrittshürde zu senken.

In jedem Fall ist es die Mühe wert. Allein das positive Signal der konstruktiven Veränderung, das von der Einigung auf ein neues, co-intelligentes Verfahren in die Organisation geht, ist gewaltig. Neben der Geschwindigkeit und Etablierung einer tragfähigen Arbeitsbeziehung zwischen den Sozialpartnern schafft das Unternehmen damit auch einen sichtbaren Aufbruch und füllt gleichzeitig den Anspruch der Mitbestimmung auf Beratung und Mitwirkung mit Leben.