

A close-up photograph of two business professionals in suits shaking hands. The background is blurred, showing other people in a professional setting. A dark blue semi-transparent box is overlaid on the top left, and a blue rounded rectangle is at the bottom left.

BONUS

Als Betriebsrat erfolgreich arbeiten

Mit diesen Soft Skills werden Sie
zum erfolgreichen Betriebsrat

Bonus: Als Betriebsrat erfolgreich arbeiten

Inhaltsverzeichnis

1. Mit diesen Soft Skills werden Sie zum erfolgreichen Betriebsrat	3
2. Mit guter Vorbereitung verhandeln Sie erfolgreicher	6
3. Wenden Sie Gesprächstechniken perfekt an.....	10
4. Gehen Sie bei schwierigen Entscheidungen systematisch vor.....	13
5. Sorgen Sie für gute Öffentlichkeitsarbeit	14

1. Mit diesen Soft Skills werden Sie zum erfolgreichen Betriebsrat

Wie bei allen anderen Arbeitnehmenden gilt auch für Sie: Wer neben einer guten fachlichen Qualifikation gut ausgeprägte Soft Skills vorweisen kann, hat es im Berufsalltag sehr viel leichter, erfolgreich zu sein. Hinter dem Begriff Soft Skills verbirgt sich Ihr Potenzial, mit Menschen und deren Handlungsweisen sowie mit sich selbst gut umzugehen.

a. Soft Skills als Zeichen emotionaler Intelligenz

Menschen, die über ein hohes Maß an Soft Skills verfügen, gelten als emotional intelligent. Diese Begabung, mit den eigenen Gefühlen und denen anderer Menschen richtig umzugehen, ist uns grundsätzlich allen angeboren – dem einen mehr, dem anderen vielleicht etwas weniger. Aber genauso wie wir fachliche Inhalte lernen können, können wir grundsätzlich auch unsere Fähigkeiten im Bereich der emotionalen Intelligenz immer noch ein bisschen ausbauen.

b. Was Arbeitgebende von Ihnen erwartet

Die meisten Arbeitgebenden erwarten heute, dass ihre Mitarbeitenden sich der Kultur des Unternehmens entsprechend konform verhalten. Außerdem gehen sie bei fast allen Mitarbeitenden davon aus, dass diese sich mit ihren jeweiligen Schwächen und Stärken auseinandergesetzt haben.

Ihre Fähigkeiten im Hinblick auf wichtige Soft Skills können Sie erweitern.

Kommunikative Kompetenz

Unter Kommunikation ist der gegenseitige Austausch in Wort, Schrift oder auch per Bild zu verstehen. Wer präzise kommunizieren kann, ist klar im Vorteil. Je kleiner die Differenz zwischen dem ist, was Sie sagen und was Sie eigentlich meinen, desto besser. Denn viele Auseinandersetzungen haben ihre Ursache darin, dass wir etwas anderes sagen, als wir eigentlich meinen.

Kompetente Kommunikation setzt allerdings auch voraus, dass Sie imstande sind, gut zuzuhören. Sie benötigen die Fähigkeit, Ihre eigenen Gesprächsabsichten zurückzustellen und sich vollständig dem Ansinnen Ihres Gesprächspartners zu widmen. Echte Kommunikationsprofis wissen, dass ein gelungenes Feedback auch Ausdruck eines hohen Maßes an Kommunikationsfähigkeit ist.

Um richtig auf einen Gesprächspartner reagieren zu können, müssen Sie erkennen, was während des Gesprächs auf der Beziehungsebene passiert. Dazu benötigen Sie ein starkes Einfühlungsvermögen. Das setzt voraus, dass Sie gut und wertneutral zuhören.

Tipp: Hören Sie empathisch zu!

Bereiten Sie während des Gesprächs nicht schon Ihre eigenen Antworten vor. Stellen Sie Ihre eigene Position innerlich einen Moment zurück und versuchen Sie, die Sicht Ihres Gegenübers zu verstehen. Dass Sie Ihrem Gesprächspartner empathisch zuhören, zeigen Sie ihm am besten durch eine offene, zugewandte Sitzhaltung und

eine freundliche Mimik. So signalisieren Sie in allen Gesprächen Offenheit, Wertschätzung und Einfühlungsvermögen.

Selbstbewusstsein ist ein wichtiger Charakterzug

Ein gesundes Selbstbewusstsein ist im Arbeitsalltag wichtig, und zwar sowohl für eine gelungene Kommunikation als auch für eine gute Zusammenarbeit sowie ein harmonisches Zusammenleben. Selbstbewusst kann man nur agieren, wenn man sich seiner Grenzen bewusst ist und dabei seine Fähigkeiten kennt. Denn nur wer sich seiner Stärken und Schwächen bewusst ist, kann diese gezielt einsetzen. Mit einem gesunden Selbstbewusstsein werden im Arbeitsalltag eine gewisse Durchsetzungsfähigkeit und Konfliktstärke verbunden, genauso wie eine klare Orientierung.

Die Entwicklung des Selbstbewusstseins ist ein Prozess. Dieser beginnt in der frühen Kindheit. Der Prozess des Selbstbewusstwerdens hört aber in Ihrem gesamten Leben nicht auf, wenn Sie sich gezielt darum kümmern. Ziehen Sie einmal Bilanz und setzen Sie sich im Anschluss Ziele. Überlegen Sie, wo Sie jetzt stehen und was Sie daraus für die Zukunft ableiten.

Tipp: Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken

Besinnen Sie sich bei solchen Überlegungen immer auch auf Ihre Stärken. Überlegen Sie, wie Sie Ihre Begabungen optimal in Ihre Aufgaben als Betriebsrat einbringen können.

Empathiefähigkeiten können verbessert werden

Empathie bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, andere Menschen zu verstehen und sich in sie hineinzusetzen. Auch diese Fähigkeit ist unabdingbar, wenn wir in einer Gemeinschaft mit anderen Menschen arbeiten und leben. Empathie kann gelernt und weiterentwickelt werden.

Da es schwierig ist, sein eigenes Einfühlungsvermögen zu beurteilen, fordern Sie am besten das Feedback eines Menschen ein, dem Sie vertrauen. Sollte dieser Ihre Empathie nicht so positiv beurteilen, wie Sie sich das wünschen, achten Sie verstärkt darauf, dass Sie sich in Ihre Gesprächspartner hineinversetzen und ihre Sicht der Dinge berücksichtigen.

Ohne Teamfähigkeit geht es nicht

Ohne Teamfähigkeit kommen Sie heute an fast keinem Arbeitsplatz mehr zurecht. Teamfähig sein heißt, mit anderen erfolgreich zusammenzuarbeiten. Das setzt voraus, dass Sie Ihre Rolle in den jeweiligen Teams erkennen und sich entsprechend den an die daran geknüpften Erwartungen verhalten. Sie sollten eigene Ideen entwickeln; dabei ist es aber wichtig, dass Sie das Gesamtziel des Teams im Auge behalten. Eine große Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch das Teambuilding. Dabei könnten Sie auch versuchen, eine Rollenklärung zu erreichen. Es ist für alle Teammitglieder hilfreich, wenn jeder weiß, welche Rolle und Aufgabe die anderen Teammitglieder haben.

Sachliche Kritik annehmen können

Niemand hört gerne Kritik. Das ist nachvollziehbar, hilft Ihnen aber nicht im Hinblick auf die Weiterentwicklung Ihrer für das heutige Berufsleben so wichtigen Soft Skills. Denn sind Sie in der Lage, sachliche Kritik anzunehmen, die daraus resultierenden Impulse zu reflektieren und bei passenden Gelegenheiten umzusetzen, werden Sie unter Umständen Ihre Fähigkeiten und Ihr Standing verbessern.

Tipp: Äußern Sie Kritik mit Bedacht!

Wann immer Sie Kritik üben müssen oder wollen, versetzen Sie sich in die Lage der Person, die Sie ansprechen. Überlegen Sie sich, wie Sie Ihre Kritik wertschätzend äußern. Zudem sollten Sie immer das genaue Ziel vor Augen haben. Denn nur dann, wenn die betroffene Person das Gefühl hat, dass Sie ein ehrliches Feedback erteilen, um sie zu unterstützen, ist die Kritik letztlich auch zielführend und konstruktiv. Persönliche oder herabwürdigende Angriffe sind in jedem Fall absolut tabu.

Aber neben dem Inhalt von Kritik ist ein anderer Aspekt sehr wichtig. Kritik ist grundsätzlich eine Sache für ein Vier-Augen-Gespräch. Kritisiert wird nicht, wenn Kolleginnen oder Kollegen dabei sind. Nach meiner Erfahrung sind Kritikgespräche, die persönlich geführt werden, oft auch erfolgreicher und nachhaltiger als Kritikgespräche, die unter Nutzung digitaler Medien stattfinden. Das lässt sich möglicherweise nicht immer vermeiden, sollte meines Erachtens aber nur sehr bewusst und reduziert eingesetzt werden.

Analytische Kompetenz

Auch die Fähigkeit, Sachverhalte richtig zu erfassen, also zuzuordnen, welche Aspekte zu welchem Thema gehören, wesentliche Informationen zu priorisieren und am Ende umsetzbare, tragbare Lösungen zu finden, ist wichtig. Diese Begabung sollte allerdings immer zusammen mit einer guten Kommunikationsfähigkeit zum Zuge kommen. Denn die fachlich beste Lösung wird nicht so wertgeschätzt, wenn sie im falschen Ton übermittelt wird.

Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung

Vertrauen ist im Betriebsalltag unabdingbar. Ohne Vertrauen können Sie niemanden überzeugen. Eine vertrauensvolle Bindung entsteht auf Basis bestimmter Grundwerte wie Sicherheit, Ehrlichkeit, Offenheit, Toleranz und Würde. Vertrauen können Sie deshalb nur aufbauen, wenn Sie diese Eigenschaften und Werte leben sowie im Miteinander berücksichtigen.

Selbstbeherrschung in schwierigen Situationen ist das A und O

Im Berufsalltag werden Sie immer wieder in schwierige Situationen geraten. Es wird Konstellationen geben, in denen Sie explodieren könnten – jedoch keinesfalls sollten. Denn ein selbstbeherrschtes Auftreten ist im beruflichen Bereich unabdingbar. Das gilt selbstverständlich und natürlich auch für die Betriebsratsarbeit. Hier werden sie immer wieder in Situationen kommen, in denen Diskussionen mit der Geschäftsführung vorsichtig formuliert anstrengend sind. Bevor Sie in einer Diskussion tatsächlich explodieren, bitten Sie um eine Pause oder Vertagung. Mit ein wenig Abstand fällt die Selbstbeherrschung dann oft leichter.

2. Mit guter Vorbereitung verhandeln Sie erfolgreicher

Eine Ihrer Hauptbeschäftigungen im Arbeitsalltag ist das Führen von Verhandlungen. Die meisten dieser Gespräche finden zwischen Ihnen und dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin statt. Meistens geht es darum, möglichst optimale Arbeitsbedingungen für Ihre Kolleginnen und Kollegen auszuhandeln. Das ist nicht immer einfach. Es klappt abhängig vom Inhalt der jeweiligen Angelegenheit und dem Interesse der Arbeitgeberseite mal besser und mal schlechter. Sicher kommt es für den Erfolg deshalb immer wieder ganz entscheidend auf Ihr Verhandlungsgeschick an. Mit der folgenden Schritt-für-Schritt-Anleitung sind Sie ab sofort gut gewappnet für Ihre Verhandlungen.

Richtige Vorbereitung ist wichtig

Das A und O für eine erfolgreiche Verhandlung ist die richtige Vorbereitung. Sie müssen von Anfang an den Eindruck vermitteln, dass Sie den jeweiligen Sachverhalt im Griff haben.

Schritt 1: Ziele festlegen

Bevor Sie in die Verhandlungen eintreten, sollten Sie im Gremium klären, welche die optimale Lösung für Sie als Arbeitnehmervertretung wäre. Konzentrieren Sie sich dabei nicht auf einen einzigen Punkt. Ein einzelnes Ziel schränkt Sie zu sehr in Ihrer Verhandlungsführung ein. Das macht Sie letztendlich unflexibel.

Formulieren Sie stattdessen lieber, welches Ziel Sie auf jeden Fall erreichen wollen (also das Minimum), welches ein guter Kompromiss wäre, also eine Art Zwischenziel, und welches Ziel Ihnen optimal erscheint (Maximalziel).

Selbstverständlich werden Sie in der Verhandlung versuchen, das Maximalziel zu erreichen. Denn wer nur ein Minimalziel vor Augen hat, hat manchmal Schwierigkeiten, sogar dieses zu erreichen. Dennoch sollten Sie sich auch von Anfang an im Klaren sein, welches Minimalziel erreicht werden muss, damit Sie etwaige Verhandlungen weiterführen.

Schritt 2: Argumente sammeln

Sammeln Sie als Nächstes Argumente, die Ihr Maximalziel stützen. Prüfen Sie dazu unter anderem, was Ihr Verhandlungspartner wohl erreichen will, und finden Sie Gegenargumente, die Ihre Position stützen.

Machen Sie sich also Gedanken zu den möglichen Bedürfnissen und Wünschen Ihres Verhandlungspartners. Tragen Sie zudem zusammen, was die Unternehmensleitung bisher zu dem jeweiligen Thema gesagt hat.

Geht es zum Beispiel um das Thema Überstunden, überlegen Sie, wie die Unternehmensleitung bis dato dazu argumentiert hat. Hat sie ein großes Interesse an der Anordnung von Überstunden gezeigt, um flexibel zu bleiben? Dann suchen Sie nach Argumenten, warum sie durch die Bindung an weitere Arbeitsverhältnisse keinen allzu großen Risiken ausgesetzt ist und wie man etwaige Risiken unter Umständen minimieren kann.

Das Sammeln von Argumenten sollte während einer Gremiumssitzung in Form eines Brainstormings beginnen. Tragen Sie zunächst gemeinsam möglichst viele Argumente

zusammen. Diese können Sie dann im Anschluss gewichten und entsprechenden Gruppen (von sehr wichtigem Argument bis weniger wichtigem Argument) zuordnen.

Tipp: Setzen Sie sich vorab mit den Gegenargumenten auseinander!

Bevor Sie mit Schritt 3 starten, sollten Sie vor allem für die Argumente, die die Unternehmensleitung anführen könnte, ein Gegenargument und möglichst einige Belege gefunden haben. So können Sie dann gut kontern, wenn die Unternehmensleitung ihre Argumente vorbringt. Das geht inzwischen sehr gut mit dem Einsatz von KI, zum Beispiel ChatGPT, Gemini oder Copilot. Laden Sie die möglichen Argumente hoch und fordern Sie die KI auf, die Argumente zu bewerten und Gegenargumente zu entwickeln. Erfahrungsgemäß wird das Ergebnis besser, wenn sie der KI bestimmte Hintergrundinformationen geben, also zum Beispiel die Frage, in welcher Branche Ihr Unternehmen aktiv ist, warum das Thema gerade jetzt auf der Tagesordnung steht. Aber wichtig: Auf gar keinen Fall sollten Sie Hinweise auf den Namen Ihres Unternehmens, personenbezogene Daten von Mitarbeitenden oder geschützte Betriebsgeheimnisse in die KI eingeben.

Schritt 3: Strategie entwickeln

Stellen Sie einen genauen Plan auf, wie Sie während der Verhandlungen vorgehen wollen, bevor Sie tatsächlich in die Verhandlungen einsteigen. Wählen Sie die richtige Strategie im Einzelfall, indem Sie die folgenden Fragen zunächst klären:

Wie sind die Machtverhältnisse verteilt?

Wer sich in einer Verhandlung in einer besseren Position sieht, wird härter verhandeln, um seine Forderung durchzuboxen. Für Sie als Betriebsrat heißt das: Sitzen Sie am längeren Hebel, weil Sie beispielsweise eine erzwingbare Betriebsvereinbarung, also eine Betriebsvereinbarung zu einem erzwingbaren Mitbestimmungsrecht aus § 87 BetrVG durchsetzen wollen, können Sie hart verhandeln.

Anders stellt sich die Situation dar, wenn Sie eine freiwillige Betriebsvereinbarung schließen wollen. Hier müssen Sie sich eher kompromissbereit zeigen.

Wie wichtig ist die jeweilige Verhandlung für Sie?

Klären Sie, wie wichtig die jeweilige Verhandlung für Sie ist. Geht es um Themen, die für Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen eine nur begrenzte Bedeutung haben, können und sollten Sie sich eher kompromissbereit zeigen als bei grundlegenden Entscheidungen beziehungsweise Verhandlungen zu Themen, die eine entscheidende Bedeutung für die Beschäftigten Ihres Unternehmens haben.

Schließlich wirken sich gut gelaufene Verhandlungen meist auch positiv auf das sonstige Verhältnis zu Ihrem Verhandlungspartner aus. Umgekehrt ziehen Auseinandersetzungen im Zusammenhang mit Verhandlungen hin und wieder eine Verschlechterung der allgemeinen Beziehungen nach sich. Für die partnerschaftliche Zusammenarbeit ist es daher wichtig, dass die Gesprächspartner stets fair miteinander umgehen und niemand andauernd die eigenen Vorteile ausnutzt.

Welche gemeinsamen Interessen gibt es?

Prüfen Sie auch, welche gemeinsamen Interessen Sie und Ihr Verhandlungspartner haben. Denn je mehr gemeinsame Interessen gegeben sind, desto leichter wird es

sein, an einem Strang zu ziehen.

Tipp: Erstellen Sie einen Verhandlungsplan!

Haben Sie ausgelotet, welche Strategie für Ihre Verhandlungen sinnvoll ist, dann erstellen Sie einen genauen Verhandlungsplan. Überlegen Sie sich genau, wann Sie welches Argument anbringen wollen. Denn die Punkte, die für Arbeitgebende beziehungsweise andere Verhandlungspartner oder Verhandlungspartnerinnen vorteilhaft sind, dürfen nicht einfach nebenbei erwähnt werden.

Prüfen Sie in diesem Zusammenhang auch folgende taktische Möglichkeiten für den Verhandlungseinstieg:

Möglichkeit 1: Hohe Forderung stellen

Starten Sie mit einer hohen Forderung und legen Sie einen Eckpunkt auf den Tisch, den Ihr Gegenüber nicht ignorieren kann. So zwingen Sie Ihre/n Verhandlungspartner/in gleich zu Beginn zu einer Reaktion, mit der er/sie wichtige Informationen preisgeben wird.

Passen Sie in diesem Fall auf, dass Ihre Forderung nicht zu hoch ausfällt. Sonst riskieren Sie, dass die Gegenseite von Anfang an blockiert. Natürlich dürfen Sie die Forderung auch nicht zu niedrig ansetzen, damit Sie Ihre Möglichkeiten noch vollständig ausschöpfen können. Setzen Sie auf diesen Verhandlungseinstieg deshalb nur dann, wenn Sie die Situation sowie den Verhandlungsgegenstand gut kennen und davon ausgehen, dass Sie Ihre Position erfolgreich durchsetzen können.

Möglichkeit 2: Mit einer Frage starten

Übernehmen Sie die Führung, indem Sie der oder die Arbeitgebende zu Beginn der Verhandlungen mit einer Frage konfrontieren. Fragen Sie direkt nach seinen/ihren Vorstellungen.

So schaffen Sie zunächst eine angenehme Verhandlungsatmosphäre, weil sie auf die Gegenseite eingehen sorgen gleichzeitig für ein wenig Zeit zum Überlegen auf Ihrer Seite und zeigen, dass Sie auch die Position der Arbeitgeberseite im Blick haben. Sie signalisieren Verhandlungsbereitschaft, haben aber die Möglichkeit, die Ansicht des Arbeitgebers oder der Arbeitgeberin von Anfang an mit Gegenargumenten infrage zu stellen.

Denn er ist gefordert, Ihnen seine Argumente und Position zu präsentieren. Sie können sich diese anhören und bekommen ein Gespür dafür, welche Ziele er wohl verfolgt.

Tipp: Verwenden Sie offene Fragen

Formulieren Sie eine offene Frage und hören Sie Ihrem Gegenüber aufmerksam zu. Präsentieren Sie im Anschluss an seine Ausführungen Ihre Position. Bleiben Sie dabei auf jeden Fall sachlich. Signalisieren Sie der Gegenseite, dass Sie seinen Standpunkt durchaus nachvollziehen können und bereit sind, mit ihm gemeinsam eine Lösung zu suchen, die für beide Seiten vorteilhaft ist.

Schritt 4: Vereinbarung schließen

Überzeugen Sie Ihre Unternehmensleitung anschließend von den Vorteilen, die er hat, wenn er sich auf Ihre Lösung einlässt. Im Hinblick auf das Beispiel Überstunden könnte das heißen, dass Ihre Unternehmensleitung Ihre Kolleginnen und Kollegen langfristig an den Betrieb bindet und dass er aufgrund vernünftiger Arbeitszeiten für die Erhaltung ihrer Gesundheit sorgt.

Lassen Sie sich nicht darauf ein, wenn Ihre Unternehmensleitung anfängt, mit der angespannten wirtschaftlichen Lage des Betriebs zu argumentieren. Dafür können die Beschäftigten in aller Regel gar nichts. Führen Sie ihn stets zurück auf die Sachebene. Machen Sie ihm deutlich, dass zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage eine gute und motivierte Belegschaft erforderlich ist.

Lehnen Sie inakzeptable Vorschläge und Vorstellungen Ihrer Unternehmensleitung aber nicht von vornherein insgesamt ab. Wägen Sie ihre Argumente vielmehr ab. Sagen Sie zum Beispiel, Sie hätten durchaus Verständnis dafür, dass er nicht drei neue Vollzeitkräfte einstellen möchte, um Überstunden abzubauen, wenn diese durch einen großen Auftrag bedingt waren. Geben Sie ihm aber auch zu verstehen, dass Sie keine weiteren Überstunden mehr tolerieren.

Am Ende einer jeden Verhandlung sollte die schriftliche Abfassung des Verhandlungsergebnisses stehen. Führen Sie außerdem während der gesamten Verhandlungen stets ein Protokoll.

Stellen Sie den Nutzen für das Unternehmen heraus
Erklären Sie nie, dass nichts mehr geht. Durch solche Sätze signalisieren Sie lediglich, dass Sie nicht mehr verhandeln können, und berauben sich jeglicher Flexibilität. Stellen Sie stattdessen noch einmal den konkreten Nutzen für Ihre Unternehmen heraus, bevor Sie die Verhandlungen beenden.

Fordern Sie notfalls eine Unterbrechung

Steckt eine Verhandlung mal fest, unterbrechen Sie sie, um sie nach einer Pause weiterzuführen. Machen Sie deutlich, dass Sie grundsätzlich an der Fortführung der Verhandlung interessiert sind, aber – je nach Situation im Einzelfall – nicht um jeden Preis an den Verhandlungstisch zurückkehren. Wenn Sie Ihrer Unternehmensleitung nach einer Pause zur Wiederaufnahme der Verhandlungen treffen, zeigen Sie sich versöhnlich und kehren zu einer sachlichen Verhandlung zurück.

Checkliste: Haben Sie die Verhandlung richtig vorbereitet und durchgeführt?	
Prüfpunkte	Erledigt?
Haben Sie die Ziele festgelegt?	..
Haben Sie sich nach den Motiven des Verhandlungspartners erkundigt?	..
Haben Sie dessen Ziel und Verhandlungsposition herausgefunden?	..
Haben Sie Argumente und Gegenargumente gesammelt?	..
Haben Sie Ihre Strategie festgelegt?	..
Haben Sie die Verhandlungen entsprechend der Strategie geführt?	..
Haben Sie versucht, eine gute Beziehung zum Verhandlungspartner aufzubauen? Sind Sie zu jeder Zeit respektvoll geblieben?	..
Haben Sie realisiert, was Sie erreichen wollen, und geprüft, ob die Ziele realistisch und umsetzbar sind?	..
Haben Sie ein schriftliches Protokoll über die Verhandlung angefertigt, um spätere Missverständnisse zu vermeiden?	..
Haben Sie die Vereinbarung fixiert?	..
Haben Sie einen Termin festgelegt, wann Sie zur Nachschau wieder in Kontakt mit dem Verhandlungspartner treten?	..

Können Sie alle Fragen bejahen, spricht vieles dafür, dass Sie die Verhandlung gut vorbereitet und richtig durchgeführt haben.

3. Wenden Sie Gesprächstechniken perfekt an

a. Greifen Sie den Einwand auf

Greifen Sie den Einwand auf. Eine Einstiegsmethode ist, einen Einwand aufzugreifen und darauf einzugehen. Damit zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner/Ihrer Gesprächspartnerin, dass Sie den Einwand ernst nehmen.

b. Erarbeiten Sie das Für und Wider eines Einwands gemeinsam

Indem Sie das Für und Wider eines Einwands gemeinsam mit Ihrem Gegenüber erörtern, signalisieren Sie Entgegenkommen und Kooperation.

Wiederholen Sie einen unerwarteten Einwand in Frageform

Greifen Sie einen unvorhergesehenen Einwand auf, indem Sie ihn in eine Frage umformulieren. Damit gewinnen Sie eine gewisse Zeit zum Nachdenken. Die Unternehmensleitung wird ihrer Einwand kaum wörtlich wiederholen. Ihre Antwort wird meist umfangreicher ausfallen. Auf diese Art und Weise beurteilt sie ihren Einwand dann häufig selbst.

Stimmen Sie einem Einwand zunächst zu

Mit der sogenannten Ja-aber-Methode stimmen Sie der Gegenseite zunächst taktisch zu, um Ihre Zustimmung danach sofort zu widerrufen.

Nehmen Sie den Einwand vorweg

Mit dieser taktischen Methode nehmen Sie der Unternehmensleitung einen Einwand vorweg. Sie vermitteln ihm damit das Gefühl, dass Sie in seinen Problemkategorien denken. Hier zählt sich die gute Vorbereitung aus. Denn mögliche Gegenargumente haben sie im Rahmen ihrer Verhandlungsvorbereitung (siehe oben) ja bereits erarbeitet.

Stellen Sie einen Einwand zunächst zurück

Um einen Einwand zu übergehen, können Sie ihn zunächst zurückstellen. Gehen Sie im Verlauf des Gesprächs unbedingt noch einmal darauf ein, und sei es nur, um Ihr Gegenüber selbst feststellen zu lassen, dass sein Einwand sich erübrigt hat.

Überhören Sie einen Einwand

Auch wenn Sie der Unternehmensleitung aufmerksam zuhören, gehen Sie auf ihren Einwand nicht ein. Sie wird in diesem Fall automatisch widersprechen oder zum nächsten Gedanken übergehen. Diese Methode eignet sich besonders, um emotionale Einwände abzublocken.

Übersicht: Beispiele, mit denen es Ihnen gelingt, überzeugend auf Einwände zu reagieren	
Methode	Beispiele
Einwand aufgreifen und darauf eingehen	„Ihre Meinung ist also ...“ „Lassen Sie uns etwas genauer darüber sprechen, was Ihnen missfällt.“ „Erklären Sie mir doch bitte genauer, warum Sie damit nicht einverstanden sind.“
Gemeinsam das Für und Wider eines Einwands erarbeiten	„Lassen Sie uns doch einmal gemeinsam überlegen, was dafür und was dagegen spricht.“ „Zur besseren Erarbeitung sollten wir eine Liste der zu beanstandenden Punkte anfertigen und diese analysieren.“
Einen unerwarteten Einwand in Frageform wiederholen	„Sie sind also der Meinung, dass ...?“ „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?“
Eine Zustimmung wieder einschränken	„Sie haben sicherlich Recht, jedoch ...“ „Ich kann verstehen, wenn Sie jetzt einwenden, dass ...“
Einen Einwand vorwegnehmen	„Sie werden jetzt sicherlich einwenden, ...“ „Ich kann verstehen, dass Sie jetzt einwenden, dass ...“ „Auch wenn Sie der Meinung sein sollten, dass ...“
Den Einwand später aufgreifen	„Bevor ich zu Ihrem Einwand komme, möchte ich zunächst noch über ...“ „Ich werde auf Ihren Einwand später eingehen, doch zunächst ...“
Den Einwand überhören	Fahren Sie einfach mit Ihrer Argumentation fort.

4. Gehen Sie bei schwierigen Entscheidungen systematisch vor

Betreffen Entscheidungen schwierige Themen, stehen Sie als Betriebsrat häufig vor einem Problem: Sie können viele Faktoren und Entwicklungen oft schlecht einschätzen. Das macht die Diskussion mit Arbeitgebenden kompliziert. Denn einerseits wollen Sie als kompetenter Partner auftreten. Andererseits wollen Sie natürlich sicherstellen, dass die Entscheidungen im Sinne der Belegschaft getroffen werden. Hier ist eine gewisse Systematik gefragt. Damit Sie sich mit schwierigen Entscheidungen ab sofort nicht mehr so schwertun, lesen Sie im Folgenden eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, die Ihnen den Prozess erleichtert.

Schritt 1: Aufwand und Nutzen in Relation stellen

Die detaillierte Suche nach Hintergrundinformationen kostet sehr viel Zeit. Diesen Aufwand sollten Sie nur bei für Sie und die anderen Mitarbeitenden wichtigen Entscheidungen betreiben. Dabei handelt es sich um Angelegenheiten, die entweder weit in die Zukunft reichen, mit denen Sie und die Beschäftigten in ihrem Betrieb also noch lange zu tun haben werden, oder um Entscheidungen, die sehr einschneidend sein können, zum Beispiel Entscheidung über die Einführung von Kurzarbeit.

Weniger weit reichende Entscheidungen werden Sie intuitiv treffen. Daran sollten Sie auch festhalten. Denn in diesem Punkt können Sie sich ruhig mal erfolgreiche Führungskräfte zum Vorbild nehmen. Diese treffen die meisten Entscheidungen aus dem Bauch heraus und liegen damit häufig richtig.

Schritt 2: Ziele festlegen

Definieren Sie genau, was Sie erreichen wollen. Beispiel: die Geschäftsführung will Kurzarbeit einführen. Sie wägen ab, ob nicht Arbeitszeitflexibilisierung langfristig die sinnvollere Lösung ist. Ihr Ziel ist es also, eine Alternative zur Kurzarbeit zu finden.

Schritt 3: Entscheidungsfrage definieren

Legen Sie genau fest, was Sie eigentlich entscheiden wollen. Beispiel: Sollen die durch die Auftragsrückgänge entstandenen Probleme mittels Kurzarbeit oder besser durch Arbeitszeitflexibilisierung aufgefangen werden?

Schritt 4: Sämtliche wichtigen Informationen sammeln

Um alle wichtigen, aber letztlich nicht zu viele Informationen zu haben, überlegen Sie sich zunächst:

- Welche Informationen benötigen wir auf jeden Fall?
- Sind die Informationsquellen neutral und verlässlich?
- Wer kann welche Informationen besorgen?

Schritt 5: Vor- und Nachteile gegenüberstellen

Stellen Sie die Vor- und Nachteile Ihrer Entscheidungsalternativen gegenüber. Listen Sie sie dazu in einer Tabelle auf. Wie eine solche Tabelle aussehen könnte, entnehmen Sie der Gegenüberstellung am Ende des Beitrags. Haben Sie die Vor- und Nachteile aufgelistet, erkennen Sie leichter, welche Lösung die meisten Vorteile und die wenigsten Nachteile bringt. Auch bei der Erstellung solcher Tabellen kann KI eine hervorragende Hilfe sein.

Tipp: Erarbeiten Sie ein Punktesystem!

Zusätzlich können Sie die einzelnen Vor- und Nachteile noch gewichten. Arbeiten Sie mit einem Punktesystem: 1 = weniger wichtig; 2 = wichtig ...

Schritt 6: Umsetzbarkeit prüfen

Prüfen Sie, bezogen auf Ihre betrieblichen Verhältnisse, ob die von Ihnen bevorzugte Lösung auch umsetzbar ist. Finden Sie in diesem Zusammenhang auch heraus, ob die Belegschaft die Entscheidung überwiegend mitträgt. Sind Ihre Kolleginnen und Kollegen betroffen, muss die Mehrheit auch hinter der Entscheidung stehen. Denn nur, wenn Ihre Kollegen und Kolleginnen ausreichend motiviert sind, die Konsequenzen mitzutragen, wird Ihr Arbeitgeber die Entscheidung auch langfristig und erfolgreich umsetzen können.

Schritt 7: Zur Entscheidung stehen

Haben Sie sich für eine Lösung entschieden, sollten Sie zu dieser stehen. Etwas anderes gilt nur, wenn neue wichtige Aspekte auftauchen. Das setzt voraus, dass diese Ihre Entscheidung in ein neues Licht rücken.

5. Sorgen Sie für gute Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Aufgabe, Ihre Kolleginnen und Kollegen, die Sie gewählt haben, bestmöglich zu vertreten, können Sie nur erfüllen, wenn Sie eine regelmäßige Rückkopplung von den Mitarbeitenden Ihres Unternehmens erhalten. Eine echte Rückkopplung wiederum ist nur dann möglich, wenn alle Beschäftigten im Betrieb wissen, was Sie überhaupt machen, was Sie mit Ihrer Tätigkeit bewirken, wann und wie sich die Belegschaft an Sie wenden kann.

Folgende Kanäle sollten Sie für die Kommunikation mit der Belegschaft und für Ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen:

a. Ständige Ansprechbarkeit in Eilfällen ermöglichen

Gleich zu Beginn Ihrer Amtszeit sollten Sie bekannt geben, dass alle Mitarbeitenden ein Betriebsratsmitglied seines Vertrauens konsultieren können, um Fragen oder Probleme im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis zu erörtern. Dies soll und darf grundsätzlich innerhalb der Arbeitszeit erfolgen.

Das Arbeitsentgelt müssen Arbeitgebende während dieser Zeit weiter zahlen. Möglicherweise ist das den Beschäftigten bereits bekannt. Weisen Sie dennoch darauf hin.

Es gibt Arbeitnehmende, die sich einen Ruck geben müssen, um ein Problem anzusprechen, und Ermutigung benötigen, bevor sie sich trauen. Wählen Sie am besten zwei Personen aus, die als Hauptansprechpartner/in fungieren, und zwar möglichst ein männliches und ein weibliches Mitglied. Machen Sie diese Personen am besten mit einem Foto und ihre Kontaktdaten bekannt,. Denn vielen Beschäftigten fällt es deutlich leichter Vertrauen zu jemanden aufzubauen, den sie schon einmal gesehen haben als zu einem bloßen Namen.

Ob Sie eine Sprechstunde einrichten, entscheiden allein Sie. Im Gegensatz zur offenen Ansprechbarkeit (die Sie mindestens für dringende Fälle aufrechterhalten sollten) können Sie im Rahmen von Sprechstunden die Gespräche mit den Mitarbeitenden gebündelt und ohne arbeitsbedingte Ablenkungen in Ruhe durchführen. Machen Sie die Sprechstunden-Zeiten über alle verfügbaren Kommunikationskanäle bekannt.

b. Regelmäßige Betriebsversammlungen organisieren

Sie haben einmal im Quartal eine Betriebsversammlung einzuberufen (§ 43 Abs. 1 BetrVG) und einen Tätigkeitsbericht zu erstellen. In jedem Kalenderhalbjahr können Sie eine weitere Betriebsversammlung durchführen. Dabei haben Sie Gelegenheit, Ihre Arbeit zu präsentieren. Bereiten Sie Ihre Tätigkeitsberichte deshalb gründlich vor. Je öfter Sie im direkten Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen stehen, desto mehr wird Ihnen vertraut werden. Außerdem bekommen Sie durch diesen direkten Austausch auf Betriebsversammlungen auf wichtige Informationen. Nutzen Sie daher dieses Instrument so intensiv wie möglich.

c. Schwarzes Brett aktiv nutzen

Jeder Betriebsrat muss mindestens ein Schwarzes Brett haben. Je nach Art und Größe des Betriebes sind auch mehrere sinnvoll. Wählen Sie für Ihr Schwarzes Brett einen Ort aus, den alle Arbeitnehmenden häufiger passieren und der gleichzeitig ausreichend Platz bietet. So kann es nicht zu Staus kommen, wenn mehrere Mitarbeitende eine interessante Meldung lesen möchten.

Das Schwarze Brett sollten Sie für alle grundlegenden Bekanntmachungen nutzen, zum Beispiel Sprechstundenzeiten und Termine. Wichtig ist zudem, dass grundlegende Regeln, etwa Ihre Mitbestimmungsrechte oder die wichtigsten Rechte der Mitarbeitenden, im Betrieb ausgehängt werden.

Tipp: Stellen Sie die Mitglieder vor!

Eine nette Geste ist es für die Belegschaft, wenn Sie die einzelnen Mitglieder Ihres Gremiums mit einem Bild und ein paar markanten Stichpunkten vorstellen. Sinnvoll sind darüber hinaus Veröffentlichungen über aktuelle Themen aus der Arbeitswelt mit betrieblichem Bezug.

d. Vernachlässigen Sie Veröffentlichungen im Intranet nicht

Das moderne Pendant zum Schwarzen Brett ist eine eigene Seite des Betriebsrats im unternehmensinternen Intranet. Bedenken Sie aber, dass es immer noch zahlreiche Arbeitsplätze ohne PC gibt (zum Beispiel in der Fertigung). Das Intranet sollte deshalb grundsätzlich nur parallel zum Schwarzen Brett geführt werden und dieselben Informationen wie das Schwarze Brett enthalten.

Nach dem Motto „Aus den Augen, aus dem Sinn“ wird das Intranet gerne vergessen. Ihre Intranetseite muss aber regelmäßig gepflegt werden. Wenn hier über Monate

dieselben Informationen stehen, entsteht bei der Belegschaft schnell der Eindruck, Sie hätten nichts zu tun oder keine Ambitionen.

Arbeitgebende müssen Veröffentlichungen im Intranet hinnehmen

Manchen Arbeitgebenden ist die Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats ein Dorn im Auge. Arbeitgebende können aber nichts gegen Ihre Veröffentlichungen im Intranet unternehmen, sofern diese keinen strafbaren Inhalt haben und auch nicht den Betriebsfrieden massiv stören (Hessisches LAG, 05.11.2009, 9 TaBV 241/08). In der gleichen Entscheidung hat Das LAG auch festgestellt, dass der Betriebsrat auch beanspruchen kann, dass seine Veröffentlichungen im Newsticker des Intranets aufgeführt werden, wenn es so etwas in dem Unternehmen gibt.

e. In regelmäßigen Rundschreiben und Newslettern informieren

Wichtige Informationen sollten Sie zusätzlich zum Schwarzen Brett als Rundschreiben bekannt geben. Im Idealfall schaffen Sie es, regelmäßig einen Newsletter zu versenden, zum Beispiel quartalsweise.

Allerdings ist ein Newsletter – der unbedingt zuverlässig regelmäßig verschickt und ansprechend aufbereitet sein muss – extrem arbeitsaufwändig.

Impressum

Verlag: mediaforwork – ein Verlagsbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG,
Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53177 Bonn

Vorstand: Richard Rentrop

Eingetragen im Handelsregister Bonn HRB 8165

Redaktionelle Verantwortung: Dilan Wartenberg, Bonn

Herausgeber: Martin Grashoff, Bonn

service@adiuva.de

Telefonnummer: 0228 9550-160

Internet: <https://www.adiuva.de>

Alle Angaben in diesem E-Book wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden.

Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlages gestattet.

Bild KI-generiert via Midjourney

© Copyright 2026 by manageforwork, ein Verlagsbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn