



[wiwo.de](https://www.wiwo.de) vom 31.10.2024 / service

VW-Tarifstreit

"Die VW-Mitarbeiter sind im Vergleich zum Flächentarif privilegiert"

VW erleidet einen drastischen Gewinneinbruch. Der dürfte sich auch auf die Verhandlungen mit der IG Metall auswirken. Was braucht es für einen Kompromiss? Antworten von einer Verhandlungsexpertin.

WirtschaftsWoche: Frau Burghardt, der Vorstand von Volkswagen will offenbar mindestens drei Werke schließen und Zehntausende Mitarbeiter entlassen. Der Druck ist groß: Den neuesten Quartalszahlen zufolge hat VW einen drastischen Gewinneinbruch erlitten. Sind Sie froh, dass Sie den Konzern nicht beraten müssen?

Yurda Burghardt: Ganz im Gegenteil. Ich würde es mir sogar wünschen - das wäre eine tolle Herausforderung. Das ist immerhin eine der aktuell größten und wichtigsten Verhandlungen und eine äußerst spannende Konstellation.

Was macht die Konstellation so interessant?

Sie haben auf der einen Seite einen der größten Arbeitgeber Deutschlands, an dem das Land Niedersachsen beteiligt ist. Und einen der mächtigsten Betriebsräte auf der anderen Seite. Jahrzehntlang konnten sich die Mitarbeiter in Sicherheit wiegen. Doch die Welt hat sich gedreht. Und es sind neue Akteure im Spiel: CEO Oliver Blume steht seit zwei Jahren an der Spitze von Volkswagen. Daniela Cavallo ist anderthalb Jahre länger im Amt - und eine der wenigen Frauen in so einer mächtigen Position. Auch für sie ist es die erste große Herausforderung seit ihrem Amtsantritt. Die beiden sind gewissermaßen die "New Kids on the Block", die Verhandlungen sind ihr Lackmustest.

Die IG Metall fordert eine Lohnerhöhung von sieben Prozent. Der Vorstand hingegen würde die Gehälter offenbar gerne um zehn Prozent kürzen und Boni streichen. Wie soll da eine Einigung möglich sein?

Ich bin mir sicher, dass es bis Anfang Dezember kein Ergebnis geben wird. Dafür sind die Fronten zu verhärtet, die Forderungen liegen zu weit auseinander. Um zu einem Kompromiss zu kommen, benötigt es mehr Zeit und mehrere Verhandlungsrunden. Kreative Lösungen, Zugeständnisse auf beiden Seiten sowie Realismus sind notwendig, um einen gemeinsamen Lösungsraum zu erarbeiten.

VW ist nicht das einzige Unternehmen, das in den kommenden Jahren sparen muss und deshalb vor harten Verhandlungen steht. Was lehrt Ihre Erfahrung: Worauf kommt es an, um einen Kompromiss zu erzielen?

Das Wichtigste in Verhandlungen ist, dass die Beziehungsebene intakt bleibt. Sie dürfen Respekt und Wertschätzung nicht mit Füßen treten. Wenn sich die Verhandlungsführer nicht vertrauen, werden Sie kein gutes Ergebnis erzielen. Sie können in der Sache hart verhandeln - und trotzdem respektvoll sowie verbindlich bleiben. Meine Erfahrung aus 25 Jahren zeigt: Eine schlechte Beziehungsebene führt zu schlechten Ergebnissen.

Als Daniela Cavallo Anfang der Woche die Pläne des Vorstands verkündete, zeigte sie nicht allzu viel Wertschätzung für die Manager. Es sei, so sagte sie, die klare Absicht des Vorstands, Standortregionen "ausbluten zu lassen" und Beschäftigte "in die Massenarbeitslosigkeit" zu schicken.

Ihre Sprache ist emotional und manipulativ, ja. Ich habe mir in den Medienberichten mal die besonders derben Begriffe und Sprachbilder mit einem orangen Marker angestrichen: Schon dieser Begriff "Giftliste" ist wirklich beachtlich. Der Vorstand habe alles "in Flammen gesetzt", das Verhalten sei "schäbig". Ich könnte noch weitermachen. Aber: Solche Äußerungen sind Teil der Folklore und gehören dazu, um den Mitarbeitern zu signalisieren, wie hart der Betriebsrat verhandeln wird. Aufgrund ihrer Rolle muss Frau Cavallo so kommunizieren, um die Erwartungen der Mitarbeiter zu erfüllen. Immerhin will sie wiedergewählt werden. Dafür muss sie glaubhaft als harte Verhandlerin auftreten.

Und die Beziehungsebene, die laut Ihnen so wichtig ist, zerstört sie mit solchen Äußerungen nicht?

Wenn es hinter verschlossenen Türen sachlicher und weniger emotional zugeht, dann nicht, nein. Und das ist auch unsere Erfahrung: Meist finden auch informelle Gespräche abseits vom Verhandlungstisch statt. Bilateral kommunizieren die Verhandlungsführer deutlich zielorientierter und sachlicher miteinander. Wenn Sie dort jemanden anschreien oder beleidigen, führt das in der Regel zu keinem guten Kompromiss. Und das wissen die Beteiligten auch.

Wir sprachen über die Kommunikation von Frau Cavallo. Wo sehen Sie bei der Arbeitgeberseite Verbesserungspotenzial?

Als der Haustarifvertrag vor 30 Jahren abgeschlossen wurde, war die Welt eine andere: Die Elektromobilität verändert die Industrie, China ist ein großer Konkurrent, Werke arbeiten immer automatisierter, Transformation ist bitter nötig. Das müsste das Management noch deutlich besser und nachvollziehbarer kommunizieren, um bei der Belegschaft Verständnis für die Einschnitte zu schaffen. Das tut es bisher nicht. Die Botschaft könnte lauten: Wenn wir die bestehenden Strukturen jetzt zementieren, sind in Zukunft noch mehr Jobs in Gefahr. Der Stellenabbau ist dringend notwendig, damit Volkswagen und auch die Beschäftigten eine Zukunft haben. Es kann nicht im Interesse der Gewerkschaften sein, in ein paar Jahren wieder vor einer ähnlichen Situation zu stehen.

Und Sie glauben wirklich, dass sich die Mitarbeiter davon überzeugen lassen? Sie sind es doch überhaupt nicht gewohnt, auch mal den Gürtel enger zu schnallen.

Bei dem Gürtel gibt es sicher Spielraum. Die VW-Mitarbeiter sind im Vergleich zum Flächentarif privilegiert, das stimmt. Sie verdienen mehr, haben attraktivere Programme für Boni und Altersteilzeit - auch gegenüber anderen Branchen. Solche Privilegien gibt niemand gerne auf, das ist doch völlig klar. Aber: Sie sind in der aktuellen Situation nicht mehr haltbar, gerade im internationalen Wettbewerb.

Aber Verzicht tut trotzdem weh. Wie also kann der Vorstand das vermitteln?

Es sollte Teil des Storytellings sein: Das Management sollte verdeutlichen, wie die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Konkurrenten aus China und anderen Ländern sind. Und dass VW um sein blankes Überleben kämpft. Sie müssen als Chef in einer solchen Situation unheimlich viel erklären - und das tut der Vorstand bislang nicht ausreichend. Er sollte zudem deutlich machen, zu welchem Verzicht auch er bereit ist.

Wo liegt denn die Verhandlungsmacht? Bei dem Arbeitgeber oder den Arbeitnehmern?

Wer die besseren Chancen hat, lässt sich schwer sagen. Wir erleben hier eine besondere Situation. VW hat die Beschäftigungssicherung aufgekündigt. Dieses Vorgehen impliziert: Wenn bis Sommer 2025 keine Einigung erzielt wird, tritt ein Schattentarif in Kraft. VW müsste dann zwangsweise die Entgelte erhöhen. Das ist ein Druckmittel der Gewerkschaft. Aber in Zeiten von Transformation und Krise zieht es nicht ganz so stark. Weil VW argumentieren kann, dass Gehaltssteigerungen bei so viel Kostendruck nicht drin sind. Der Konzern steht also nicht mit dem Rücken zur Wand. Die Machtverteilung ist dynamisch. Möglichweise werden auch die parallel verlaufenden Verhandlungen in der Metallindustrie einen mäßigenden Effekt haben. Denn die sollen nach Ansicht der Arbeitgeberseite sehr viel dialogorientierter verlaufen als früher.

Sie beraten Ihre Kunden auch in anderen Verhandlungen, etwa mit Lieferanten und Kunden. Was macht Tarifverhandlungen so komplex?

Bei Tarifkonflikten nutzen wir gerne den Ausdruck "3D-Verhandlungen". Andere Verhandlungen laufen zweidimensional ab: Wenn Sie als Einkaufschef mit einem Zulieferer um Preise streiten, interessiert das kaum jemanden außerhalb der Unternehmen. Anders bei Tarifverhandlungen: Die Öffentlichkeit, die Politik, die Börse, Gewerkschaften und Unternehmen aus anderen Branchen, Kunden, Zulieferer und Mitarbeiter beobachten genau, was Sie fordern, wie Sie kommunizieren, wie lange Sie verhandeln - und zu welchem Ergebnis Sie kommen. Das ist ein völlig anderer Druck. Und zwar für beide Seiten.

Außerdem verhandeln Gewerkschaft und Arbeitgeber im Zweifel über die Jobs von Zehntausenden Menschen.

Absolut. Auch hier wieder das Beispiel Volkswagen: Wenn der Konzern nun Werke schließen sollte, hätte das enorme Auswirkungen auf die Mitarbeiter dort, aber auch auf die gesamte Region und die Menschen, die dort leben. Und da würde sich natürlich automatisch die Politik einmischen.

Welche Tipps geben Sie Ihren Kunden vor solchen Verhandlungen?

Wir raten unseren Kunden immer: Ankere zuerst und hoch! Das klingt lapidar und eher nach Verhandlungen auf dem Basar, ist aber wichtig. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass derjenige, der die Verhandlung mit einer hohen Forderung beginnt, bessere Ergebnisse erzielt. Das gilt für alle Verhandlungen, auch für Tarifverhandlungen: Beide Seiten wissen, dass die Forderungen bewusst zu hoch sind - und doch erzielen sie so im Schnitt bessere Ergebnisse.

Und was raten Sie noch?

Ich habe nicht umsonst ein Schachbrett als virtuellen Hintergrund im Videointerview: Sie wissen beim Schach und bei einer Verhandlung genau, was Ihr Ziel ist. Um es zu erreichen, müssen Sie die Verhandlung vom Ende her denken: Welche Schritte sind notwendig, um eine Einigung zu erzielen? Wo bin ich gesprächsbereit, welche Forderungen sind für mich

unverhandelbar? Eine gute Vorbereitung der Verhandlungsgespräche ist essenziell. Wir simulieren das mit unseren Kunden. Wir spielen die Verhandlungen mit ihnen durch, übernehmen die Rolle des Verhandlungspartners, etwa als Gewerkschaft, Lieferant oder Kunde.

Was unterschätzen Ihre Kunden vor einer Verhandlung gerne?

Sie müssen sich in die Verhandler am anderen Ende des Tisches hineinversetzen können - es braucht also Empathie. Sie nehmen häufig die Notwendigkeit einer klaren Rollenverteilung im Verhandlungsteam auf die leichte Schulter. Viele Arbeitgeber unterschätzen auch, wie groß die Verhandlungsmacht von Mitarbeitern, Betriebsrat und Gewerkschaften ist. Sie sollten mit Mut und Selbstbewusstsein in die Verhandlungen gehen - und nicht mit Angst.

Lesen Sie auch: Volkswagen muss jetzt roden, darf aber keine falschen Bäume fällen

Reintjes, Dominik

Quelle:	wiwo.de vom 31.10.2024
Ressort:	service
Branche (2005):	TRA-05-05 P3711 Automobilindustrie
Dokumentnummer:	WW_30061360

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://archiv.handelsblatt.com/document/WWON_cd1e045d11d3b8749fa290141b0063bda49388a9

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH