Warum jetzt die Weichen gestellt werden

Nach der Wahl beginnt die eigentliche Arbeit. Aufgaben müssen verteilt, neue Mitglieder integriert und gemeinsame Ziele entwickelt werden. In den ersten Monaten werden die Grundlagen für einen handlungsfähigen Betriebsrat gelegt.

von **Simone Hocke** und **Erhard Tietel**

In der Politik heißt es: Lasst sie erst mal 100 Tage wirken! Hier sind die 100 Tage ein Schonraum, die neu gewählte Regierung in Kommune, Land oder Bund soll sich erst mal organisieren dürfen, bevor die Opposition ihr Geschäft der Kritik aufnimmt. Nach den Betriebsratswahlen gibt es eine solche Schonfrist nicht: Hier laufen Fristen und betriebliche Prozesse einfach weiter und der Betriebsrat muss schnell die inhaltliche Arbeit aufnehmen bzw. fortsetzen. In den ersten 100 Tagen wird maßgeblich der Weg für erfolgreiche und professionelle Betriebsratsarbeit gelegt.

Neue Köpfe, erfahrene Kräfte

Die Wahl bedeutet Kontinuität und Neuanfang zugleich. Die laufende Arbeit, Projekte und Ausschüsse werden fortgeführt, gleichzeitig verändert sich das Gremium durch neue Mitglieder und ausscheidende Kolleginnen und Kollegen. Für Erfahrene geht die Arbeit weiter, für Neugewählte beginnt sie erst. Mit der konstituierenden Sitzung startet die neue Amtszeit – und die Karten werden für das gesamte Gremium neu gemischt.

Nach der Wahl steht das Gremium vor einer doppelten Herausforderung: Bewährtes fortführen und Neues integrieren. Dabei stellen sich besonders folgende Fragen:

- Wie können die Themen der letzten Amtszeit wieder aufgenommen und fortgesetzt werden?
- Wie können die Altvorderen akzeptieren, dass das Gremium zum Teil ein neues und damit ein anderes geworden ist?
- Wie können die Neuen aber auch akzeptieren, dass ein großer Teil des Gremiums eine gemeinsame Geschichte hat, zu der sie nun dazustoßen?
- Wie können die Neuen so in die Strukturen und Abläufe integriert werden, dass sie sich weder von den Wiedergewählten zu sehr dominiert noch von den bisherigen Regeln und Routinen zu sehr einverleibt fühlen?
- Und wie beginnt das neu zusammengesetzte Gremium möglichst von Anfang an, sich gemeinsam aufzustellen, sein Selbstverständnis zu klären, seine Aufgaben zu definieren, eine Strategie zu entwickeln, Aufgaben verantwortlich zu verteilen und als Gruppe zusammenzuwachsen? Und aus sehr unterschiedlichen Menschen mit verschiedenen Motivationen und betrieblichen Herkünften ein wirkungsvolles Gremium (oder Team) zu werden?

Eines zeigt unsere Erfahrung in der Teamentwicklung von Betriebsratsgremien überdeutlich: Ohne bewusst gestalteten Prozess machen die Alten meist umstandslos so weiter, wie sie es immer gemacht haben. Und die Neuen spüren mit seismographischer Präzision, wie das Gremium tickt, was von ihnen untergründig erwartet wird. Es gibt etliche schlecht organisierte und nur mäßig gut geleitete Gremien mit einer verlotterten Willkommenskultur, die Neuen untergründig signalisiert, dass es auf alles Mögliche ankommt, nur nicht auf sie! Und damit ist der Grundstein dafür gelegt, dass in der weiteren Amtszeit über Unzuverlässigkeit, Passivität, fehlende Anwesenheit und geringes Engagement lamentiert wird. Es rächt sich, wenn das Gremium keine gute Betriebsratskultur pflegt, in die sich die Neuen mit ihren Wünschen nach Engagement und Selbstwirksamkeit einbringen können. Eine Kultur im Gremium, in der von Anfang an praktisch spürbar (und nicht nur moralisch postuliert) ist: „Du zählst!“ Die Kunst ist, nicht zu demotivieren, dann kann das spätere Lamentieren begrenzt werden.

Ein hoher Anspruch?! Ja – aber notwendig angesichts der vielfältigen, komplexen und sich rasch verändernden Herausforderungen, mit denen Betriebsräte heute konfrontiert sind. Es geht nicht darum, Aufgabenlisten abzuhaken oder Problemen hinterherzulaufen. Gefragt ist ein Betriebsrat, der Impulse setzt, Perspektiven entwickelt und die Zukunft von Betrieb und Belegschaft aktiv mitgestaltet. Agieren statt reagieren.

Kurzum: Sinnvoll ist es, die neue Amtszeit mit einer Klausurtagung zu beginnen, auf der die inhaltlichen, organisatorischen und sozialen Grundlagen für die nächsten vier Jahre (und darüber hinaus) gelegt werden.

Gemeinsam statt gegeneinander

Damit sich keine Gräben, sondern Brücken zwischen alten und neuen Mitgliedern entwickeln, sollte ein gegenseitiger Lernprozess stattfinden, denn auch die Neuen bringen Kompetenzen und Know-how mit, von denen die Betriebsratsarbeit profitieren kann. Eine einseitige Arroganz der Erfahrenen und Wissenden kann sich sonst zur Konfliktlinie im Gremium auswachsen, die eine gute Zusammenarbeit langfristig behindert. Stattdessen braucht es einen Einstieg mit viel Kommunikation, gegenseitigem Wahrnehmen und mit Resonanz. Konkret könnte sich in einer Runde jedes Mitglied so vorstellen:

- Welche Fähigkeiten es mitbringt und in die Betriebsratsarbeit einbringen möchte bzw. schon einbringt
- Was es noch (kennen-)lernen möchte
- Welche Ideen und Impulse für die Betriebsratsarbeit es gerade bewegen.

Das sollte gar nicht diskutiert werden, sondern hier geht es darum, Raum zu geben sowie gesehen und gehört zu werden. Aber natürlich können sich daraus spannende neue Themen und Entwicklungen ergeben. Innovationen sind neben Kontinuität eben auch wichtig für eine professionelle Interessenvertretung.

Die Arbeitswelt ist im Umbruch – und Betriebsräte sind mittendrin. Sie erleben eine doppelte Transformation: Sie müssen zum einen die Veränderungen im Betrieb aktiv mitgestalten – zum Wohl der Beschäftigten und des Unternehmens. Zum anderen müssen sie ihre eigene Arbeitsweise, ihre Strukturen und ihr Selbstverständnis weiterentwickeln, um den gewachsenen Anforderungen gerecht zu werden. Was heißt das konkret?

Vom Kontrollorgan zum Transformationspartner

Die Rolle des Betriebsrats verändert sich. Es reicht nicht mehr, nur zu reagieren, zu kontrollieren und Schlimmeres zu verhindern. Gefragt ist ein proaktives, gestaltendes Handeln – in Auseinandersetzungen um Produktionskonzepte, um Investitionsentscheidungen, um arbeitspolitische Alternativen z. B. im Kontext der Digitalisierung. Manche Betriebsräte beschreiben dies als Entwicklung von einer klassischen Konfliktpartnerschaft zu einer Transformationspartnerschaft.

Neue Arbeitsformen im Gremium

Die Komplexität und Dynamik der Themen erfordern andere Formen der Zusammenarbeit im Betriebsrat. Klassische Ausschussarbeit reicht oft nicht mehr. Zunehmend entstehen themenspezifische Arbeitsgruppen, in die auch Expert*innen aus Fachabteilungen einbezogen werden. Digitale Tools ermöglichen neue Formen der Kollaboration und Kommunikation – gerade in dezentralen oder hybrid arbeitenden Belegschaften. Betriebsratsarbeit braucht neben den bewährten Formen auch projektorientierte und agile Methoden.

Ein gegenseitiger Lernprozess hilft, Brücken zwischen erfahrenen und neuen Betriebsratsmitgliedern zu bauen.

Selbstverständnis klären

Was ist unsere Rolle zwischen Schutz und Gestaltung? Wie positionieren wir uns zu neuen Partizipationsformen, die Beschäftigten mehr Mitsprache versprechen? Wie bringen wir betriebswirtschaftliches Denken und Arbeitnehmerinteressen zusammen? ✖

Kurz & Knapp

- Gemeinsam ein Verständnis für die künftige Zusammenarbeit entwickeln.
- Die notwendigen Kompetenzen, Strukturen und Haltungen festlegen.
- Den Grundstein für einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess in der gesamten Amtszeit legen



Dr. Simone Hocke
Universität Bremen.
s.hocke@uni-bremen.de



Dr. Erhard Tietel
Universität Bremen.
e.tietel@uni-bremen.de

Unser Buchtipp
Der Ratgeber unterstützt Neugewählte mit Praxisbeispielen und Tipps, die für eine erfolgreiche Team-/Gremienarbeit und -führung unverzichtbar sind.

QR-Code scannen oder Link folgen:
bund-shop.de/7644
Noch Fragen?
Tel.: +49 69 / 952 053-0

