

Online-Seminar am 19. April 2023

## Die 10 wichtigsten Verhandlungstipps für Sie

[www.betriebsrat-kompakt.de](http://www.betriebsrat-kompakt.de)  
[www.urteilsticker-betriebsrat.de](http://www.urteilsticker-betriebsrat.de)



The image shows a screenshot of a Zoom meeting interface. At the top left, there is a red square icon. To its right, the text reads "Herzlich willkommen!" and "Das Online-Seminar beginnt in wenigen Minuten." In the top right corner, the date "19.4.2023" is displayed. The main content area of the slide features the title "Die 10 wichtigsten Verhandlungstipps für den Betriebsrat" in a large, bold, red font. Below the title, the name "Referentin: Silke Rohde" is written in a smaller, grey font.



**Mit der richtigen Strategie zum Erfolg: das Harvard-Konzept**



2

**Mit der richtigen Strategie zum Erfolg: das Harvard-Konzept**

Regelmäßige Verhandlungen mit dem Arbeitgeber über mehrere Jahre: tragfähige Verhandlungsbeziehung erforderlich, um Interessen der Belegschaft bestmöglich zu vertreten.

Bewährtes, auf Langfristigkeit ausgerichtetes Konzept: Das Harvard-Konzept.

Online-Seminar am 19. April 2023

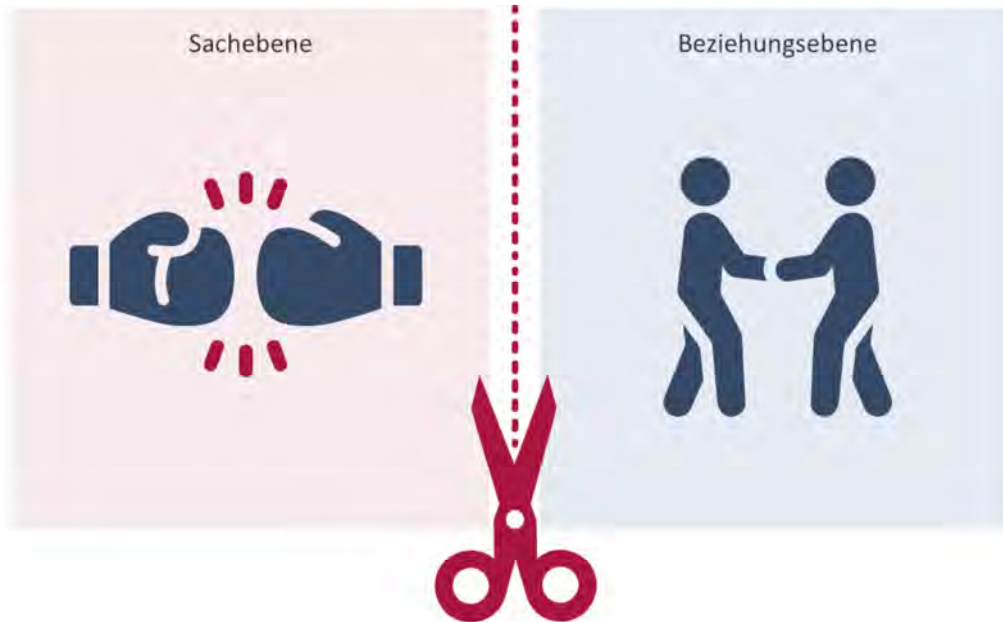
## Die 10 wichtigsten Verhandlungstipps für Sie

[www.betriebsrat-kompakt.de](http://www.betriebsrat-kompakt.de)  
[www.urteilsticker-betriebsrat.de](http://www.urteilsticker-betriebsrat.de)

**1.** Diskutieren Sie  
sachbezogen

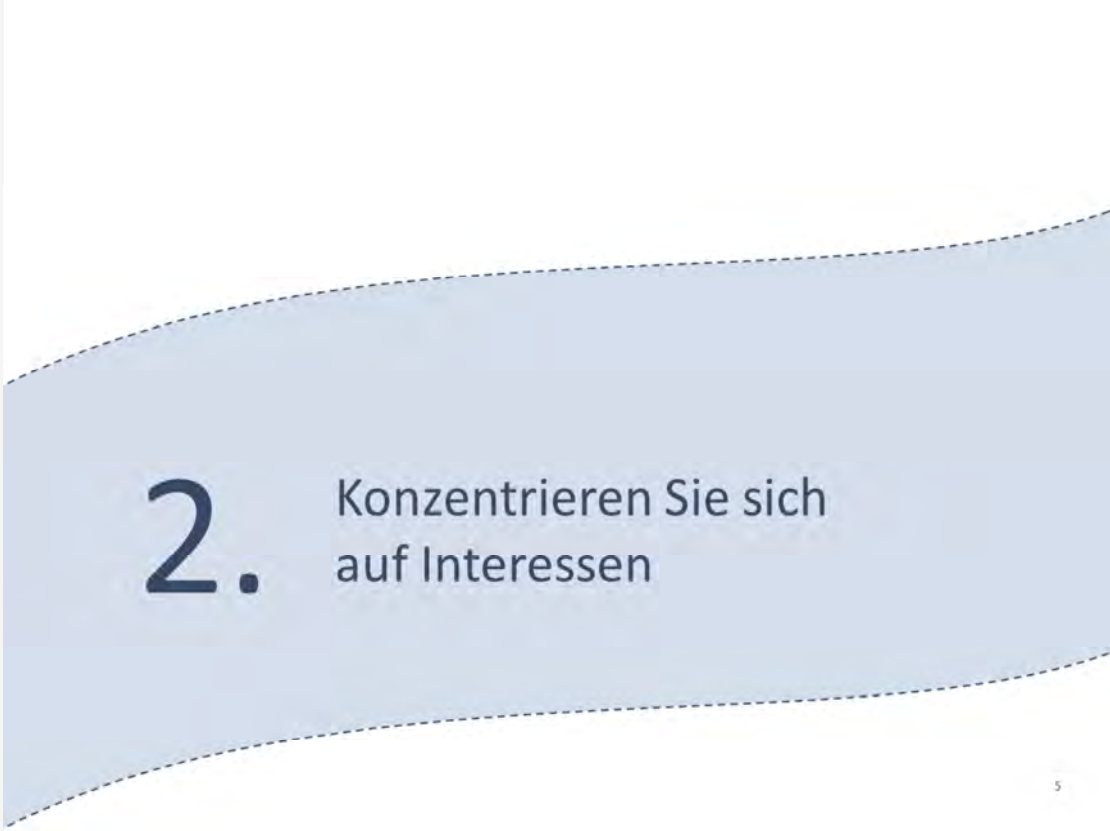
3

### Trennen Sie Beziehungs- und Sachebene



### Trennen Sie Beziehungs- und Sachebene

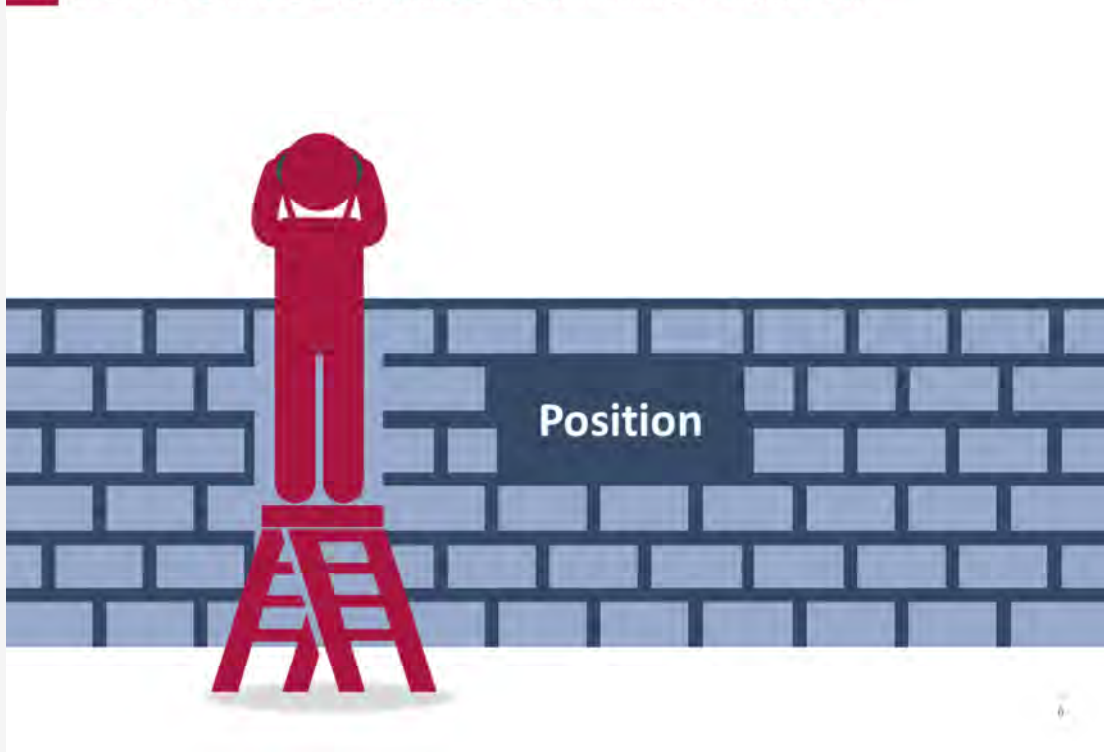
- „Hart in der Sache, freundlich zu den Menschen“.
- Grundsatz: Beziehungs- und Sachebene voneinander trennen
- Höflich und zuvorkommend bleiben, sich korrekt verhalten
- Die sachlichen Gegebenheiten rücken in den Fokus
- Der Arbeitgeber und Sie sind als Verhandlungspartner aufeinander angewiesen: Keiner kann seine Interessen ohne die Mitwirkung des anderen durchsetzen.



**2.** Konzentrieren Sie sich  
auf Interessen

5

### Welche Gründe und Motive stehen hinter Positionen?



### Welche Gründe und Motive stehen hinter Positionen?

Konzentrieren Sie sich statt auf starre Positionen auf die dahinter liegenden wirklichen Interessen.

Die Positionen sind oft glasklar formuliert. Hier gibt es keine Schwierigkeiten. Die Preisfrage lautet deshalb: Wie erkenne ich meine Interessen und die des Arbeitgebers? Beide sind gleichermaßen wichtig.

Hilfreich ist hier das Stellen der richtigen Fragen nach den Gründen und Motiven, also warum der Arbeitgeber oder Sie etwas möchten bzw. aus welchen Gründen nicht möchten.

## Das Orangenbeispiel



7

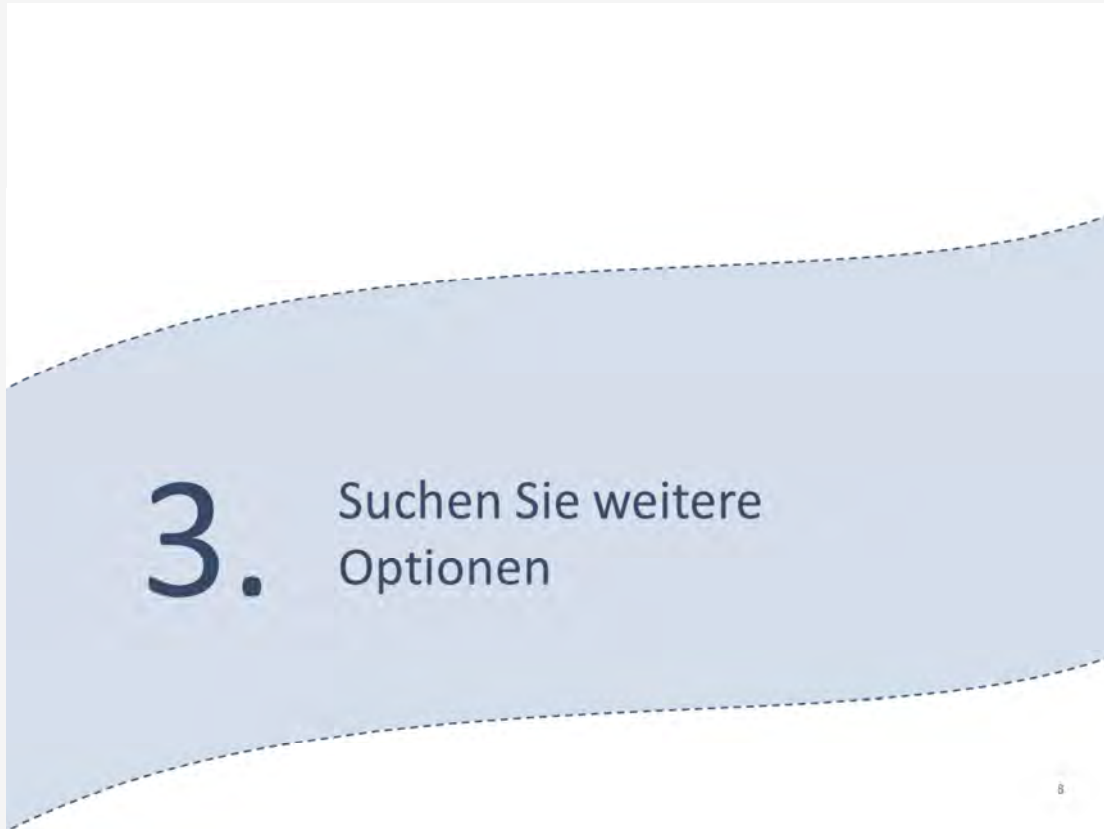
## Das Orangenbeispiel

- Zwei Schwestern streiten sich um eine Orange. Jede möchte die Orange. Diese gegensätzlichen Positionen führen zu der Übereinkunft, die Orange zu teilen.
- Die eine Schwester nimmt die halbe Orange und presst sich daraus Saft, die andere schabt von der zweiten Hälfte die Schale für einen Orangenkuchen ab.
- Hätten sich die beiden Schwestern über ihre zugrunde liegenden Interessen ausgetauscht, hätten sie auf der Grundlage ihrer Interessen zu einem sachgerechteren Ergebnis kommen können: Die eine bekommt das Fruchtfleisch der ganzen Orange und die andere die Schale der ganzen Orange.

Online-Seminar am 19. April 2023

## Die 10 wichtigsten Verhandlungstipps für Sie

[www.betriebsrat-kompakt.de](http://www.betriebsrat-kompakt.de)  
[www.urteilsticker-betriebsrat.de](http://www.urteilsticker-betriebsrat.de)





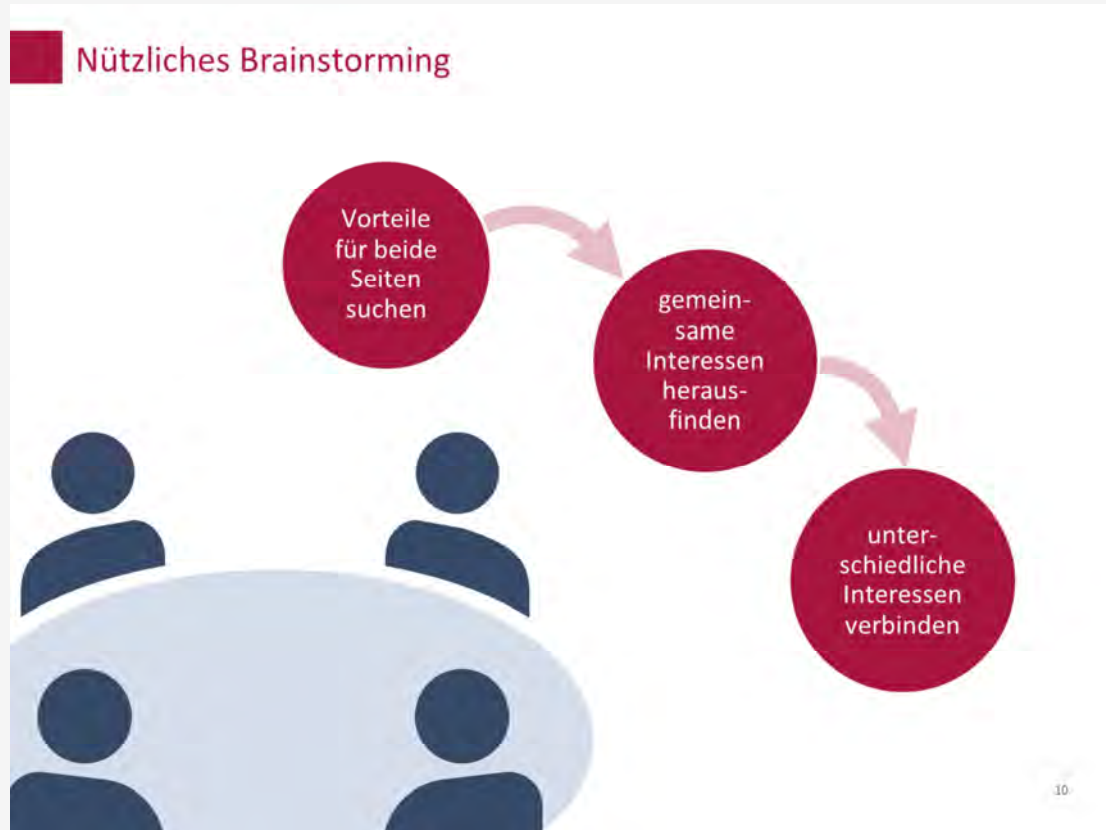
**Grundregel: Seien Sie bestimmt, aber flexibel!**



**Grundregel: Seien Sie bestimmt, aber flexibel!**

Natürlich dürfen Sie Ihre grundlegenden Interessen nicht aus den Augen verlieren. Aber können diese wirklich nur genauso und kein bisschen anders verwirklicht werden?

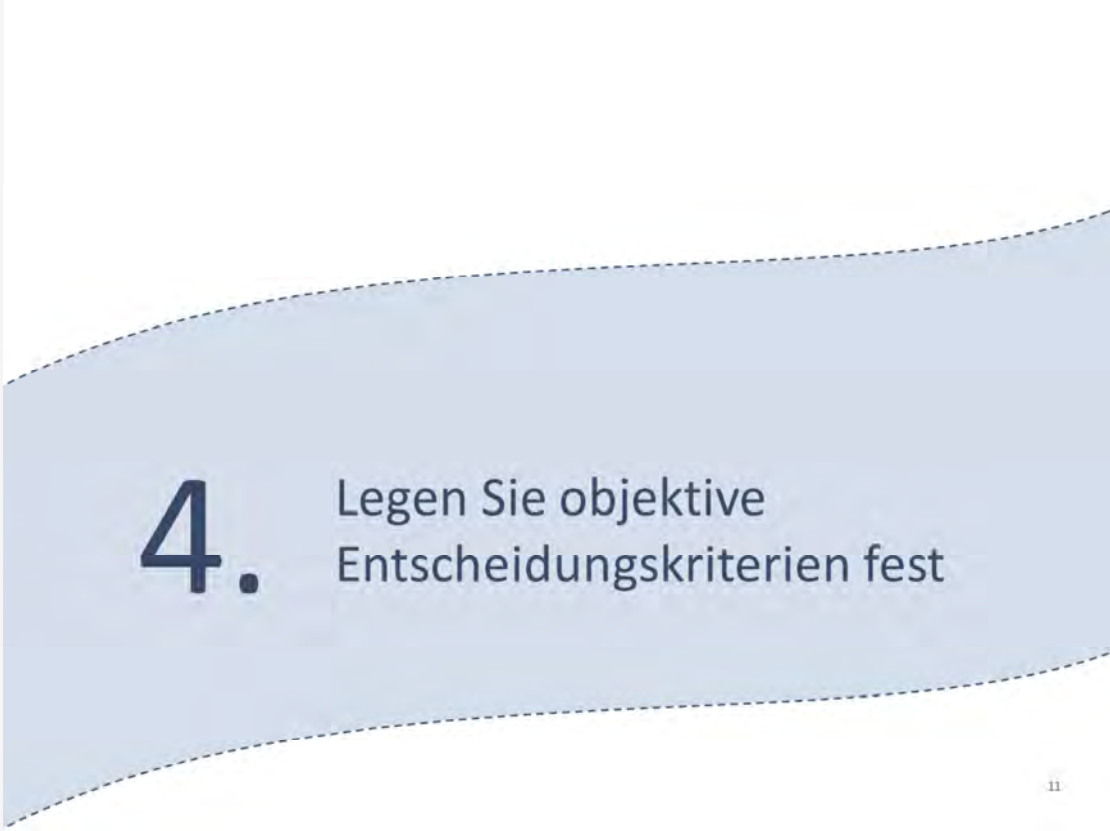
Nur Verhandlungen, die nicht bereits im Vorfeld zementiert sind und in einer Art Kraft- oder Machtprobe ablaufen, eröffnen die Möglichkeit, neue Lösungsalternativen zu entwickeln.



### Nützliches Brainstorming

Um Entscheidungsmöglichkeiten zu entwickeln, kann z. B. ein Brainstorming helfen, das auf Beurteilungen verzichtet und die Gegenseite einbezieht.

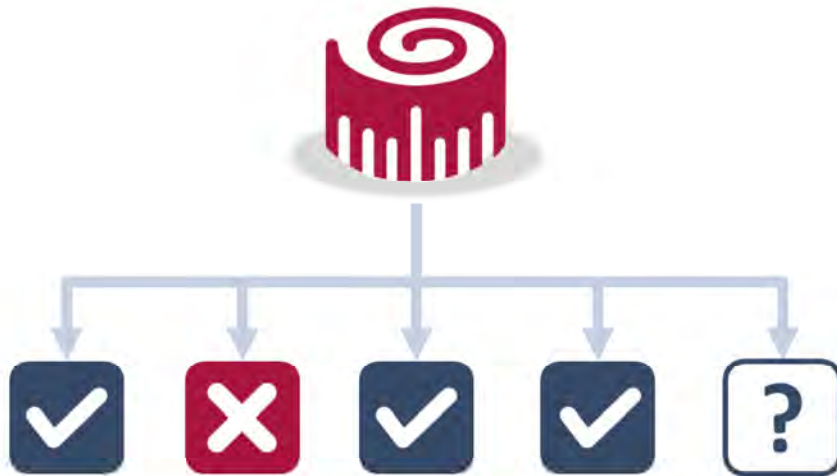
Wenn für beide Seiten nach Vorteilen gesucht wird und die gemeinsamen Interessen herausgefunden worden sind, können unterschiedliche Interessen miteinander verbunden werden.



**4.** Legen Sie objektive  
Entscheidungskriterien fest

11

### Woran wollen Sie das Verhandlungsergebnis messen?



12

### Woran wollen Sie das Verhandlungsergebnis messen?

Je stärker objektive Kriterien bei der jeweiligen Problemlösung zum Tragen kommen, umso größer sind die Chancen auf ein sachgerechtes Ergebnis.

Der große Vorteil dieser Kriterien ist die Unabhängigkeit vom Willen und der Willkür des Verhandlungspartners. Im Idealfall sind sie sogar gesetzlich fixiert.

### Beispiel: Sozialplanverhandlungen

- ✓ Urteile des BAG zur Abfindungshöhe
- ✓ gesetzliche Regelungen
- ✓ andere Sozialpläne
- ✓ Leistungsfähigkeit des Unternehmens
- ✓ Schwere der Einschnitte für die Beschäftigten



### Beispiel: Sozialplanverhandlungen

Die Entwicklung der jeweiligen Kriterien hängt natürlich vom Einzelfall der Verhandlung ab.

Geht es z. B. um Sozialplanverhandlungen, werden Urteile des BAG zur Abfindungshöhe, gesetzliche Regelungen, andere Sozialpläne, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, die Schwere der Einschnitte für die Beschäftigten etc. von Bedeutung sein

5. Finden Sie die  
„beste Alternative“

14

### Beispiel: Sozialplanverhandlungen



15

### Beispiel: Sozialplanverhandlungen

- In einigen Situationen ist es nicht möglich, übereinstimmende Interessen zu finden. Dann kann die „beste Alternative“ eine wichtige Entscheidungshilfe sein.
- **Beispiel:** Der Betriebsrat hat sich vorgenommen, bei Sozialplanverhandlungen eine bestimmte Abfindungshöhe auf keinen Fall zu unterschreiten.
- Was aber, wenn zwar die Abfindung geringer ausfällt, dafür aber viele Beschäftigte in eine Qualifizierungsgesellschaft übernommen, dort weitergebildet werden und schließlich in einem anderen Unternehmen einen neuen guten Arbeitsplatz bekommen?
- Hielte man in diesem Fall strikt an seinem persönlichen Limit fest, wäre man schlecht beraten.

**Erfolg nur mit Schulung!**

Schulung Training

16

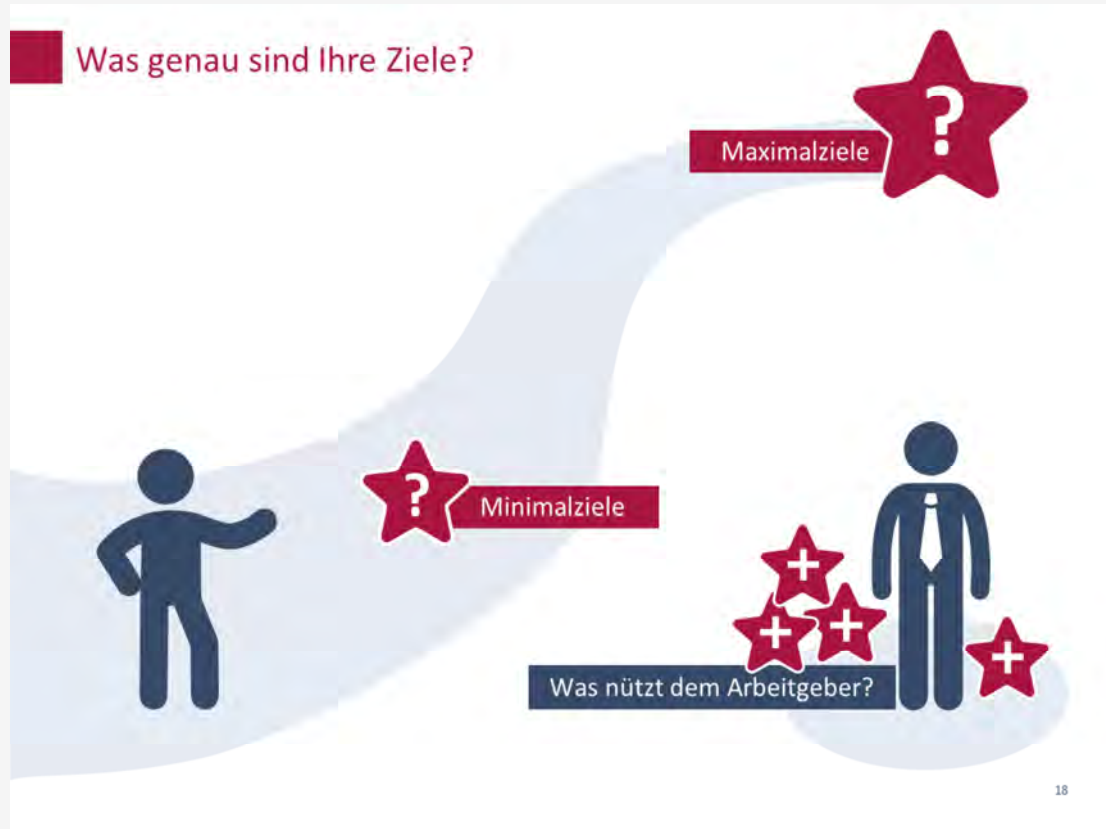
### Erfolg nur mit Schulung

- Auch wenn sich die Punkte des Harvard-Konzepts recht leicht zusammenfassen lassen: Es ist ein komplexes Verhandlungsschema, dessen Schritte alle miteinander zusammenhängen.
- Deshalb sind Sie als BR damit nur erfolgreich, wenn Sie entsprechende Schulungen besucht haben.
- Danach gilt es, das Erlernte immer wieder zu trainieren.



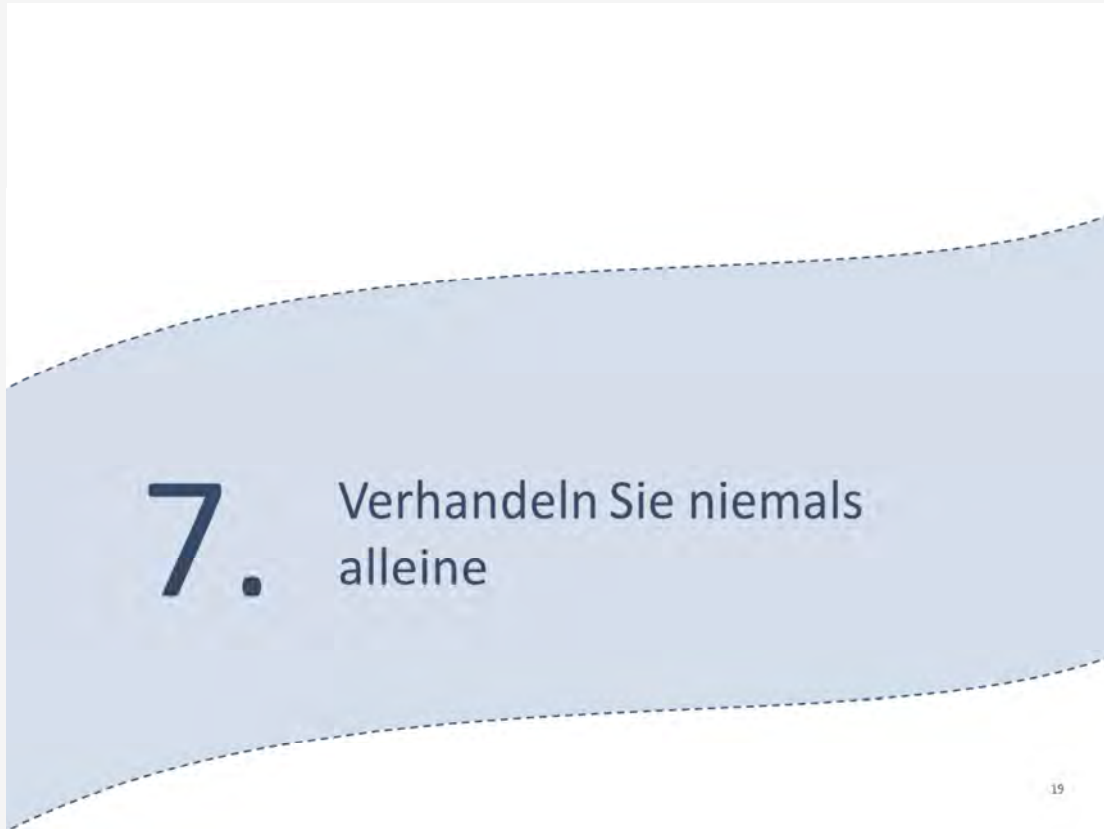
**6.** Bereiten Sie sich im  
Gremium intensiv vor

17

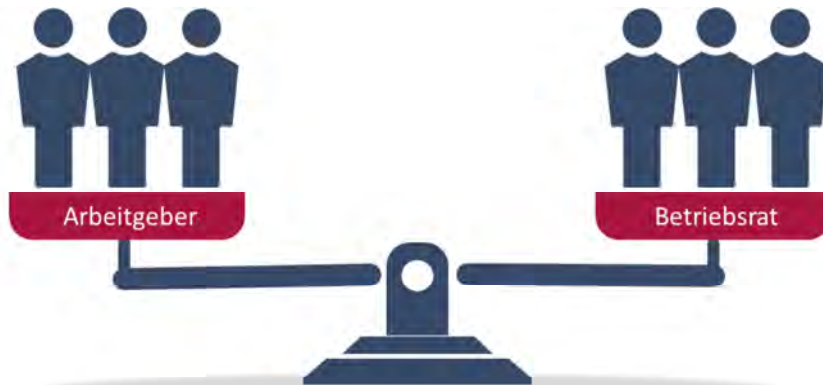


### Was genau sind Ihre Ziele?

- Einigen Sie sich im Vorfeld der Verhandlung über klare Ziele:
- Was sind Maximal-, was Minimalziele?
- Formulieren Sie diese klar und verständlich „auf den Punkt“.
- Suchen Sie nach „Nutzen-Argumenten“ für den Arbeitgeber. Welchen Ihrer Forderungen kann er gut zustimmen, weil sie auch ihm einen Nutzen bringen?
- Es bietet sich insgesamt an, Verhandlungen möglichst professionell vorzubereiten: Inhaltlich und organisatorisch



## Machen Sie von Ihrem Recht auf Waffengleichheit Gebrauch



20

### Machen Sie von Ihrem Recht auf Waffengleichheit Gebrauch

- Wichtige Angelegenheiten sollte der Betriebsratsvorsitzende nicht alleine verhandeln.
- Wenigstens ein weiteres BR-Mitglied sollte dabei sein.
- Grundsatz: Paritätische Besetzung
- Wenn der Arbeitgeber eine ganze „Armada“ anschleppt (Rechtsanwälte, externe Fachleute), sollten Sie als BR das auch tun. Ihr Anspruch darauf folgt aus § 40 Abs. 1 BetrVG (Recht auf „Waffengleichheit“).

Online-Seminar am 19. April 2023

## Die 10 wichtigsten Verhandlungstipps für Sie

[www.betriebsrat-kompakt.de](http://www.betriebsrat-kompakt.de)  
[www.urteilsticker-betriebsrat.de](http://www.urteilsticker-betriebsrat.de)



## Wer übernimmt welche Rolle?



22

### Wer übernimmt welche Rolle?

Falls Sie mit mehreren Personen in die Gespräche gehen, ist eine Abstimmung im Vorfeld wichtig:

Sie können unterschiedliche Rollen spielen, z. B.

- rhetorisch versierter Verhandlungsführer
- lösungsorientierter Vermittler
- sachorientierter Experte, aber auch
- Provokateur und eher aggressiv auftretender Verhandlender





### Souverän verhandeln

- Nur ein souveräner Verhandelnder ist ein erfolgreicher Verhandelnder.
- Dazu gehört viel Erfahrung. Wichtig dabei sind:
  - Lassen Sie sich nicht von rhetorischen Tricks, Bluffs oder Angriffen des Arbeitgebers aus der Ruhe bringen.
  - Schaffen Sie stets eine freundliche Verhandlungsatmosphäre.
  - Wirken Sie selbstbewusst und durchsetzungsstark.



**Souverän verhandeln – so geht's**



Bereiten Sie sich inhaltlich gut vor.



Drücken Sie sich verständlich aus.



Hören Sie gut zu



Nutzen Sie die Vorteile eines gut aufeinander abgestimmten Teams



Bleiben Sie konzentriert.



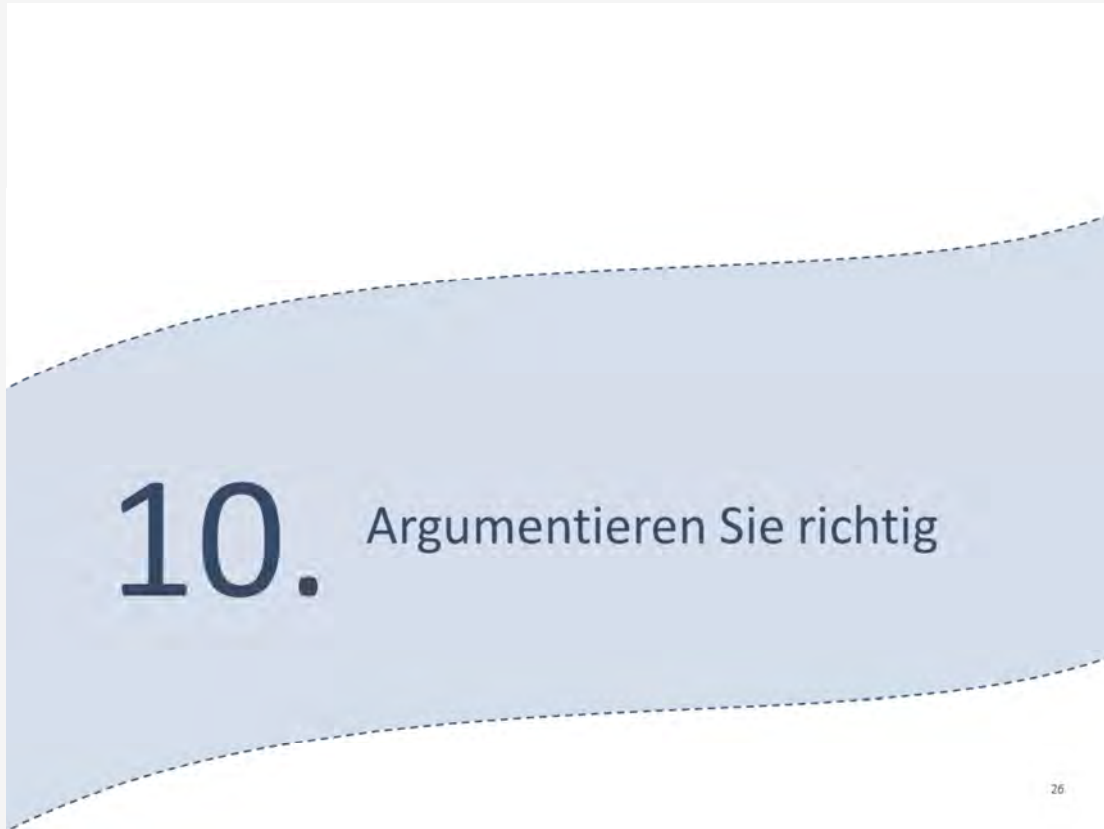
Versetzen Sie sich hin und wieder in die Lage Ihres Gegenübers.

25

Online-Seminar am 19. April 2023

## Die 10 wichtigsten Verhandlungstipps für Sie

[www.betriebsrat-kompakt.de](http://www.betriebsrat-kompakt.de)  
[www.urteilsticker-betriebsrat.de](http://www.urteilsticker-betriebsrat.de)



Die richtige Argumentation ist der Schlüssel zum Erfolg



27

Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Verhandlung liegt in der überzeugenden Argumentation. Diese folgt in der Regel einem bestimmten taktischen Ablauf.

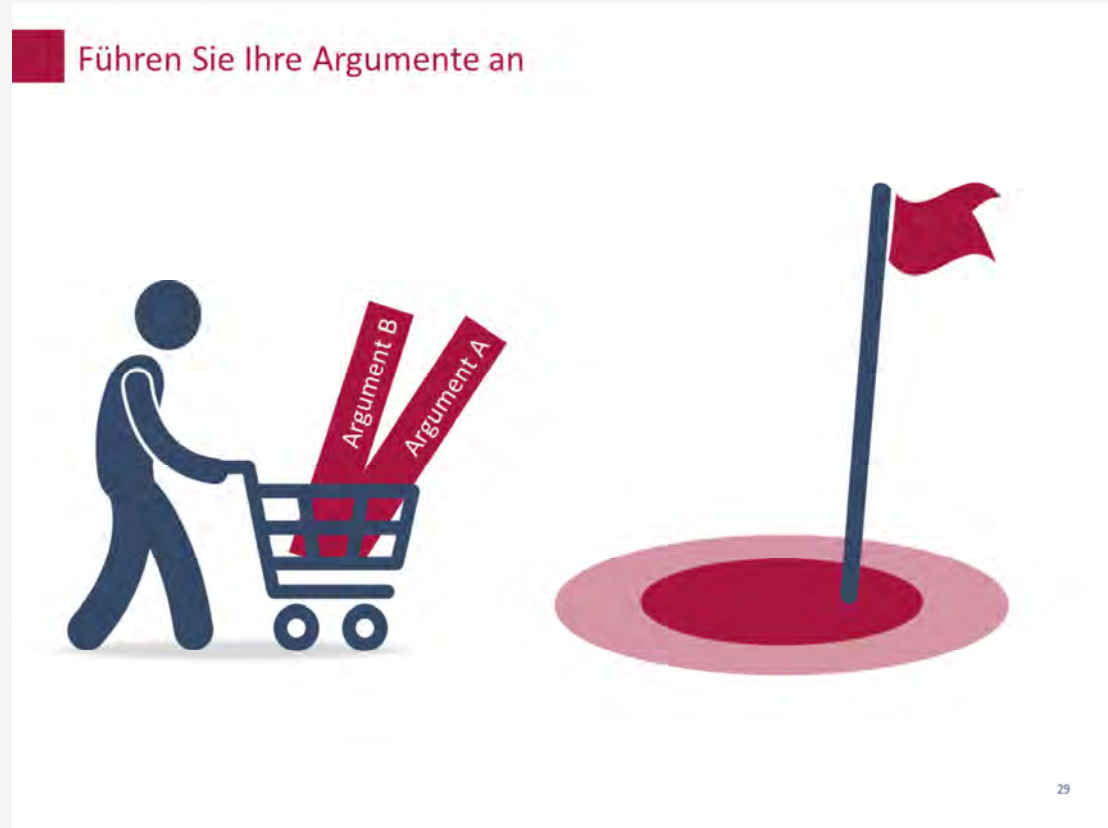
■ Stellen Sie Ihren eigenen Standpunkt dar



Wir sind der Überzeugung, dass ...

Meiner Ansicht nach ist ...

28



Danach führen Sie Ihre Argumente für den Standpunkt an.  
So begründen Sie Ihre Meinung und untermauern sie  
objektiv.

Verdeutlichen Sie Ihre Argumente anhand von Beispielen



30

Geben Sie Beispiele, die Ihre Argumente inhaltlich stützen.

Lassen Sie hier Ihre eigene Erfahrung oder Ihr Wissen als BR-Mitglied einfließen und zitieren Sie nicht nur externes Fachwissen.

## Ziehen Sie Ihre Schlussfolgerung



31

Nach dem Standpunkt, den Argumenten und den Beispielen hierfür ist es Zeit für Ihre Schlussfolgerung:

„Daraus ergibt sich, dass...“

„Womit deutlich wird, dass...“

### Appellieren Sie an den Verhandlungspartner



32

### Appellieren Sie an den Verhandlungspartner

Im letzten Schritt Ihrer Argumentation ist es Zeit für den abschließenden Appell.

Fordern Sie den Zuhörer auf, sich anhand Ihrer Argumente von Ihrem Standpunkt überzeugen zu lassen.



Online-Seminar am 19. April 2023

## Die 10 wichtigsten Verhandlungstipps für Sie

[www.betriebsrat-kompakt.de](http://www.betriebsrat-kompakt.de)  
[www.urteilsticker-betriebsrat.de](http://www.urteilsticker-betriebsrat.de)

### Das nächste Online-Seminar

#### Wie die Infoarbeit des Betriebsrats gelingt



24. Mai 2023



11:00 Uhr

Wir freuen uns, wenn Sie wieder mit dabei sind!

Online-Seminar am 19. April 2023

## Die 10 wichtigsten Verhandlungstipps für Sie

[www.betriebsrat-kompakt.de](http://www.betriebsrat-kompakt.de)  
[www.urteilsticker-betriebsrat.de](http://www.urteilsticker-betriebsrat.de)

Haben Sie noch  
Fragen? Dann  
schreiben Sie uns:

[fragen@betriebsrat-  
mitbestimmung.de](mailto:fragen@betriebsrat-mitbestimmung.de)

Alle Unterlagen und die Aufzeichnung des  
Online-Seminars finden Sie in Kürze unter:

[www.betriebsrat-kompakt.de](http://www.betriebsrat-kompakt.de) und  
[www.urteilsticker-betriebsrat.de](http://www.urteilsticker-betriebsrat.de)



Online-Seminar am 19. April 2023

## Die 10 wichtigsten Verhandlungstipps für Sie

[www.betriebsrat-kompakt.de](http://www.betriebsrat-kompakt.de)  
[www.urteilsticker-betriebsrat.de](http://www.urteilsticker-betriebsrat.de)

### Kontakt

Produkt- und  
Marketingmanagerin  
**Petra Rubner**  
[Petra.Rubner@weka.de](mailto:Petra.Rubner@weka.de)

### Chefredaktion

Rechtsanwältin  
**Silke Rohde**

### Visualisierung

**Nicola Pridik**  
[www.npridik.de](http://www.npridik.de)