

## **4 Betriebsratstypen: Ihre Stärken, ihre Schwächen – und wie Sie am besten damit umgehen**

---

**Aus dem Inhalt:**

<b>Betriebsratstypen und Ihre Strategie als Arbeitgeber .....</b>	<b>002</b>
<b>Der sanfte Betriebsrat: Der Idealfall, aber nur auf den ersten Blick.....</b>	<b>003</b>
<b>Der ideologisierte Betriebsrat: Ärger ist vorprogrammiert .....</b>	<b>008</b>
<b>Der starke Betriebsrat: Ein schwieriger Partner .....</b>	<b>012</b>
<b>Der echte Partner: Der Ideal-Fall für Ihren Betrieb.....</b>	<b>016</b>

**Unser Autor Rechtsanwalt Manfred Blaschke ist erfahrener Jurist in einem großen Unternehmen. Er kennt alle Tricks und Schliche der Betriebsräte aus vielen Jahren seiner beruflichen Praxis. In zahlreichen Verhandlungen hat er eine Vielzahl von unterschiedlichen Betriebsratstypen kennengelernt.**

### **Darum geht es**

---

**Jeder Versuch einer Typologie ist angreifbar. Trotzdem haben sich auch auf Seiten der Betriebsräte viele typische Verhaltens- und Vorgehensweisen herausgebildet, die natürlich eng mit dem Charakter der Menschen verbunden sind. In diesem Beitrag ist eine kleine Typologie der verschiedenen Betriebsräte enthalten. Gleichzeitig gibt Ihnen der Beitrag wichtige Tipps zum Umgang mit den verschiedenen Betriebsratstypen.**



Verschiedene  
Typen

## Betriebsratstypen und Ihre Strategie als Arbeitgeber

---

Genauso wie es sehr unterschiedliche Typen von Vorgesetzten gibt, existieren auch die verschiedensten Typen von Betriebsräten. Als Arbeitgeber richten Sie sich auf jeden Geschäftspartner ein. In gleicher Weise müssen Sie sich auch auf die Zusammenarbeit mit Ihrem Betriebsrat vorbereiten und einstimmen.

### Beispiel: Der lebenslustige Vorsitzende

Harald T. ist in Ihrem Betrieb Betriebsratsvorsitzender. Es ist bekannt, dass er sehr gesellig ist und gern im Kreise seiner Kollegen feiert. Sein Lebensmotto lautet: „Lieber Feste feiern, als feste arbeiten.“

Folge: Diesen Umstand sollten Sie für sich als Arbeitgeber nutzen. Vielleicht ergibt sich für Sie die Gelegenheit, mit Harald T. selbst einmal ein Glas Bier trinken zu gehen. In der Praxis sind schon häufig in solchen „informellen Runden“ wichtige Entscheidungen vorbereitet und Eckpunkte für Verhandlungen besprochen worden.

## Gutes Verhältnis zum Betriebsratsvorsitzenden

---

Vorsitzender  
prägt

Die Praxis zeigt, dass der Betriebsrat als Gremium ganz besonders stark von der Person des Vorsitzenden geprägt ist. Oft steht und fällt die gute Zusammenarbeit mit Ihrem guten Verhältnis zum Betriebsratsvorsitzenden.

Als Arbeitgeber sind Sie deshalb gut beraten, wenn Sie sich eingehend mit dem Vorsitzenden, seinem Stellvertreter und einigen anderen, mit Spezialaufgaben beschäftigten Betriebsräten beschäftigen und den persönlichen Kontakt suchen.

Es ist für Sie als Arbeitgeber wichtig, wenn Sie genau wissen, wo

- die Stärken,
- die Schwächen,
- die Verletzlichkeiten und
- die Empfindlichkeiten

Ihrer Betriebsräte liegen. Wie bei Ihren Geschäftspartnern ist es auch beim Umgang mit Ihren Betriebsräten wichtig, dass Sie unternehmerisches Kalkül und strategisches Handeln einsetzen.

In der betrieblichen Praxis haben sich folgende 4 Typen von Betriebsräten herauskristallisiert:

- der sanfte Betriebsrat,
- der ideologisierte Betriebsrat,
- der starke Betriebsrat und
- der partnerschaftliche Betriebsrat.

In den folgenden Kapiteln zeigen wir Ihnen, worauf Sie sich bei den einzelnen Typen einstellen müssen und wie Sie Ihren Betriebsrat am besten für Ihre unternehmerischen Ziele gewinnen können.

## **Der sanfte Betriebsrat: Der Idealfall, aber nur auf den ersten Blick**

---

Der sanfte Betriebsrat ist auf den ersten Blick der ideale Betriebsrat für Sie als Arbeitgeber.

Er zeigt sich in der Regel unternehmensloyal und empfindet seine Aufgabe oft nur als Ehrenamt. Seine berufliche Verantwortung und das Betriebsratsmandat sieht er nicht selten als Belastung. Dieser Betriebsratstyp legt sehr viel Wert auf eine angenehme und im Zweifel harmonische Zusammenarbeit mit Ihnen als Arbeitgeber.

Analyse der Betriebsräte

Unternehmerisches Kalkül

4 Typen

Betriebsrat gewinnen

Harmonie ist das Ziel

**Beispiel: Auf das Betriebsklima kommt es an**

Ihr Betriebsrat ist gutmütig und wenig kritisch. Als Sie einen Teil Ihrer Produktion stilllegen müssen, informieren Sie den Betriebsrat und legen gleichzeitig einen Zeitplan für die hierfür erforderlichen Maßnahmen vor. Ihr Betriebsrat stimmt Ihnen ohne große Vorbehalte zu.

Folge: Auf den ersten Blick mag dieses Ergebnis für Sie als Arbeitgeber sehr bequem sein. Es birgt aber die Gefahr, dass in Ihrer Belegschaft Unmut wächst. Gleichzeitig ist dieses Betriebsklima ein wichtiger Nährboden für einen späteren, wesentlich radikaleren Betriebsratstyp, den Sie sich ersparen sollten. Achten Sie also auch darauf, dass zumindest gegenüber Ihrer Belegschaft Verhandlungsergebnisse auch als Ergebnis eines Prozesses verkauft und nicht einfach ohne Vorbehalte vom Betriebsrat übernommen werden.

Betriebsratsarbeit lästig

Betriebsratsarbeit wird von diesem Typ häufig als notwendige, aber auch lästige Pflicht angesehen. Nicht selten stammen die Betriebsratsvorsitzenden aus der mittleren Führungsschicht und geben im Zweifel ihrer beruflichen Aufgabe den Vorrang.

Aus Sorge um ihre berufliche Karriere lassen sich diese Betriebsratsvorsitzenden nicht freistellen oder überlassen die Freistellung einfach Kollegen.

Betriebsversammlung

Betriebsversammlungen werden vom sanften Betriebsrat eher ungern abgehalten. Wenn tatsächlich eine Betriebsversammlung stattfindet, wird es in der Regel eine „Friede-Freude-Eierkuchen-Veranstaltung“. Sie als Arbeitgeber müssen damit rechnen, mehr im Rampenlicht zu stehen, als Ihnen vielleicht lieb ist.

## Der sanfte Betriebsrat ist nicht ohne Gefahren

Der sanfte Betriebsrat ist für Sie als Arbeitgeber nur auf den ersten Blick der ideale Partner. Ein Betriebsrat, der sich nach der Wahl als schwach und konturlos herausstellt, wird in der Belegschaft meist nicht akzeptiert.

Kein idealer Partner

Oft bilden sich dann, neben dem eigentlichen Betriebsrat, eigene Gruppierungen in Ihrem Unternehmen, die Sie nur schwer im Auge behalten können. Dies ist die Folge eines unsicheren Betriebsrats, der kein eigenes Profil besitzt.

Kein eigenes Profil

### Beispiel: Ein Betriebsrat neben dem Betriebsrat

Infolge von Rationalisierungsmaßnahmen herrscht in Ihrem Betrieb große Unruhe. Der Betriebsrat hält sich zurück, und Sie müssen feststellen, dass sich neben dem Betriebsrat eine neue, radikalere und unzufriedene Gruppierung zusammengefunden hat, die die Stimmung in Ihrem Betrieb anheizt.

**Folge:** In dieser Situation ist für Sie als Arbeitgeber größte Vorsicht geboten. Sie sollten es auf gar keinen Fall zulassen, dass sich eine Gruppierung neben dem Betriebsrat bildet. Notfalls müssen Sie selbst den Betriebsrat über seinen Vorsitzenden darauf aufmerksam machen.

Entscheidungen, die Sie zusammen mit diesem sanften und allzu schwachen Betriebsrat getroffen haben, werden von Ihren Mitarbeitern nur teilweise oder gar nicht akzeptiert. Als Arbeitgeber müssen Sie sich also in vielen Fällen zusätzliche Informationsquellen suchen und die Stimmungen in Ihrem Unternehmen beobachten.

Als schwierig stellen sich auch immer wieder Verhandlungen mit diesem Betriebsratstyp heraus. Sie gestalten sich oft problembehaftet und langwierig, da ein sanfter

Verhandlungen problematisch



Betriebsratsvorsitzender seine Leute oft nicht im Griff hat. Jede Strömung innerhalb dieses Betriebsrats kommt zu Wort und führt zu einer sehr heterogenen Zusammensetzung dieses Mitbestimmungsorgans.

### Beispiel: Entscheidungen fast unmöglich

Sie wollen unter Zeitdruck eine neue Telefonanlage installieren. Die hierbei erforderlichen Verhandlungen zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung gestalten sich als äußerst schwierig. Im Betriebsrat haben sich 3 Gruppierungen gebildet. Immer wieder müssen Sie sich mit den Themen Datenschutz, Leistungs- und Verhaltenskontrollen und Arbeitssicherheit beschäftigen. Eine einheitliche Verhandlungstaktik ist beim Betriebsrat nicht ersichtlich.

Folge: Eine in vielen Betrieben bekannte Situation ist hier eingetreten. Dauerthemen bremsen die Verhandlungen und führen zu immer wiederkehrenden Diskussionen. Als Arbeitgeber sollten Sie hier nicht davor zurückschrecken, die Einigungsstelle anzurufen. Nur so können Sie sicher sein, dass die Verhandlungen in einem absehbaren Zeitpunkt zu einem Ergebnis kommen.

Wenig  
Vertrauen

Auf einen schwachen Betriebsrat können Sie kaum vertrauen. Er gibt nicht nur Ihnen nach, sondern auch anderen Parteien. Dies aber birgt für Sie eine große Gefahr. Dieser Typ Betriebsrat kann sein Verhalten quasi über Nacht ändern. Die Folgen sind für Sie klar: Ohne ersichtlichen Grund kann dieser Betriebsrat eine wichtige Entscheidung nachhaltig blockieren.

Kompromisse

Ihrer Belegschaft wird nicht entgehen, was für einen sanften Betriebsrat sie gewählt hat. Nicht zu Unrecht werden Ihre Mitarbeiter sich fragen, ob nicht bei einem weniger kompromissbetonten Verhalten des Betriebsrats mehr zu erreichen gewesen wäre. Auch hier sind die Folgen für Sie als Arbeitgeber fatal:

- Ihre Belegschaft ist unzufrieden, und
- der zu kompromissbereite Betriebsrat wird unter Druck gesetzt, sodass
- Sie bereits abgeschlossene Verhandlungen wieder aufnehmen müssen.



## Sanfter Betriebsrat: Ihre richtige Strategie als Arbeitgeber

Der sanfte Betriebsrat kann Ihnen als Arbeitgeber mehr Probleme bereiten, als Ihnen lieb ist. Besonders problematisch ist die fehlende Akzeptanz dieses Betriebsratstyps in Ihrer Belegschaft.

Als Arbeitgeber sollten Sie nämlich immer bedenken, dass Ihr Betriebsrat ein entscheidender Meinungsmacher und Multiplikator in Ihrem Betrieb ist. Wird er von der Belegschaft anerkannt, wird er auch harte unternehmerische Entscheidungen mittragen und entsprechend innerhalb der Belegschaft durchsetzen.

Bei Ihrer Strategie im Umgang mit diesem Typ Betriebsrat sollten Sie folgende Empfehlungen berücksichtigen:

### ■ Argumente schaffen

Geben Sie dem sanften Betriebsrat immer ausreichend Argumente zur Hand, damit er seine Position gegenüber Dritten überzeugend vertreten kann.

### ■ Verantwortung nur im Ausnahmefall

Übertragen Sie diesem Betriebsratstyp nur im Ausnahmefall echte Verantwortung. Er wird im Regelfall nur für eine Wahlperiode im Amt sein. Deshalb sind Ihre Investitionen nur von kurzer Dauer.



Betriebsrat ist  
Meinungs-  
macher

Argumente  
geben

Verantwortung  
= Ausnahme

Eigene  
Kandidaten

### ■ Eigene Kandidaten schmieden

Bauen Sie eigene Kandidaten dieses Betriebsrats auf. Formbare und ehrgeizige Kandidaten können mit der Dauer der Amtszeit mit ihrer Aufgabe wachsen. Lassen Sie also keine Gelegenheit aus, deren Selbstvertrauen zu stärken und in der Betriebsöffentlichkeit hervorzuheben.

## Der ideologisierte Betriebsrat: Ärger ist vorprogrammiert

---

Gewerkschaft  
im Betrieb

Der ideologisierte Betriebsrat als Typ steht den gewerkschaftlichen Ideen sehr nahe. Bei Verhandlungen ist ihm häufig seine eigene oder die Ideologie der Gewerkschaft wichtiger als das Wohl Ihres Unternehmens. Natürlich wird dieser Betriebsratstyp nie seine wahren Absichten zugeben.

Schwieriger  
Partner

Für Sie als Arbeitgeber ist er in der täglichen Zusammenarbeit eine besonders harte Nuss. Die gewerkschaftlichen Ziele stehen bei ihm im Vordergrund, und meist kennt er sehr genau seine Rechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz und Tarifvertrag.

### Beispiel: Zähes Ringen ist Pflicht

Ihre Verhandlungen zur Einführung eines neuen Software-Systems sind ins Stocken geraten. Der Betriebsrat hat sich am Thema Arbeitssicherheit festgebissen und möchte mit Ihnen zusätzlich eine grundsätzliche Vereinbarung zum Thema „Arbeitssicherheit“ abschließen.

Folge: Wenn Sie die Verhandlungen zu einem Abschluss führen wollen, müssen Sie sich mit Ihrem Betriebsrat arrangieren. Speziell Arbeitssicherheit ist für ideologisierte Betriebsräte ein lieb gewonnenes Thema zur Aushandlung grundsätzlicher Fragen geworden.

Als Arbeitgeber sind Sie in den Augen dieses Betriebsrats ein eiskalter Ausbeuter, der nur seinen Profit im Sinn hat. Die Mitarbeiter sind Ihre schutzlosen Opfer und der Betrieb damit die Fortsetzung des Klassenkampfes.

Feindbild  
Arbeitgeber

Häufig operiert dieser Betriebsratstyp im Tandem mit seiner Gewerkschaft. Er wird versuchen – natürlich mit massiver Unterstützung der Gewerkschaft, – vorzeigbare Treffer zu landen, um sich und seine Arbeit beispielsweise in einer der Gewerkschaftszeitungen öffentlichkeitswirksam verkaufen zu können.

Dieser Typ Betriebsrat neigt dazu, seine Erfolge groß zu feiern. Dass dabei Mitarbeiterinteressen auf der Strecke bleiben, stört ihn nicht weiter. Die Politik steht für ihn im Vordergrund, und andere Interessen haben sich unterzuordnen. Klar, dass dabei Ihre Interessen als Arbeitgeber und das Wohl des Unternehmens ebenfalls auf der Strecke bleiben.

Politik im  
Unternehmen

## Ideologisierte Betriebsrat: Ihre Strategie als Arbeitgeber

Auch beim ideologisierten Betriebsrat sollten Sie sich von vornherein mit einer eigenen Strategie bewaffnen. Dieser Betriebsratstyp wird immer wieder versuchen, Sie in Grundsatzdiskussionen zu verwickeln. Deshalb sollten Sie folgende Strategie-Punkte immer im Auge behalten.

### ■ Sachlichkeit anstreben

Lassen Sie sich nicht auf lange Diskussionen ein. Statt zu Lösungen kann es viel eher zur Eskalation kommen. Stellen Sie dabei immer wieder auf Ihr Unternehmen ab und regeln Sie die konkreten Punkte, die Ihre Mitarbeiter angehen. Je sachlicher Ihre Argumentation ist, desto besser. Legen Sie Fakten auf den Tisch, die als Verhandlungsgrundlage dienen. Je mehr Fakten Sie vorlegen,



Keine lange  
Diskussion

Sachlichkeit

Fakten

umso eher wird sich auch dieser Betriebsratstyp an diesen Fakten orientieren müssen.

Nie ohne  
Vorbereitung

Gehen Sie immer bestens vorbereitet in die Verhandlungen mit diesem Typ Betriebsrat. Sie werden schnell feststellen, dass der ideologisierte Betriebsrat in der Regel sehr gut vorbereitet ist, nicht zuletzt dank der Hilfe der Gewerkschaften.

#### ■ Offensive ergreifen

Information ist  
Pflicht

Passivität im Umgang mit diesem Betriebsratstyp ist fehl am Platze. Suchen Sie das Gespräch mit dem Betriebsrat. Nichts ist für Sie als Arbeitgeber schlechter als ein Zustand der Sprachlosigkeit. Gleiches gilt auch für Ihre Informationspolitik. Lassen Sie sich von diesem Typ Betriebsrat nicht vorwerfen, dass Sie ihn zu spät oder nur unzureichend informiert hätten.

#### Beispiel: Information im Überfluss

Zur Optimierung der Wartung und Fehlerbeseitigung der in Ihrem Betrieb eingesetzten PCs wollen Sie eine neue Software einsetzen. Mit dieser Software soll es bestimmten Administratoren ermöglicht werden, die PCs ferngesteuert zu warten und zu kontrollieren.

Folge: Bei einem ideologisierten Betriebsrat dürfen Sie sich schon jetzt auf ein zähes Ringen einstellen. Gerade bei Software, die Leistungs- und Verhaltenskontrollen ermöglicht, ist der Betriebsrat besonders sensibilisiert. Deshalb ist für Sie eine optimale Vorbereitung der Verhandlungen Pflicht. Hierzu gehört neben der ausführlichen Beschreibung der zum Einsatz kommenden Software auch Ihr eigenes organisatorisches Nutzungskonzept. Hierin müssen Sie die einzelnen Arbeitsschritte beschreiben, wie Sie diese Software in Ihrem Betrieb einsetzen wollen und welche Folgen hierbei – auch personeller Art – auftreten können.

Gerade bei Ihrer Informationspolitik sollten Sie darauf achten, dass die Entwicklung von Maßnahmen für Ihren Betriebsrat transparent sind. Heimlichkeiten und verspätete Informationen schwächen Ihre Verhandlungsposition als Arbeitgeber empfindlich.

#### ■ 4-Augen-Gespräch suchen

Eine in der Praxis bewährte Strategie bei diesem Typ Betriebsrat ist das 4-Augen-Gespräch. Schwierige Themen sollten Sie in einem solchen Gespräch mit Ihrem Betriebsratsvorsitzenden vorbereiten.

#### TIPP

Steigen Sie in ein solches 4-Augen-Gespräch am besten mit einem privaten Thema ein. Selbst Fragen nach dem letzten Urlaubsziel haben hier manchmal schon das Eis brechen lassen. Es wird für Ihren Gesprächspartner nach diesem Einstieg schwierig, auf seinen dogmatischen Weg wieder zurückzufinden. Je persönlicher Sie auf diesen Typ Betriebsrat eingehen, desto größer ist Ihre Chance, dass er von seinem klassischen Feindbild abweicht.

#### ■ Zugeständnisse helfen weiter

Auch der ideologisierte Betriebsrat braucht manchmal eine Streicheleinheit. Wichtig ist für ihn vor allem die Teilnahme an Betriebsrats-Seminaren. Je mehr Sie ihn an Seminaren teilnehmen lassen, in denen es um technische oder sicherheitsrelevante Themen geht, desto mehr wächst auch die Kompetenz des Betriebsrats in diesen Sachfragen.

Auch hierbei ist natürlich entscheidend, dass Sie den persönlichen Kontakt zu den einzelnen Betriebsratsmitgliedern pflegen.

4-Augen-Gespräch

Streicheleinheiten

Persönliche Kontakte

### ■ Grenzen aufzeigen

Auch dem ideologisierten Betriebsrat müssen Sie von Zeit zu Zeit seine Grenzen aufzeigen. Sie müssen immer wieder klar machen, wer die Personal- und Unternehmenspolitik macht.

Auf diese Weise verhindern Sie, dass Sie mit Ihren Unternehmensinteressen in die Defensive geraten. Deshalb gilt für Sie, dass Sie bereits den Anfängen wehren sollten.

### ■ Gesicht des Betriebsrats wahren

Führen Sie Ihren Betriebsrat nie vor. Achten Sie darauf, dass er sein Gesicht immer wahren kann. Sie dürfen nie vergessen, dass Sie auch in Zukunft mit denselben Personen am Verhandlungstisch zusammensitzen.

## Der starke Betriebsrat: Ein schwieriger Partner

---

Ein starker Betriebsrat weiß genau, was er will. Er verfügt zudem über einen großen Rückhalt in Ihrer Belegschaft und ist nicht zuletzt deshalb eine echte Herausforderung für Sie als Arbeitgeber.

Bei diesem Typ Betriebsrat müssen Sie immer auf eine sachliche Argumentation gefasst sein. Selbstverständlich ist dieser Betriebsrat immer bestens auf Verhandlungen vorbereitet. Stimmungsmache und plumpe Agitation sind ihm fremd.

Der starke Betriebsrat kennt sich nur zu gut in den einschlägigen Gesetzen aus, und diese wird er im Zweifel nie missachten.

Sensibilität im Umgang

Sachlichkeit geboten

## TIPP

Bei diesem Betriebsratstyp sollten Sie unbedingt die Finger von irgendwelchen Tricks lassen. Er ist im Zweifel immer ausschließlich an sauberen und damit gesetzlich vertretbaren Lösungen interessiert. Zweifelhafte Regelungen und Absprachen gehören in gar keinem Fall zu seinem Repertoire. Sollten Sie es als Arbeitgeber dennoch versuchen, werden Sie sehr schnell auf Granit beißen und sich selbst den Weg zu vernünftigen Lösungen verbauen. Zudem verlieren Sie in den Augen dieses Betriebsrats an Glaubwürdigkeit. Ein Verlust, der Sie teuer zu stehen kommen kann.

## Starker Betriebsrat: Ihre Strategien als Arbeitgeber

Ihr Vorteil bei der Zusammenarbeit mit einem starken Betriebsrat ist seine Berechenbarkeit. Er arbeitet häufig nach bestimmten Verhaltens- und Vorgehensmustern. Sein Vorsitzender ist von seinen Betriebsrats-Kollegen anerkannt oder aber so einflussreich und machtbewusst, dass andere Betriebsräte ihre eigene Meinung der vermeintlichen Gruppenmeinung unterordnen.

### ■ Wichtigster Gesprächspartner: Der Vorsitzende

Sind Sie sich als Arbeitgeber mit dem Betriebsratsvorsitzenden einig, haben Sie damit auch die Probleme gegenüber dem gesamten Betriebsrat vom Tisch. In Ihren informellen 4-Augen-Gesprächen mit dem Betriebsratsvorsitzenden sollten Sie eine ungezwungene Offenheit an den Tag legen. Aber Vorsicht! Dabei sollten Sie nie den Fehler begehen, zu persönlich zu werden. Ihr Betriebsratsvorsitzender würde dies sofort als Schwäche ansehen.



Vorsitzender  
anerkannt

Vertrauen  
schaffen

Offenheit im  
Umgang

### ■ Vorgespräche suchen

Stehen in Ihrem Betrieb wichtige Neuerungen oder Maßnahmen an, sollten Sie unbedingt Vorgespräche suchen. Solche informellen, aber auch formellen Vorgespräche können dazu dienen, die Verhandlungspositionen abzuklopfen und Lösungswege laut durchzudenken, ohne im Verhandlungsstress zu sein.

#### Beispiel: Informeller Weg manchmal effektiver

In Ihrem Betrieb haben Sie umfangreiche Änderungen vor. Im Zuge einer Rationalisierungsmaßnahme müssen wichtige Arbeitsgebiete zusammengelegt und so gestrafft werden.

Folge: Es ist zu erwarten, dass Sie mit Ihrem Betriebsrat in Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan eintreten müssen. Vor dem offiziellen Verhandlungstermin empfiehlt sich ein vorbereitendes Gespräch mit bestimmten Vertretern des Betriebsrats. Investieren Sie einen halben oder ganzen Arbeitstag. Positiv hat sich oft eine Verlegung an einen externen Ort bewährt. Sollten die Fronten zwischen Ihnen und dem Betriebsrat verhärtet sein, können Sie sich auf einen externen Moderator einigen, der den vorbereitenden Termin zu moderieren hätte.



**Aber Vorsicht! Sie sollten diese Vorgespräche nie mit den späteren Verhandlungsrunden verwechseln. Der Betriebsrat oder sein Vorsitzender werden sich in keinem Fall auf diese Vorgespräche festnageln lassen.**

### ■ Optimal vorbereitet

Ein starker Betriebsrat erwartet auch immer einen starken Verhandlungspartner. Ihre gute Vorbereitung auf Gespräche und Verhandlungen mit diesem Betriebsrat sollte deshalb für Sie Pflicht sein. Andernfalls wird er Sie immer

Gute Vorberei-  
tung

wieder überrumpeln. Überlegen Sie sich kurz vor jedem Termin, welche Vor- und Nachteile Ihren Mitarbeitern durch die jeweiligen Maßnahmen entstehen. Versuchen Sie, jeden Nachteil durch einen Vorteil zu entkräften.

### ■ Sachlichkeit ist Ihr Trumpf

Sachlichkeit sollte in jedem Fall Ihre Verhandlungsmaxime sein. Der starke und selbstbewusste Betriebsrat ist durchaus der Typ, der bei überzeugender Argumentation auch einmal nachgibt und einen Kompromiss schließt.

Sie selbst sollten nicht zu schnell nachgeben. Der starke Betriebsrat wird jede Situation suchen, um Stärke zu zeigen. Er liebt das Muskelspiel, und Sie sollten sich als Arbeitgeber auch darauf einlassen. Hat er bei Ihnen allzu oft leichtes Spiel, wird er Ihnen die Grenzen aufzeigen und nicht Sie ihm.

Stellen Sie sich also auf langwierige Verhandlungen ein und kalkulieren Sie diese unbedingt beim Zeitplan für Ihre Maßnahmen ein. Es schwächt Ihre Verhandlungsposition als Arbeitgeber ungemein, wenn Sie unter Zeitdruck Verhandlungen zu Ende bringen müssen.

### Beispiel: Die bestellte Telefonanlage

In Ihrem Betrieb ist schon seit langem eine neue Telefonanlage erforderlich. Zum 01.01. haben Sie deshalb eine neue Telefonanlage bei einer bekannten Firma fest bestellt. Ihre Verhandlungen mit dem Betriebsrat begannen erst Anfang November.

Folge: Ihre Verhandlungsposition als Arbeitgeber ist von Beginn an schlecht. Sie stehen unter Zeitdruck, und diesen Umstand wird der Betriebsrat natürlich für sich ausnutzen. Machen Sie sich darauf gefasst, mit einer Reihe von Forderungen konfrontiert zu werden. Ohne den Zeitdruck wäre Ihre Position als Arbeitgeber wesentlich vorteilhafter gewesen.

Nachteil durch  
Vorteil entkräften

Argumentation  
statt Polemik



Respekt im  
Betrieb

### ■ Respekt zeigen

Zeigen Sie dem starken und selbstbewussten Betriebsrat, dass Sie ihn respektieren. Behandeln Sie ihn wie alle anderen wichtigen Geschäftspartner. Geben Sie ihm das Gefühl, quasi mitverantwortlich für die Entscheidungen der Geschäftsleitung zu sein.

Selbstdar-  
stellung

Gönnen Sie dem starken und selbstbewussten Betriebsrat seinen Auftritt auf den Betriebsversammlungen. Hier hat er seine Chance zur Selbstdarstellung und kann so seine Wiederwahl vorbereiten. Für Sie als Arbeitgeber ist es notwendig, dass Sie zu den Betriebsversammlungen gut vorbereitet erscheinen. Versuchen Sie deshalb unbedingt auszuloten, welche Themen der Betriebsrat dort aufgreifen will. Notfalls müssen Sie den Betriebsrat vor der Betriebsöffentlichkeit bremsen, damit er nicht über das Ziel hinausschießt.



### ■ Falschspielen vermeiden

Spielen Sie niemals falsch mit einem selbstbewussten Betriebsrat. Sie verlieren Ihre Verhandlungsposition, und der Betriebsrat würde Ihr Verhalten als deutliches Zeichen Ihrer Schwäche behandeln.

Blockade

Spätestens bei der nächsten wichtigen Angelegenheit wird er Sie blockieren, und Sie können sicher sein, dass er weiß, wie dies zu machen ist.

## Der echte Partner: Der Ideal-Fall für Ihren Betrieb

---

Gelenkte, ver-  
trauensvolle  
Zusammen-  
arbeit

Der echte Partner unter den Betriebsräten ist leider immer noch die große Ausnahme. Dieser Typ von Betriebsrat ist vernünftig und setzt das, was im Betriebsverfassungsgesetz gefordert wird, nämlich die „vertrauensvolle Zusammenarbeit zum Wohl der Mitarbeiter und des Unternehmens“ tagtäglich in der Praxis um.

Mit den Gewerkschaften hat dieser Typ von Betriebsrat meist wenig oder nur distanziert zu tun. Er orientiert sich an den unternehmensbezogenen Sachentscheidungen und den Interessen der davon betroffenen Mitarbeiter.

Als echter Partner kann er sich in die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten hineindenken und diese Ihren Mitarbeitern gegenüber transparent machen. Trotz seiner partnerschaftlichen Grundeinstellung folgt er nicht blindlings Ihren Vorgaben und Entscheidungen. Dieser Typ von Betriebsrat sieht sich selbst als kritisch konstruktiven Partner, der die Mitarbeiter-Interessen zu vertreten und deutlich zu machen hat.

## Partnerschaftlicher Betriebsrat: Ihre Strategie als Arbeitgeber

Auch die Zusammenarbeit mit einem partnerschaftlichen Betriebsrat klappt nicht automatisch. Als Arbeitgeber sind Sie gefordert, diesen Ideal-Zustand zu pflegen und einige wichtige Punkte zu berücksichtigen.

Ziel Ihrer Zusammenarbeit mit diesem Betriebsrat muss es sein, dass Sie trotz unterschiedlicher Interessenlagen eine ausgewogene Lösung finden. Diese Form der Zusammenarbeit ist eher sachlich-nüchtern und orientiert sich an wichtigen Forderungen.

### ■ Kommunikation und Information pflegen

Als Arbeitgeber müssen Sie Ihre Regelungsvorstellungen und wirtschaftlichen Maßnahmen aktiv und offen in Ihre Belegschaft hinein kommunizieren. Nur wenn Sie es zulassen, dass unterschiedliche Vorstellungen und Meinungen offen in Ihrer Firma diskutiert werden, wird sich die gesamte Belegschaft auch aktiv an der Meinungsbildung beteiligen. Dabei entsteht für Sie als Arbeitgeber der Effekt, dass alle Mitarbeiter Ihrer Firma

Konstruktive  
Zusammen-  
arbeit



Ideal-Zustand

Meinungs-  
bildung

Offener  
Austausch

das Gefühl bekommen, auf das Ergebnis Einfluss genommen zu haben.

Wichtig ist dabei vor allem, dass durch Ihre offene Informationspolitik die Kommunikation auf allen Ebenen des Betriebs gepflegt wird. Verabredungen, die Sie mit dem Betriebsrat treffen, werden damit auch für Ihre Belegschaft sichtbar. Das sind die Erfolge des partnerschaftlichen Betriebsrats. Gleichzeitig sind dies aber auch seine Gestaltungseinflüsse, die er vor der Belegschaft vertreten muss.

### ■ Kompetenz der Betriebsräte sichern

Kompetenz ist  
Ziel

Konstruktiver Dialog und kooperative Zusammenarbeit brauchen auf beiden Seiten kompetente Partner. Kompetente Partner werden Sie als Arbeitgeber nur dann finden, wenn Sie vorher in der Belegschaft Ansehen und Attraktivität der Betriebsratstätigkeit gepflegt haben. Natürlich müssen Sie als Arbeitgeber dann auch dazu bereit sein, die Weiterbildung und Qualifizierung der Betriebsräte zu fördern.

### Beispiel: Versprechen müssen gehalten werden

Zu Beginn seiner Amtszeit haben Sie dem neuen Betriebsratsvorsitzenden einen großzügigen Umgang mit Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen für den Betriebsrat zugesagt.

Folge: An der von Ihnen abgegebenen Zusage müssen Sie sich als Arbeitgeber messen lassen. Es geht dabei auch um Ihre Glaubwürdigkeit. Bedenken Sie, dass diese Weiterbildungsmaßnahmen die Kompetenz des Betriebsrats sichern. Ein in der Sache kompetenter Betriebsrat wird schneller Entscheidungen treffen, als ein Betriebsrat, der sich zum Teil erst mit externer Hilfe kompetent machen muss.

## ■ Ansehen des Betriebsrats stärken

Als Arbeitgeber dürfen Sie den Betriebsrat nicht als lästiges Übel sehen. Arbeitgeber, die den Betriebsrat immer nur als lästiges Übel dargestellt haben, dürfen sich nicht wundern, wenn am Ende die Mitarbeiter in den Betriebsrat gewählt werden, die dem Bild des „lästigen Übels“ auch tatsächlich gerecht werden.

Sorgen Sie dafür, dass auch gute und motivierte Mitarbeiter in den Betriebsrat gewählt werden. Das Amt des Betriebsrats darf nicht als Karriere-Knick gesehen werden. Denken Sie daran, rechtzeitig ein positives Image der Betriebsratsarbeit aufzubauen. Nur dann haben Sie die Chance, Mitarbeiter mit Weiterentwicklungspotenzial für die Betriebsratstätigkeit zu gewinnen. Sie brauchen gute und erfolgreiche Mitarbeiter in Ihrem Betriebsrat. Solche Mitarbeiter haben positive Erfahrungen mit dem betrieblichen Führungssystem gemacht und werden es deshalb auch in den Betriebsrat transportieren. Mit diesem Grundvertrauen in Sie und Ihr Unternehmen werden diese Betriebsräte konstruktive Regelungen erarbeiten, die vom Konsens getragen sind.

## ■ Glaubwürdigkeit schafft Vertrauen

Grundpfeiler einer wirklich konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Ihnen und dem partnerschaftlichen Betriebsrat sind Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Als Arbeitgeber müssen Sie hier Zeichen setzen und aktiv sein. Machen Sie dem Betriebsrat klar, dass Sie die Interessen der Belegschaft wirklich ernst nehmen.

### Beispiel: Fairness siegt immer

Ihr Betrieb ist zur Zeit in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage. Sie müssen dringend Kosten sparen, um das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens zu sichern. Deshalb wenden Sie sich an den

Partner mit demselben Ziel

Imagepflege für Betriebsräte

Vertrauen auf beiden Seiten

**Betriebsrat, um über die Möglichkeit eines Entgeltverzichts zu diskutieren.**

**Folge: In diesem Fall steht Ihre eigene Glaubwürdigkeit auf dem Prüfstand. Ein Arbeitgeber, der seinen Mitarbeitern die Notwendigkeit von Entgeltverzicht erklärt, sich selbst aber gleichzeitig spürbare Einkommenserhöhungen verordnet, verliert automatisch das Vertrauen seiner Mitarbeiter. Nur dann, wenn Sie sich selbst auch einen Gehaltserhöhungsstopp verordnen, können Sie Ihre eigene Glaubwürdigkeit unter Beweis stellen.**



**Selbstverständlich müssen Sie, um Ihre Glaubwürdigkeit zu beweisen, unterzeichnete Betriebsvereinbarungen einhalten. Wer Verträge schließt, um sie später zu vergessen, wird automatisch unglaubwürdig. Das bedeutet für Sie als Arbeitgeber auch, dass Sie die Nichteinhaltung der Vereinbarungen auch von sich aus aufdecken müssen.**

#### **■ Standards und Leitbilder schaffen**

**Schaffen Sie in Ihrem Betrieb klare Standards und Leitbilder. Achten Sie darauf, dass die Vorgaben auch gelebt und eingehalten werden. Als Arbeitgeber sollten Sie von sich aus daran denken, dass die von Ihnen gewünschten Standards auch eingehalten werden und eine bestimmte Qualität sichergestellt ist.**

**Decken Sie als Arbeitgeber selbst Defizite in Ihrem Führungssystem auf und sorgen Sie mit zielgerichteten Maßnahmen dafür, dass Ihre Leitbilder, Ihre Standards und geschlossenen Vereinbarungen auch eingehalten werden.**

**Ständige  
Kontrolle zählt**

**Leitbilder**

**Wir sind auch im Internet für Sie da:  
[www.arbeitgeber.org](http://www.arbeitgeber.org)**