

Neue Verhandlungstaktiken bei Restrukturierungen

Analyse, Auswirkungen und Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmervertretungen

Dipl.-Kfm., Dipl.-Betr.-Wirt. (FH) Sven Kischewski, Managing Director

Rechtsanwalt Michael Hoffmann, LL.B., Wirtschaftsmediator, Director

MSc Julian Reinert, LL.M. corp. restruc., Manager und Experte für Sanierung & Insolvenz

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird nachfolgend auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Abstract

Betriebsräte agieren regelmäßig in anspruchsvollen Verhandlungssituationen, in denen wirtschaftliche Interessen, Beschäftigtenschutz und Machtasymmetrien aufeinandertreffen. Der vorliegende Überblick systematisiert zentrale Begriffe und Instrumente aus einem stark taktik- und konfliktorientierten Verhandlungsansatz (u. a. nach Schraner) und macht diese für die betriebliche Mitbestimmung nutzbar. Im Fokus stehen Macht- und Positionskonzepte wie Anker, BATNA und ZOPA, die helfen, den eigenen Handlungsspielraum realistisch einzuschätzen und strategisch zu erweitern. Ergänzend werden Eskalationsmechanismen, Gesprächstechniken sowie psychologische Hebel analysiert, die in Verhandlungen gezielt Druck erzeugen oder abbauen können.

Für Betriebsräte ist dabei besonders relevant, diese Instrumente nicht nur zu erkennen, sondern auch reflektiert selbst einzusetzen: etwa zur Strukturierung von Verhandlungen (Agenda-Setting), zur Informationsgewinnung (Fragetechniken, Spiegeln) oder zur Entwicklung tragfähiger Kompromisse (Paketlösungen, gestaffelte Zuge-

ständnisse). Gleichzeitig wird die Notwendigkeit betont, taktische Härte mit verantwortungsvoller Interessenvertretung zu verbinden und Eskalationen bewusst zu steuern.

Die Phase der Umorientierung von klassischen Verhandlungsansätzen (dem Harvard-Konzept) hin zu stärker taktikorientierten Verhandlungsansätzen ist mit spezifischen Herausforderungen verbunden. Diese betreffen insbesondere jene Akteure, die noch nicht über ausreichende Erfahrung im Umgang mit solchen Strategien verfügen. In der Praxis werden entsprechende Techniken häufig zunächst auf Unternehmensseite implementiert und die dortigen Verhandlungsführer gezielt geschult. Arbeitnehmervertretungen hingegen bauen vergleichbare Kompetenzen und Gegenmaßnahmen oftmals erst zeitverzögert auf. Aus dieser temporären Asymmetrie können taktische Vorteile für die Unternehmensseite resultieren, die die Durchsetzung von Mitbestimmungsinteressen erschweren. Der frühzeitige Aufbau eigener Kompetenzen ist folglich (verhandlungs-)entscheidend.

Die Systematisierung bietet eine praxisnahe Grundlage, um Verhandlungen mit Arbeitgebern souveräner, strategisch fundierter und wirksamer zu führen – ohne die langfristige Zusammenarbeit im Betrieb zu gefährden.

1. Einleitung

Die deutsche Wirtschaft durchläuft derzeit eine der tiefgreifendsten Restrukturierungswellen der letzten zwei Jahrzehnte. Besonders in energie- oder personalintensiven Betrieben des produzierenden Gewerbes, der Automobilbranche, der Telekommunikationsbranche, dem stationären Handel und der Logistikwirtschaft kündigen Unternehmen in kurzen Abständen umfangreiche Personalabbau- und Umbauprogramme an. Die Treiber sind vielschichtig: beschleunigter Transformationsdruck durch Elektromobilität und Digitalisierung, anhaltende Kostensteigerungen bei Energie, Material und Personal, veränderte Investorenerwartungen sowie verschärfter internationaler Wettbewerb. Hinzu treten globale Krisensituationen sowie geopolitische Spannungsfelder, womit zugleich unsichere Rahmenbedingungen für eine Neuausrichtung bestehen. In Summe entsteht ein ökonomisches Klima, in dem Restrukturierung nicht mehr die Ausnahme,

sondern ein wiederkehrender Bestandteil unternehmerischer Steuerung darstellt.

Vor diesem Hintergrund verändert sich auch die Verhandlungskultur zwischen den Betriebsparteien spürbar. An vielen Stellen stand über Jahre eine kooperative, auf langfristige Betriebspartnerschaft ausgelegte Verhandlungsführung im Mittelpunkt. Diese wird jedoch zunehmend durch eine stärker taktisch-kompetitive Gesprächs- und Verhandlungsführung abgelöst. Unternehmensseitige Verhandlungsführer greifen häufiger auf Methoden zurück, die ursprünglich aus dem Bereich der Krisen- und Geiselnverhandlungen stammen, etwa die Ansätze von Chris Voss (FBI) oder Matthias Schraner. Dieser Wandel ist nicht zwingend Ausdruck einer Konfrontationsabsicht, sondern auch Folge rechtlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen, die als sog. Betriebsänderungen unter den Voraussetzungen der §§ 111 ff. BetrVG einen mit den Arbeitnehmervertretern zu verhandelnden Interessenausgleich und einen Sozialplan erforderlich machen, zugleich aber aus unternehmerischer Perspektive enge Zeit- und Kostenkorridore vorgeben.

Der vorliegende Fachaufsatz fragt, welche neuen Verhandlungstaktiken der Unternehmensseite im Rahmen von Restrukturierungen beobachtbar sind, auf welchen konzeptionellen Grundlagen sie beruhen, welche Wirkmechanismen sie entfalten und welche Handlungsoptionen Arbeitnehmervertretungen daraus ableiten können. Der Aufbau folgt einer systematischen Logik: Zunächst wird der rechtliche Rahmen skizziert (Kapitel 2). Es folgt die Einordnung des klassischen Verhandlungsansatzes nach dem Harvard-Konzept (Kapitel 3) und sodann der neueren Verhandlungsansätze (Kapitel 4). Die Kapitel 5 bis 9 analysieren Macht-, Eskalations- und Taktikbegriffe und erläutern mögliche Gegenmaßnahmen. Kapitel 10 ordnet Informations- und Machtasymmetrie im Kontext neuerer Verhandlungsansätze ein. Kapitel 11 diskutiert die Auswirkungen auf Betriebsklima und Vertrauen, Kapitel 12 entwickelt Handlungsempfehlungen, Kapitel 13 zieht ein Fazit.

2. Rechtlicher Rahmen: Interessenausgleich und Sozialplan

Geplante Betriebsänderungen im Sinne von § 111 BetrVG – etwa umfangreicher Personalabbau, Stilllegung, Verlegung oder Zusammenschluss von Betrieben – lösen weitreichende Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats aus. Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und mit ihm die geplante Maßnahme zu beraten. Auf dieser Grundlage sind zwei Regelungsinstrumente zu verhandeln: der Interessenausgleich, der das Ob, Wann und Wie der Maßnahme betrifft, sowie der Sozialplan, der die wirtschaftlichen Nachteile der betroffenen Beschäftigten ausgleicht oder abmildert (§§ 111, 112 BetrVG; kupka-stillfried.de).

Strukturell bedeutsam ist die asymmetrische Erzwingbarkeit beider Instrumente. Der Interessenausgleich ist nicht über die Einigungsstelle erzwingbar; die Einigungsstelle kann ihn nur „vermitteln“. Der Sozialplan hingegen ist nach § 112 BetrVG erzwingbar und kann am Ende durch Spruch der Einigungsstelle festgesetzt werden. Damit entsteht eine typische Konstellation: Während die Unternehmensseite beim Interessenausgleich über einen strategischen Ausstiegsweg verfügt (Erklärung des Scheiterns), steht dem Betriebsrat beim Sozialplan ein echtes Erzwingungsrecht zur Verfügung (hensche.de; praktikmedia.de).

Aus diesem rechtlichen Gefüge ergibt sich Zeitdruck als strukturelles Merkmal jeder Restrukturierungsverhandlung. An dieser Stelle als Ausblick, wird Zeit unter neueren Ansätzen als Machtinstrument eingeordnet. (Hofmann, 2018) (Vgl. Kapitel 10)

3. Klassische Verhandlungsansätze: Das Harvard-Konzept

Der jahrzehntelang prägende Bezugsrahmen betriebsverfassungsrechtlicher Verhandlungen ist das sogenannte Harvard-Konzept, das Roger Fisher und William Ury 1981 in „Getting to Yes“ vorgelegt haben. Es formuliert vier Grundprinzipien: die Trennung von Menschen und Problemen, die Konzentration auf Interessen statt Positionen, die Entwicklung von Optionen zum gegenseitigen Vorteil und die Anwendung objektiver Kriterien zur

Bewertung möglicher Lösungen. Ziel ist eine integrative Verhandlungsführung, die beide Seiten als Partner einer gemeinsamen Problemlösung begreift (Fisher/Ury, 1981).

Die Win-Win-Orientierung hat den Diskurs zwischen den Betriebsparteien im deutschsprachigen Raum über Jahrzehnte geprägt. Betriebsräte wie Personalverantwortliche wurden in Seminaren auf kooperative Gesprächsführung, aktives Zuhören, Empathie und sachorientierte Lösungsfindung trainiert. In vielen Branchen hat diese Orientierung zu einer tragfähigen Sozialpartnerschaft beigetragen, die auch in schwierigen Phasen trägt. Zentral ist die Idee, dass Interessen – anders als Positionen – häufig kompatibel sind und durch kreative Optionen in gemeinsame Vorteile überführt werden können (PON Harvard Law School, 2026; InLoox, 2018).

Bereits das Harvard-Konzept kennt jedoch ein ausgeprägtes Macht- und Realitätsbewusstsein, das sich insbesondere im Begriff der BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) ausdrückt. Die eigene beste Alternative außerhalb des Verhandlungstischs ist die zentrale Machtquelle jeder Partei; sie bestimmt den Punkt, unterhalb dessen eine Einigung abzulehnen ist. Wer seine BATNA systematisch entwickelt und zugleich die BATNA der Gegenseite realistisch einschätzt, verhandelt unabhängig davon, ob sein Verhandlungsstil eher kooperativ oder eher kompetitiv angelegt ist (Fisher/Ury, 1981; PON Harvard Law School, 2026).

4. Neue Verhandlungsansätze – Überblick und Einordnung

In der Praxis zeigt sich zunehmend, dass rein integrative Verhandlungsansätze in Restrukturierungen an Grenzen bezogen auf die Kompatibilität der äußeren Umstände stoßen. Externe Investorenverpflichtungen, enge Zeitvorgaben aus Kapitalmärkten, komplexe Konzernstrukturen, internationalem Wettbewerb und hoher Kostendruck verschieben den Spielraum der Unternehmensseite: Auch wer grundsätzlich kooperativ verhandeln möchte, steht unter Restriktionen, die eine reine Win-Win-Logik nicht mehr durchgängig abbilden können. Parallel wächst auf Unternehmensseite die Bereitschaft, professionelle externe Verhandlungsberater einzusetzen, die aus Bereichen wie Krisenverhandlung,

Mergers & Acquisitions oder Restrukturierungsberatung stammen (WKO, o. J.; Struktur-Management-Partner, 2022).

Aus dieser Entwicklung ergibt sich ein Shift von kooperativer zu kompetitiver Verhandlungsführung. Begriffe wie „radikales Verhandeln in der Panikzone“, „Play to win“ oder „Verhandeln unter Druck“ haben Eingang in die einschlägige Literatur gefunden. Sie signalisieren eine stärkere Akzeptanz von Konflikt, Druck und taktischer Härte als Bestandteil professioneller Verhandlungsführung. Für Betriebsräte bedeutet dies, dass die eigene Erwartungshaltung an Verhandlungsstil und Dramaturgie angepasst werden muss, ohne die sachliche Linie zu verlieren (Struktur-Management-Partner, 2022; WKO, o. J.).

4.1 Die FBI-Verhandlungsmethode (Chris Voss / Black Swan Method)

Chris Voss, ehemaliger Chef-Verhandler der FBI-Geiselnverhandlungseinheit, hat mit „Never Split the Difference“ (2016) einen Ansatz popularisiert, der psychologische Präzision über rationale Problemlösung stellt. Kern ist die Annahme, dass Verhandlungen überwiegend emotional entschieden werden; wer die emotionale Landkarte der Gegenseite lesen und beeinflussen kann, gewinnt an Handlungsspielraum. Der Anspruch ist nicht der faule Kompromiss der „Mitte“, sondern eine Lösung, die den eigenen Interessen möglichst nahekommt, ohne die Beziehung unnötig zu beschädigen (Voss/Raz, 2016).

Operativ arbeitet die Methode mit einem Bündel spezifischer Techniken: Taktische Empathie (das explizite Sichtbarmachen des Verstehens der Gegenseite), Mirroring (Wiederholen der letzten ein bis drei Worte), Labeling (das Benennen erkannter Emotionen wie „Es scheint, als wäre das für Sie belastend“), kalibrierte Fragen („Wie soll ich das tun?“, „Was ist das größte Problem, vor dem Sie stehen?“) sowie die gezielte Nutzung eines „Nein“ als produktiven Ausgangspunkt. Die Techniken zielen darauf, die Gegenseite zum Reden zu bringen und Informationen zu gewinnen, bevor eigene Positionen offengelegt werden (Voss/Raz, 2016; blackswanltd.com).

Ein typisches Praxisbeispiel illustriert die Logik: Wo klassische Mediatoren fragen „Wie können wir uns einigen?“, fragt der FBI-geschulte Verhandler „Was soll ich Ihrer Meinung nach tun?“. Die Frage wirft die Lösungsverantwortung an die Gegenseite zurück, erzwingt deren Nachdenken über eigene Grenzen und legt häufig neue Informationen frei. Für Restrukturierungsverhandlungen bedeutet dies, dass auch auf Arbeitgeberseite zunehmend Verhandlungsführer auftreten, die Gespräche stark über Fragen, Pausen und emotionale Spiegelung steuern, statt über klassische Argumentketten (Voss/Raz, 2016; Robert Glazer Elevate Podcast, 2026).

4.2 Das Schraner-Konzept

Matthias Schraner, ehemaliger Polizeiverhandlungsführer und Gründer des Schraner Negotiation Institute in Zürich, hat seine Erfahrungen aus Kriminal- und Krisenverhandlungen in ein strukturiertes Konzept für Unternehmensverhandlungen überführt. Leitgedanke ist die Aussage: „Eine Verhandlung dient dazu, die Machtfrage zu klären – sonst wäre es eine Diskussion.“ Damit setzt sich das Schraner-Konzept bewusst vom Harvard-Ansatz ab und rückt Macht, Taktik und Dramaturgie in den Mittelpunkt (Schraner, 2023; LexisNexis.at).

Methodisch wird der Verhandlungsprozess in vier Phasen, bzw. Prinzipien gegliedert: Vorbereitung (mit sauberer Definition von Minimal- und Maximalzielen sowie einer „Play to win“-Haltung), Einstieg (Präsentation einer umfangreichen Forderungsliste, bewusstes Herbeiführen einer Krise), Führung (Anwendung spezifischer Taktiken zur Steuerung der Gegenseite) und Eskalation (gezielte Zuspitzung bis zur Einigung oder Nichteinigung). In jeder Phase werden klar abgegrenzte Rollen empfohlen: Negotiator, Decision Maker, Commander und Experte. Diese Rollentrennung verhindert, dass die inhaltlich verantwortliche Person emotional in die Verhandlung hineingezogen wird (Schraner, 2023; consulting-life.de, 2023).

Typisch ist ferner die Kategorisierung der Verhandlungsmasse in „Muss“ (rot), „Soll“ (gelb) und „Könnte“ (grün). Nur Rot-Punkte sind nicht verhandelbar; Gelb- und Grün-Punkte werden strategisch eingesetzt, um Zugeständnisse zu simulieren, ohne substanzielle Positionen preiszugeben. Der

zentrale Unterschied zum Harvard-Ansatz liegt darin, dass Konflikte nicht vermieden, sondern aktiv herbeigeführt werden: „Der große Schmerz gehört an den Anfang.“ Die Beziehungsebene wird dem Verhandlungsziel nachgeordnet – nicht aus Geringschätzung, sondern aus Überzeugung, dass nur unter Druck realistische Positionen offengelegt werden (Schraner, 2023; struktur-management-partner.com, 2022).

Ein praxisnahes Beispiel verdeutlicht das Vorgehen: Intern plant das Unternehmen einen Personalabbau von 500 Stellen. Im ersten Verhandlungstermin präsentiert die Unternehmensseite jedoch eine Forderung von 800 Stellen sowie zahlreiche weitere Eingriffe in Betriebsvereinbarungen. Nach Schraner erfolgt die Platzierung dieser Forderungen in einem klaren Satz, bewusst ohne weitere Begründung oder Rechtfertigung („Put the Fish on the table“). Diese Vorgehensweise erfüllt mehrere taktische Funktionen: Erstens wird ein Anker gesetzt (siehe Abschnitt 5.1), der den weiteren Verhandlungsverlauf strukturiert und Zugeständnisse in späteren Phasen relativ erscheinen lässt, ohne hierbei die interne Zielmarke zu unterschreiten. Zweitens werden durch den Verzicht auf weiterführende Begründungen die Informationsbasis der Gegenseite und damit der Raum für Angriffe auf die gestellten Forderungen begrenzt (Schraner, 2023; WKO, o. J.).

5. Macht- und Positionsbegriffe in der Verhandlungspraxis

5.1 Anker setzen

Ankern bezeichnet die frühe Etablierung eines numerischen oder inhaltlichen Referenzpunkts, der den gesamten weiteren Verhandlungsrahmen prägt. Psychologisch handelt es sich um eine Heuristik: Menschen orientieren ihre Einschätzungen an einem zuerst präsentierten Wert und justieren von dort aus, in der Regel nur unzureichend. Tversky und Kahneman (1974) haben diesen Effekt als „anchoring and adjustment heuristic“ wissenschaftlich belegt. Galinsky und Mussweiler (2001) zeigten in Verhandlungsexperimenten, dass diejenige Partei, die das erste Angebot macht, systematisch bessere Ergebnisse erzielt

(Tversky/Kahneman, 1974; Galinsky/Mussweiler, 2001).

In Restrukturierungen wirkt dieser Effekt häufig zu Lasten der Arbeitnehmerseite. Das oben beschriebene Szenario – 800 statt intern geplanter 500 Entlassungen – verschiebt den Referenzrahmen derart, dass der Betriebsrat von 800 herunterverhandelt, statt ausgehend von seinen eigenen Ausgangsforderungen (etwa „keine betriebsbedingten Kündigungen“) zu arbeiten. Jede Reduktion auf beispielsweise 550 Stellen erscheint dann als Entgegenkommen der Unternehmensseite, obwohl sie der ursprünglichen internen Planung bereits nahekommt (blogs.uni-bremen.de, 2023; negotiationstudio.com, 2026).

Gegenmaßnahmen folgen zwei Linien: Erstens sollten Betriebsräte, wann immer möglich, den ersten Anker selbst setzen – etwa durch eine frühzeitige, sachlich begründete Positionierung zu Beschäftigungssicherung, Investitionszusagen oder sozialen Mindeststandards. Zweitens sollten extreme Anker der Gegenseite nicht durch Gegenangebote „eingeholt“, sondern aktiv zurückgewiesen werden, etwa mit der Aufforderung, die Zahl methodisch zu begründen, oder durch Einführung eines eigenen Referenzrahmens (z. B. branchenübliche Sozialplandotierungen, betriebswirtschaftliche Kennziffern) (Galinsky/Mussweiler, 2001; negotiationstudio.com, 2026).

5.2 BATNA und ZOPA

Die BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) bezeichnet die jeweils beste Handlungsoption einer Partei, falls keine Einigung erzielt wird. Sie ist die zentrale Machtquelle im Verhandlungsprozess. Eine starke BATNA des Unternehmens besteht beispielsweise in der Möglichkeit, die Produktion an einen anderen Standort oder ins Ausland zu verlagern. Eine schwache BATNA des Betriebsrats zeigt sich etwa in einer strukturschwachen Region mit hoher Arbeitslosigkeit, in der ein Standortverlust Beschäftigte besonders hart trübe (Fisher/Ury, 1981; Pepping, 2024).

Die ZOPA (Zone of Possible Agreement) beschreibt den Bereich zwischen den Reservationspunkten beider Parteien, in dem eine Einigung für beide akzeptabel ist. Liegen die

Reservationspunkte zu weit auseinander, existiert keine ZOPA – dann ist eine Einigung ohne Verschiebung der Alternativen nicht erreichbar. Für Betriebsräte ist die Kartierung der ZOPA ein zentrales Vorbereitungsinstrument: Wo liegt das Minimum, unterhalb dessen eine Einigung abzulehnen ist? Welche Positionen sind für das Unternehmen realistisch nicht verhandelbar, etwa weil sie durch Investorenauflagen oder durch externe Marktvorgaben fixiert sind? (S+P Unternehmerforum, 2026; projektmagazin.de, 2022).

Strategisch gilt: Wer die BATNA der Gegenseite kennt, bewerten oder gezielt schwächen kann, gewinnt Verhandlungsmacht. Für Arbeitnehmervertretungen gehören die Mitbestimmungsrechte aus dem BetrVG ausdrücklich zur eigenen BATNA-Analyse. Die Einigungsstelle, der Sozialplan und die Möglichkeit, Verfahren durch ordnungsgemäße Ausübung von Informations- und Beratungsrechten in einen angemessenen Zeitrahmen zu bringen, sind konkrete Alternativen zu einer vorschleunigten Einigung. Ihre bewusste Einbindung in die eigene Argumentation erhöht die Glaubwürdigkeit der eigenen Position (Fisher/Ury, 1981; Pepping, 2024).

5.3 Zeitdruck und Deadline-Taktiken

Zeit ist in Restrukturierungsverhandlungen ein eigenständiges Machtinstrument. Unternehmen kommunizieren frühzeitig Entscheidungstermine von Aufsichtsrat, Investoren oder Konzernzentrale und präsentieren diese als fixe Deadlines. Häufig ist ein Teil dieses Drucks real, ein anderer Teil taktisch erzeugt. Beide Komponenten wirken in der Regel zusammen: Ein glaubhafter externer Entscheidungstermin erhöht den Einigungsdruck auf alle Beteiligten und verkürzt die Zeit für fundierte Analysen und Gegenrechnungen (Pepping, 2024; kliemt.blog, 2017).

Rechtlich wird dieser Effekt durch § 112 Abs. 2 BetrVG verstärkt. Die Möglichkeit der Unternehmensseite, den Interessenausgleich nach ernsthaften Verhandlungsversuchen für gescheitert zu erklären, erzeugt einen strukturellen Zeitvorteil: Je länger der Betriebsrat verhandelt, ohne zu einer Einigung zu kommen, desto eher kann das Unternehmen auf die Einigungsstelle oder auf das Einleiten der Umsetzung verweisen. Umgekehrt

ermöglichen die Informations- und Beratungsrechte dem Betriebsrat, Zeitdruck durch substantielle Nachfragen und Sachverständigenhinzuziehung zu relativieren (hensche.de; BetrVG, §§ 111 f.).

Gegenmaßnahmen zielen auf eine Entschleunigung. Inhaltlich sind die vorgetragenen Zeitargumente zu prüfen: Welche Termine sind tatsächlich verbindlich, welche sind politisch erzeugt? Prozessual sind eigene Zeitlinien zu definieren – etwa für die Einholung von Gutachten, Rücksprachen mit der Belegschaft und die Einbindung der Gewerkschaft. Verzögerungsrechte dürfen nicht blockierend eingesetzt werden; sie sind aber legitimes Instrument, um den Entscheidungsprozess auf ein angemessenes Reflexionsniveau zu heben (Pepping, 2024; kliemt.blog, 2017).

6. Eskalations- und Blockadebegriffe

6.1 Sackgasse und bewusste Blockade

Unter einer Sackgasse wird eine Verhandlungssituation verstanden, in der aus Sicht mindestens einer Partei keine Bewegung mehr möglich erscheint. Sackgassen können real entstehen oder bewusst herbeigeführt werden. Im Schraner-Konzept sind bewusste Sackgassen ein legitimes Mittel, um die Gegenseite zu einer Entscheidung zu zwingen: „Die Krise am Anfang herbeiführen“ ist eine zentrale Eröffnungsfigur. Der psychologische Effekt besteht darin, dass die Gegenseite ihren eigenen Reservationspunkt früher offenlegen muss als vorgesehen (Schraner, 2023; kliemt.blog, 2017).

In Restrukturierungsverhandlungen taucht dieses Muster in spezifischen Varianten auf. Die Unternehmensseite erklärt die Interessenausgleichsverhandlungen frühzeitig für gescheitert und leitet parallel die Umsetzung der Maßnahme ein. Damit werden die anschließenden Sozialplanverhandlungen unter den zusätzlichen Druck bereits laufender organisatorischer Schritte gestellt. Ob ein solches Vorgehen rechtlich tragfähig ist, hängt vom Einzelfall ab; insbesondere müssen ernsthafte Verhandlungsversuche nachweisbar stattgefunden haben (hensche.de; kliemt.blog, 2017).

Die Ausgestaltung der sozialen Bedingungen des Personalabbaus ist in der Praxis ebenfalls häufiger Bestandteil einer Sackgassen-Konstellation. Ausgangspunkt ist das grundsätzliche Spannungsverhältnis zwischen zwei Zieldimensionen des Betriebsrates: Einerseits die Sicherung von Zukunftsaussichten für die verbleibende Belegschaft, andererseits die Gestaltung möglichst sozialverträglicher und attraktiver Austrittsregelungen. Die Sackgasse wird durch die Darstellung bestärkt, die Positionen des Betriebsrates seien Hindernis für die Umsetzung von sozialverträglicheren Austrittsmöglichkeiten und provozieren den Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen. Wird die Betriebsöffentlichkeit eingebunden, sind es die beiden Mitarbeitergruppen (Austrittswillige, nicht Austrittswillige), die Interessen artikulieren und damit den Druck steigern können.

6.2 Eskalation

Ausgehend einer Sackgassen-Konstellation ist die Eskalation ein strategisches Mittel, um auf unterschiedlichen Wegen eine Einigung herbeizuführen. Indessen sind Warnungen oder Drohkulissen ein Weg die Eskalation zu operationalisieren: Implizit oder explizit wird mit negativen Konsequenzen gedroht – Standortschließung, Verlagerung ins Ausland, Insolvenz, Einigungsstellenverfahren mit ungewissem Ausgang. In besonders zugespitzten Fällen mündet die Eskalation in ein Ultimatum nach dem Muster „take it or leave it“ – einer letzten Forderung ohne erkennbaren Spielraum (Kliemt.blog, 2017; buse.de).

Rechtlich und ethisch sind solchen Drohkulissen Grenzen gesetzt. Androhungen, die nicht ernsthaft gemeint sind, können bei späterer Prüfung als Täuschung gewertet werden und die Wirksamkeit der erzielten Einigung gefährden. Für den Betriebsrat bedeutet dies, dass er Drohkulissen nicht vorschnell als Bluff abtun, sie aber auch nicht pauschal als gegeben hinnehmen sollte. Wirtschaftsausschuss, Sachverständige und rechtliche Beratung sind Instrumente, um die Verhältnisse ökonomischer Begründungen zu prüfen und rechtlich wie wirtschaftlich aufzuarbeiten. Gerade im Rahmen bestehender Informationsasymmetrien (siehe 7.3) zwischen Arbeitnehmervertretung und Arbeitgeber ist die Aufarbeitung und Einordnung (rechtlich

sowie betriebswirtschaftlich) entscheidend, um den inhaltlichen Gehalt aufzuklären (buse.de; kupka-stillfried.de).

Nicht selten ist eine (betriebs-)öffentliche Kommunikation Teil der Drohkulisse. Beispielhaft kommuniziert ein Konzern die „endgültige Entscheidung“ für eine Werksschließung, obwohl intern noch keine finale Festlegung getroffen wurde. Der (betriebs-)öffentliche Druck erhöht die Erwartung schneller Einigungen in der Belegschaft und setzt den Betriebsrat in eine defensive Position: Jede Verzögerung erscheint als Gefährdung des Sozialplans. Neben der Aufarbeitung im Verhandlungsteam ist für den Betriebsrat in solchen Konstellationen entscheidend, die Trennung zwischen öffentlicher Kommunikation und dem tatsächlichen Verhandlungsstand sichtbar zu machen (kliemt.blog, 2017; buse.de).

Als weitere taktische Wege aus der Sackgasse im Rahmen der Eskalation sieht Schraner neben Warnungen (hier auch: Drohkulissen) den Abbruch (und Wiedereinstieg), die Wette auf die Zukunft und als Ultima Ratio das Vieraugengespräch vor. (Schraner, 2023)

7. Taktische Gesprächsführung

7.1 Spiegeln (Mirroring)

Mirroring im Sinne von Voss bezeichnet das Wiederholen der letzten ein bis drei Worte des Gegenübers, in der Regel mit leicht fragender Intonation. Die Technik wirkt unaufdringlich, aktiviert jedoch beim Gesprächspartner den Impuls, weiterzusprechen und seine Aussage zu präzisieren. Es entsteht eine Informationsasymmetrie zugunsten der spiegelnden Seite, ohne dass aktiv Fragen gestellt oder Gegenpositionen bezogen werden müssen (Voss/Raz, 2016).

Ein einfaches Beispiel aus einer Sozialplanverhandlung: Der Unternehmensvertreter sagt: „Wir können leider nur 500 Stellen garantieren.“ Der geschulte Verhandlungsführer spiegelt: „Nur 500 Stellen?“ Das entstehende Schweigen wirkt wie ein Vakuum. Häufig beginnt die Gegenseite zu erklären, warum es „leider“ so sei – und liefert dabei zusätzliche Informationen zu Annahmen, Spielräumen und internen Restriktionen, die zuvor nicht

offengelegt worden waren. Für Betriebsräte ist die Technik doppelt relevant: als eigenes Instrument und als zu erkennendes Muster der Gegenseite (Voss/Raz, 2016; blackswanltd.com).

7.2 Framing und Reframing

Framing bezeichnet die Auswahl sprachlicher Rahmen, in denen ein Sachverhalt präsentiert wird. In Restrukturierungen dominieren Begriffe wie „sozialverträglicher Personalabbau“ statt „Massenentlassung“, „Investition in die Zukunftsfähigkeit“ statt „Stellenabbau“, „Performance-Programm“ statt „Kürzung“. Solche Frames sind nicht per se manipulativ, sie verschieben jedoch die Aufmerksamkeit und „rahmen“ die Zulässigkeit von Gegenargumenten. Wer innerhalb eines fremden Frames argumentiert, reproduziert dessen Logik, selbst wenn er sie inhaltlich bestreitet (Fisher/Ury, 1981; Voss/Raz, 2016).

Reframing ist die bewusste Gegenbewegung: Der Betriebsrat setzt einen eigenen Deutungsrahmen. Eine Frage wie „Was bedeutet das konkret für die 47 Kolleginnen in der Montage, die seit mehr als zehn Jahren hier arbeiten?“ verschiebt abstrakte Zahlen in menschliche Realität, ohne polemisch zu werden. Offene Fragen („Wie stellen Sie sich die konkrete Umsetzung vor?“) öffnen den Informationsraum; geschlossene Fragen („Ist das Ihr letztes Angebot?“) erzeugen Druck und markieren Entscheidungspunkte. Die bewusste Auswahl der Fragetypen ist ein zentraler Hebel der eigenen Verhandlungsführung (Voss/Raz, 2016; Fisher/Ury, 1981).

7.3 Agenda-Kontrolle und Informationsasymmetrie

Wer die Agenda einer Verhandlung setzt, kontrolliert einen wesentlichen Teil des Verhandlungsrahmens. Die Reihenfolge der Themen bestimmt, welche Zugeständnisse vor welchen Gegenleistungen gemacht werden und an welcher Stelle welches Druckmittel wirkt. Eine typische Konstellation ist das sequenzielle Vorgehen bei der Verhandlung von Interessenausgleich und Sozialplan: Die Unternehmensseite verhandelt zunächst den Sozialplan und anschließend den Interessenausgleich. Hat der Betriebsrat dem Sozialplan zugestimmt, ist die Herbeiführung eines Interessenausgleichs

noch zu versuchen. Die mangelnde Erzwingbarkeit des Interessenausgleichs durch die Einigungsstelle schwächt die Verhandlungsposition des Betriebsrats entscheidend. Je nach Fallkonstellation kann auch die umgekehrte Reihenfolge zielführend sein, um den Sozialplan unter den Druck des zeitgleichen Maßnahmenvollzugs zu stellen (Pepping, 2024; praktikmedia.de).

Informationsasymmetrie ist das zweite zentrale Strukturmerkmal. Die Unternehmensseite verfügt typischerweise über detaillierte Planungsunterlagen, Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Szenarien, die dem Betriebsrat oft erst in Verhandlungssituationen und in verdichteter bzw. unvollständiger, „selektiver“ Form präsentiert werden. Ein Verhandeln „auf Augenhöhe“ unter Wahrung des Grundsatzes der Informationsparität ist dann nicht möglich. In der Praxis ist außerdem gelegentlich als taktisches Mittel ein gezielter „information dump“ zu beobachten: Die Übermittlung hunderter Seiten komplexer Unterlagen kurz vor einem Termin verhindert faktisch eine seriöse Prüfung und verlagert den Verhandlungsvorteil zur besser informierten Seite. Der Wirtschaftsausschuss nach § 106 BetrVG und die Möglichkeit, Sachverständige nach § 80 Abs. 3 oder § 111 S.2 BetrVG hinzuzuziehen, sind zentrale Gegeninstrumente (Pepping, 2024; praktikmedia.de).

8. Psychologische Hebel

8.1 Good Cop/Bad Cop

Die Good-Cop-/Bad-Cop-Taktik verteilt die Rollen auf mindestens zwei Verhandler derselben Partei. Eine Person agiert konfrontativ, fordernd und kompromisslos; die andere wirkt verständnisvoll, vermittelnd und auf Verständigung bedacht. Psychologisch wirkt das Kontrastprinzip: Die „Karotte“ des Good Cop erscheint attraktiver neben dem „Stock“ des Bad Cop. Zusätzlich erzeugt der Sympathieeffekt die Neigung, dem vermeintlich kooperativen Gesprächspartner entgegenzukommen – auch dann, wenn der gewährte Spielraum objektiv gering ist (PON Harvard Law School, 2025; heikovanneckert.de, 2023).

Brodts und Tuchinsky (Duke University / INSEAD) haben in Experimenten gezeigt, dass die Taktik

besonders wirksam ist, wenn der Bad Cop beginnt und der Good Cop erst anschließend in das Gespräch eintritt. In Restrukturierungsverhandlungen tritt das Muster etwa so auf: Der Personalvorstand verhandelt hart und unnachgiebig; zwischen den Terminen führt der HR-Direktor vertrauliche Gespräche mit einzelnen Betriebsratsmitgliedern, signalisiert Verständnis und stellt „kleine Zugeständnisse“ in Aussicht. Der Betriebsrat empfindet den HR-Direktor als Verbündeten und macht Kompromisse, die er in einer einheitlichen Verhandlungsfrente nicht gemacht hätte (PON Harvard Law School, 2025; trainingmag.com, 2022).

Gegenmaßnahmen bestehen vor allem darin, die Taktik transparent zu benennen und Einzelgespräche ohne Rückbindung an das Gremium zu vermeiden. Eine sachliche Formulierung wie „Das kenne ich als Good Cop/Bad Cop – lassen Sie uns direkt miteinander reden“ nimmt der Dynamik ihre verdeckte Wirkung. Die Wirksamkeit der Taktik beruht wesentlich darauf, dass sie nicht erkannt wird; offene Benennung entzaubert sie (PON Harvard Law School, 2025; heikovanneckert.de, 2023).

8.2 Ankereffekt, Commitment und Konsistenzdruck

Neben dem bereits diskutierten Ankereffekt sind Commitment- und Konsistenzprinzipien (Cialdini) zentrale psychologische Hebel. Menschen streben danach, in ihren Aussagen und Entscheidungen konsistent zu wirken; frühere Zustimmungen werden in späteren Phasen gegen sie verwendet. Eine Formulierung wie „Sie haben doch selbst gesagt, dass die Kostensituation ernst ist – dann werden Sie verstehen, dass wir bei den Abfindungen Zurückhaltung üben müssen“ nutzt einen zu Beginn zugestandenen Sachverhalt als normativen Hebel (Cialdini, 1984; PON Harvard Law School, 2026).

Ein weiteres Element ist das Vermeiden von Gesichtverlust. Lösungen, die es der Gegenseite erlauben, das Verhandlungsergebnis nach außen positiv darzustellen, erhöhen die Akzeptanz erheblich – selbst dann, wenn sie sachlich identisch zu weniger gesichtswahrenden Varianten sind. Für Betriebsräte bedeutet dies, dass auch in harten Verhandlungen Formulierungen und Kommunikationsstrategien zu bedenken sind, die der Unternehmensseite einen Ausstiegsweg offenlassen, ohne

die eigenen Kernpositionen zu verwässern (Fisher/Ury, 1981; Cialdini, 1984).

Schließlich ist die emotionale Entkopplung – von Schraner bildhaft als das Anlegen eines „Feuerwehrazugs“ bezeichnet – ein eigenständiges Trainingsziel. Betriebsräte müssen die Sachebene konsequent von der Beziehungsebene trennen. Emotionale Reaktionen auf Provokationen oder Geringschätzungen schwächen die Verhandlungsposition, weil sie Angriffsflächen eröffnen und den Fokus von den Inhalten ablenken. Ruhige, sachliche Beharrlichkeit ist häufig wirksamer als situativ gerechtfertigter Ärger (Schraner, 2023; Cialdini, 1984).

8.3 Spaltungstaktiken

Spaltungstaktiken zielen darauf, die Geschlossenheit der Arbeitnehmerseite aufzulösen. Sie operieren auf zwei Ebenen. Innerhalb des Betriebsrats werden einzelne Mitglieder unterschiedlich informiert, als „kompromissbereit“ öffentlich hervorgehoben oder bilateralen Gesprächen zugeführt, um informelle Zusagen einzuholen. Gegenüber der Belegschaft wird am Betriebsrat vorbei direkt kommuniziert, häufig mit dem Narrativ, der Betriebsrat verzögere eine schnelle Einigung im Interesse der Beschäftigten (praktimedia.de; kupka-stillfried.de, 2024).

Ein typisches Beispiel: Die Unternehmenskommunikation informiert die Belegschaft: „Wir hätten gerne schnell eine Einigung, um Ihre Sicherheit zu gewährleisten. Der Betriebsrat verzögert leider die Verhandlungen.“ Eine solche Botschaft erzeugt Druck von innen: Beschäftigte wenden sich an ihre Vertreter mit der Erwartung, schnell „etwas zu unterschreiben“. Die interne Kohärenz des Gremiums gerät unter Druck, die Verhandlungslinie droht aufzuweichen, bevor sachlich alle Alternativen geprüft sind (praktimedia.de; kupka-stillfried.de, 2024).

Gegenmaßnahmen sind organisatorischer und kommunikativer Natur. Der Betriebsrat benötigt klare interne Abstimmungsregeln, verbindliche Protokollpflichten für Einzelgespräche und eine einheitliche Sprachregelung nach außen. Parallel sollte er eigene Informationskanäle zur Belegschaft aufbauen und aktiv nutzen – Betriebsversammlung, Newsletter, digitale Formate – um die

Deutungshoheit über den Verhandlungsstand nicht allein der Unternehmenskommunikation zu überlassen (praktimedia.de; kupka-stillfried.de, 2024).

9. Strategische Moves

9.1 Anker setzen, Zugeständnisse staffeln, Paketlösungen

Neben dem Anker als Eröffnungsfigur ist die Staffelung von Zugeständnissen eine zentrale Dramaturgie. Kleine, nachvollziehbar abnehmende Schritte signalisieren der Gegenseite, dass die Schmerzgrenze erreicht wird. Das letzte Zugeständnis wird bewusst besonders klein gehalten, um das Ende des Verhandlungsspielraums glaubhaft zu machen. Wer umgekehrt in wenigen großen Sprüngen nachgibt, riskiert, dass die Gegenseite weitere Bewegung erwartet – denn die vergangenen Sprünge sind als Versprechen künftiger Sprünge lesbar (Schraner, 2023; Pepping, 2024).

Paketlösungen (Package Deals) koppeln mehrere Themen miteinander und erweitern dadurch den Verhandlungsspielraum. Nach dem Grundsatz „nichts ist vereinbart, bevor nicht alles vereinbart ist“ werden Teilkompromisse erst im Gesamtpaket verbindlich. Rechtlich unabhängige Themen werden so in ein Junktim überführt. Der Betriebsrat sollte Kopplungen bewusst prüfen: Sie können sinnvolle Gestaltungsräume eröffnen, aber auch Rechte relativieren, die rechtlich eigenständig abgesichert sind (Pepping, 2024; Schraner, 2023).

Scheinalternativen ergänzen dieses Instrumentarium. Die Gegenseite erhält die Wahl zwischen zwei Optionen, die beide der eigenen Zielrichtung dienen: „Möchten Sie lieber 400 Stellen sofort oder 600 Stellen über drei Jahre abbauen?“ Die eigentliche Frage – ob Stellenabbau in diesem Umfang überhaupt erforderlich ist – wird dabei implizit ausgeblendet. Für Betriebsräte ist entscheidend, die Fragestellung selbst zu hinterfragen und bei Bedarf einen „dritten Pfad“ in die Debatte einzubringen (Pepping, 2024; WKO, o. J.).

9.2 Verhandlungsarena wechseln und Silent Treatment

Der Wechsel der Verhandlungsarena ist ein klassisches Eskalationsinstrument. Verhandlungen

können aus dem bilateralen in einen öffentlichen Rahmen verlagert werden, in die Einigungsstelle überführt oder auf Konzernebene gezogen werden. Jede Arena hat eigene Logiken, Öffentlichkeiten und Machtverhältnisse. Wer die Arena gezielt wählt, verändert die Spielregeln. Für Betriebsräte kann der bewusste Gang in die Einigungsstelle häufig nicht das Eingeständnis des Scheiterns sein, sondern Ausdruck strategischer Klarheit über den verfügbaren Spielraum (Schranner, 2023; impactnegotiationgroup.com, 2024).

Das Silent Treatment ist eine vergleichsweise schlichte, aber sehr wirksame Technik. Nachdem die Gegenseite ein Angebot oder eine Frage formuliert hat, folgt eine gezielte, spürbare Gesprächspause. Das entstehende Schweigen erzeugt psychologischen Druck; unerfahrene Verhandler neigen dazu, die Pause durch weitere Argumente oder spontane Zugeständnisse zu füllen. Gegenmaßnahme ist eine einfache, aber trainierbare Haltung: Schweigen aushalten, den eigenen letzten Satz nicht nachträglich relativieren und die Initiative der Gegenseite bei ihr belassen (Voss/Raz, 2016; impactnegotiationgroup.com, 2024).

10. Informations- und Machtasymmetrie als Rahmenbedingungen

Verhandlungen in der Restrukturierung sind durch Machtasymmetrien zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber geprägt. Diese ergeben sich auf Seiten des Arbeitgebers insbesondere aus der unterschiedlichen rechtlichen Erzwingbarkeit von Sozialplan und Interessenausgleich (siehe Abschnitt 3.), dem Direktionsrecht, dem überlegenen Zugang zu personellen und fachlichen Ressourcen sowie aus der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit im Rahmen der Unternehmensleitung.

Eine ausschließlich einseitige Betrachtung greift jedoch zu kurz. Machtasymmetrien sind im Kontext der Restrukturierungsverhandlung grundsätzlich wechselseitig zu verstehen. Der Betriebsrat verfügt über institutionell verankerte Einflussmöglichkeiten, etwa durch Mitbestimmungsrechte, in der Regel eine privilegierte Vertrauensstellung, Meinungsführerschaft und Kommunikationszugänge gegenüber der Belegschaft und damit

Einflussmöglichkeiten auf betriebliche Abläufe oder individualrechtliche Vorgänge.

Für die in diesem Aufsatz dargestellten taktikorientierten Verhandlungsansätze kommt der Machtfrage eine zentrale Bedeutung zu. Ihre wirksame Anwendung setzt ein ausgeprägtes Machtbewusstsein voraus (Hofmann, 2018; Schranner, 2023). Aus Perspektive des Betriebsrats gilt es, die wechselseitigen Machtpositionen eindeutig zu kartieren und zu analysieren. Darauf aufbauend sind neuere Verhandlungsansätze entlang der wechselseitigen Machtasymmetrien für die eigene Anwendung durch den Betriebsrat anzupassen und zu interpretieren.

Eng damit verbunden sind Informationsasymmetrien. Zu Beginn von Restrukturierungsverhandlungen bestehen diese typischerweise zugunsten des Arbeitgebers, der auf Basis seiner unternehmerischen Planungen Maßnahmen vorlegt. Dies begünstigt die Anwendung taktischer Elemente wie der Agenda-Kontrolle (Abschnitt 7.3) oder dem Setzen von Ankern (Abschnitt 5.1).

Es bestehen jedoch auch auf Seiten des Betriebsrats spezifische Informationsvorteile. Diese ergeben sich insbesondere aus dem privilegierten Zugang zur Belegschaft sowie aus informellen Netzwerken zu betrieblichen Experten. Dadurch können vorgelegte Maßnahmen und Argumentationen plausibilisiert, hinterfragt und Anknüpfungspunkte für eigene Positionen gefunden werden.

11. Auswirkungen auf Betriebsklima, Vertrauen und Zusammenarbeit

Harte, taktisch geprägte Verhandlungsstrategien entfalten Wirkungen, die weit über den konkreten Einigungszeitpunkt hinausreichen. Empirische Beobachtungen aus Restrukturierungsprojekten zeigen eine Erosion des gegenseitigen Vertrauens zwischen Betriebsparteien, eine Verhärtung der Fronten in Folgeverhandlungen und einen Anstieg formaler Konfliktlösungsformen. Was kurzfristig als Durchsetzungsstärke erscheint, verlagert sich mittel- bis langfristig in eine erschwerte Zusammenarbeit in regulären Mitbestimmungsfragen (Impact Negotiation Group, 2024; buse.de).

Die sozialpsychologische Forschung liefert Erklärungsmuster. Alexander Todorov (Princeton

University) hat gezeigt, dass sich Vertrauens- und Misstrauensurteile in Sekundenbruchteilen bilden und anschließend robust gegenüber korrigierenden Informationen sind. Erste Interaktionen in einer Verhandlung prägen den weiteren Prozess erheblich. Die Impact Negotiation Group formuliert pointiert: Nahezu 90 Prozent der Verhandlungen folgten einem kompetitiven Ansatz – ohne dass dies Vertrauen zwingend ausschließen müsse. Macht und Vertrauen sind damit keine Gegensätze; entscheidend ist, ob Taktik und Respekt sichtbar getrennt werden (Impact Negotiation Group, 2024).

Kulturell wirken sich Verhandlungserfahrungen in mehreren Dimensionen aus: Betriebsklima, psychologische Sicherheit der Belegschaft, Kooperationsbereitschaft bei künftigen Betriebsvereinbarungen, Qualität der Beratung in Wirtschaftsausschuss und Aufsichtsrat. Die sozialpsychologische Literatur zum psychologischen Vertrag (Rousseau, 1989) beschreibt, wie implizite Erwartungen an Fairness, Reziprozität und Verlässlichkeit die Grundlage produktiver Arbeitsbeziehungen bilden. Wird dieser Vertrag durch als unfair erlebte Verhandlungsführung verletzt, entstehen langfristige Schäden an der Kooperationsbereitschaft, die sich in konkreten Kennziffern niederschlagen (Rousseau, 1989; Impact Negotiation Group, 2024).

Ein typisches Folgeszenario: Ein Unternehmen erzwingt durch extreme Taktiken einen günstigen Sozialplan. In den folgenden 12 bis 24 Monaten zeigt sich jedoch eine erhöhte Fluktuation gerade von Leistungsträgern, eine sinkende Arbeitgeberattraktivität in den regionalen Arbeitsmärkten sowie ein Anstieg des Krankenstands in den verbliebenen Einheiten. Die kurzfristig erzielten Einsparungen werden durch mittel- und langfristige Kosten teilweise oder vollständig aufgezehrt. Für beide Betriebsparteien liegt darin eine gemeinsame ökonomische Logik, den Verhandlungsstil an der Nachhaltigkeit der Beziehung auszurichten (Impact Negotiation Group, 2024; buse.de; kliemt.blog, 2017).

12. Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmervertretungen

12.1 Vorbereitung als Schlüssel

Gegen professionelle Verhandlungsführung hilft primär eigene Professionalität. Pepping (2024) formuliert als Faustregel: Der Erfolg von Verhandlungen beruht zu rund 80 Prozent auf einer guten Vorbereitung und nur zu rund 20 Prozent auf dem eigentlichen Verhandeln. Für Arbeitnehmervertretungen ergeben sich daraus konkrete Anforderungen an die Vorbereitungsphase, die bereits vor der formalen Ankündigung einer Betriebsänderung beginnen sollte (Pepping, 2024).

Die eigene BATNA ist systematisch zu schärfen: Welche Mitbestimmungsrechte stehen konkret zur Verfügung? Ist die Einigungsstelle in der gegebenen Konstellation realistisch einsetzbar oder von Nachteil? Welche Unterstützung kann durch Gewerkschaft, Gesamt- und Konzernbetriebsrat sowie Europäischen Betriebsrat mobilisiert werden? Parallel ist die ZOPA zu kartieren: Wo liegt der realistische Einigungsbereich angesichts der ökonomischen Lage, der Investorenverpflichtungen und der konzernweiten Vorgaben? (S+P Unternehmerforum, 2026; Haufe Akademie).

Externe Expertise ist frühzeitig einzubinden. Der Wirtschaftsausschuss nach § 106 BetrVG, Sachverständige nach § 80 Abs. 3 oder § 111 S.2 BetrVG sowie spezialisierte Rechtsberatung ermöglichen es, Wirtschaftlichkeitsargumente der Unternehmensseite fundiert zu prüfen und eigene Szenarien zu entwickeln. Diese Instrumente wirken nicht nur inhaltlich, sondern auch strategisch: Sie signalisieren der Unternehmensseite, dass Argumente einer substanziellen Prüfung standhalten müssen und dass ein „information dump“ ohne nennenswerte Wirkung bleibt (Pepping, 2024; praktikmedia.de).

12.2 Taktiken erkennen und kontern

Die in den Kapiteln 5 bis 9 beschriebenen Taktiken verlieren an Wirkung, wenn sie erkannt werden. Extreme Eröffnungsanker sind nicht durch Gegenangebote zu „beantworten“, sondern durch die Anforderung, die Ausgangszahl methodisch herzuleiten, und durch Einführung eines eigenen

Rahmens. Good-Cop-/Bad-Cop-Konstellationen sollten offen benannt werden, bilaterale Einzelgespräche ohne Rückbindung an das Gremium sind zu vermeiden (PON Harvard Law School, 2025; Galinsky/Mussweiler, 2001).

Zeitdruck ist konsequent zu analysieren. Welche Termine sind rechtlich oder ökonomisch tatsächlich bindend, welche sind taktisch gesetzt? Rechtliche Fristen – etwa zur Massenentlassungsanzeige, zu Konsultationsverfahren, zur Einigungsstelle – sind genau zu kennen und in die eigene Planung einzubauen. Informationsasymmetrien werden durch frühzeitige Informationsanforderungen, den aktiven Einsatz des Wirtschaftsausschusses und die Inanspruchnahme externer Gutachten reduziert (Pepping, 2024; kliemt.blog, 2017).

Spaltungsversuchen begegnet der Betriebsrat am wirksamsten durch geschlossene Kommunikation. Einheitliche Sprachregelungen, interne Abstimmungsrunden vor und nach jeder Verhandlungsrunde sowie Protokollpflichten für Einzelgespräche stabilisieren die Handlungsfähigkeit. Öffentlich ist der eigene Verhandlungsstand aktiv zu kommunizieren, um der Deutungshoheit der Unternehmenskommunikation ein eigenes, faktenbasiertes Narrativ entgegenzustellen (praktimedia.de; kupka-stillfried.de, 2024).

12.3 Eigene Verhandlungskompetenz stärken

Langfristig empfiehlt sich ein systematischer Aufbau eigener Verhandlungskompetenz. Dazu gehören Trainings, die nicht nur das Harvard-Konzept, sondern auch die Methoden von Voss, Schraner und verwandten Schulen behandeln. Ziel ist nicht die Übernahme dieser Methoden im Spiegelbild, sondern ihre Erkennbarkeit und professionelle Anschlussfähigkeit. Wer die Dramaturgie von Eröffnungsankern, Mirroring, kalibrierten Fragen und Silent Treatment kennt, verliert ihnen gegenüber die Überraschungswirkung (Voss/Raz, 2016; Schraner, 2023).

Die bereits erwähnte emotionale Entkopplung – der „Feuerwehrranzug“ – ist ein trainierbarer Bestandteil professioneller Verhandlungsführung. Rollenspiele, Supervision und strukturierte Nachbesprechungen sind geeignete Formate. Parallel ist die Koalitionsbildung ein eigenständiges Instrument:

Gewerkschaftliche Unterstützung, Konzernbetriebsrat, Europäischer Betriebsrat und gegebenenfalls Sozialpartner außerhalb des Unternehmens erweitern den Handlungsradius und verändern die Machtbilanz (Schraner, 2023; kupka-stillfried.de, 2024).

Bei besonders schweren Vertrauensbrüchen kann schließlich eine strategische Nutzung der Öffentlichkeit als Verhandlungsarena legitim sein. Voraussetzung ist ein sorgfältiges Abwägen zwischen kurzfristigem Druckgewinn und mittelfristigem Beziehungsschaden. Öffentlichkeitsarbeit ist ein scharfes Instrument; sie sollte nur dann zum Einsatz kommen, wenn innerhalb der formalen Verhandlungswege keine tragfähige Lösung erreichbar ist und die Interessen der Belegschaft nachhaltig gefährdet sind (Impact Negotiation Group, 2024; Schraner, 2023).

12.4 Chancen durch neue Verhandlungskultur

Bei aller Kritik an einer härter werdenden Verhandlungspraxis enthält die Entwicklung auch Chancen. Klare, transparente und taktisch saubere Verhandlungsführung ist einer diffusen Gemengelage aus unausgesprochenen Erwartungen vorzuziehen. Wer offen „Play to win“ spielt und dies benennt, schafft zumindest realistische Planungsgrundlagen. Für Betriebsräte bedeutet dies: Professionelle Taktik ist nicht gleichbedeutend mit unfairer Verhandlung – sie erfordert jedoch eine eigene Professionalisierung (WKO, o. J.; Pepping, 2024).

Neue Methoden zwingen zudem zu strukturierter Vorbereitung, klarer Rollenverteilung im Gremium und sauberer Dokumentation. Paketlösungen eröffnen, bewusst eingesetzt, kreative Gestaltungsräume – etwa die Verknüpfung von Sozialplan, Qualifizierungsoffensive, Standortzusagen und Mitbestimmungsvereinbarungen. Solche Kopplungen können Lösungen ermöglichen, die in isolierter Einzelverhandlung nicht sichtbar wären (Pepping, 2024; S+P Unternehmerforum, 2026).

13. Fazit

Die beobachtbare Verschiebung vom kooperativen Harvard-Ansatz hin zu macht- und taktikorientierten Verhandlungsmethoden nach Schraner und Voss ist keine vorübergehende Mode, sondern

Ausdruck veränderter ökonomischer und rechtlicher Rahmenbedingungen. Restrukturierungen werden globaler, schneller, komplexer und investorengetriebener; entsprechend professionalisiert sich die Verhandlungsführung auf Unternehmensseite. Für Arbeitnehmervertretungen entsteht daraus die Anforderung, die eigene Verhandlungspraxis auf der Höhe dieser Entwicklung neu zu justieren. Informations- und Machtasymmetrie sind hierbei Rahmenbedingungen der Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber in der Restrukturierung, die es zur eigenen Anwendung neuerer Verhandlungstaktiken als solche einzubeziehen gilt. (Schranner, 2023; Voss/Raz, 2016)

Zentrale Botschaft ist die Neutralität der Werkzeuge. Anker, Mirroring, kalibrierte Fragen, Paketlösungen oder Agenda-Kontrolle sind weder per se unfair noch per se fair. Ihre ethische Bewertung hängt davon ab, wie transparent sie eingesetzt werden, ob sie auf Täuschung oder auf legitimen Interessenausgleich zielen und ob sie die rechtlichen und menschlichen Grenzen achten, die das Betriebsverfassungsgesetz und ein belastbares Miteinander markieren (Fisher/Ury, 1981; Schranner, 2023).

Zugleich ist vor einer rein taktischen Verengung zu warnen. Nachhaltige Betriebspartnerschaft erfordert auch nach harten Verhandlungen die aktive Wiederherstellung von Vertrauen, die Pflege funktionierender Kommunikationskanäle und eine gemeinsame Perspektive auf die wirtschaftliche und soziale Zukunft des Unternehmens. Wer kurzfristige Verhandlungserfolge auf Kosten des psychologischen Vertrags erzielt, zahlt langfristig in Form von Fluktuation, Krankenstand und Attraktivitätsverlust (Rousseau, 1989; Impact Negotiation Group, 2024).

Für Arbeitnehmervertretungen gilt daher: Wer die beschriebenen Methoden kennt, analytisch einordnet und auf Augenhöhe begegnet, schützt die Interessen der Belegschaft wirkungsvoller als jede moralische Ablehnung der neuen Verhandlungskultur. In dieser Kompetenz liegt ein wesentlicher Teil der künftigen Handlungsfähigkeit betrieblicher Mitbestimmung (Pepping, 2024; kupka-stillfried.de, 2024).

INFO-Institut:

Die INFO-Institut Beratungs-GmbH mit Sitz in Saarbrücken und Niederlassungen in Köln und Nürnberg steht Arbeitnehmervertretungen seit vielen Jahren beratend zur Seite. Unsere rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten Ihnen eine fundierte Expertise mit Qualifikationen in den Bereichen Betriebswirtschaft, Ingenieurwesen und Sozialwissenschaft.

Wir tragen mit unserer Arbeit zur Sicherung von Standorten und Arbeitsplätzen bei. Unser Markenzeichen sind Lösungen im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Neben der betriebswirtschaftlichen Beratung von Betriebsräten und europäischen Betriebsratsgremien sind wir ebenfalls in den Bereichen Produktionswirtschaft und Arbeitsorganisation sowie im Bereich der Organisationsentwicklung beratend tätig.

Literaturverzeichnis

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG): §§ 80, 106, 111, 112, 113. Aktuell gültige Fassung.

Black Swan Group (o. J.): Tactical Empathy and Negotiation Methodology. blackswanltd.com.

Buse Heberer Fromm (o. J.): Arbeits-rechtliche Aspekte der Restrukturierung. buse.de.

Cialdini, R. B. (1984): Influence: The Psychology of Persuasion. New York: Harper Business.

Consulting-Life (2023): Das Schraner-Konzept in der Managementpraxis. consulting-life.de.

Fisher, R. / Ury, W. (1981): Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In. Boston: Houghton Mifflin.

Galinsky, A. D. / Mussweiler, T. (2001): First Offers as Anchors: The Role of Perspective-Taking and Negotiator Focus. Journal of Personality and Social Psychology, 81(4), 657–669.

Haufe Akademie (o. J.): Verhandlungs-führung für Betriebsräte. haufe-akademie.de.

Hensche Rechtsanwälte (o. J.): § 112 BetrVG – Interessenausgleich und Sozialplan. hensche.de.

Hofmann, Thorsten (2018): Das FBI-Prinzip

Impact Negotiation Group (2024): Die Macht des Vertrauens in einer Verhandlung. impactnegotiationgroup.com.

InLoox (2018): Das Harvard-Konzept – Win-Win in Verhandlungen. inloox.de.

Kliemt.blog (2017): Die perfekte Restrukturierung – Teil 3. kliemt.blog.

Kupka & Stillfried Rechtsanwälte (2024): Betriebsrat in der Restrukturierung. kupka-stillfried.de.

LexisNexis Österreich (o. J.): Das Schraner-Konzept – Grundlagen der Verhandlungsführung. lexisnexis.at.

Negotiation Studio (2026): Ankereffekt in Verhandlungen. negotiationstudio.com.

Pepping, G. (2024): Teil 5: Restrukturierung – Zwölf Tipps für die Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern. LinkedIn Pulse, Oktober 2024.

PON – Program on Negotiation at Harvard Law School (2025): The Good Cop, Bad Cop Negotiation Strategy. pon.harvard.edu.

PON – Program on Negotiation at Harvard Law School (2026): Six Guidelines for „Getting to Yes“. pon.harvard.edu.

Praktimedia (o. J.): Sozialplan und Betriebsrat – Verhandlungspraxis. praktimedia.de.

Projektmagazin (2022): ZOPA und BATNA in Projektverhandlungen. projektmagazin.de.

Robert Glazer – Elevate Podcast (2026): Interview mit Chris Voss. rob-ertglazer.com.

Rousseau, D. M. (1989): Psychological and Implied Contracts in Organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2), 121–139.

S+P Unternehmerforum (2026): ZOPA & BATNA: Verhandlungsstrategie, Definition und Praxis. sp-unternehmerforum.de.

Schraner, M. (2023): Das Schraner-Konzept. LexisNexis (sowie consulting-life.de, 2023).

Struktur Management Partner (2022): Radikales Verhandeln in der Panikzone. strukturmanagement-partner.com.

Training Magazine (2022): Good Cop, Bad Cop – Revisited. trainingmag.com.

Tversky, A. / Kahneman, D. (1974): Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, 185(4157), 1124–1131.

Universität Bremen – Blogs (2023): Anchoring-Effekt: Psychologische Grundlagen. blogs.uni-bremen.de.

Van Eckert, H. (2023): Good Cop / Bad Cop – eine Taktik und ihre Wirkung. heikovaneckert.de.

Voss, C. / Raz, T. (2016): Never Split the Difference. Negotiating As If Your Life Depended On It. New York: HarperBusiness.

WKO – Wirtschaftskammer Österreich (o. J.): Verhandeln bei jeder Wetterlage. wko.at/tirol.