Gemeinsam arbeitsfähig werden

Marion Houben Arbeitsrecht im Betrieb 7-8/2026 Ab Seite 8

Ein neu gewähltes Gremium ist noch kein Team. Unterschiedliche Erfahrungen und Erwartungen treffen aufeinander – und müssen zu einer gemeinsamen Arbeitsweise zusammenfinden. Dafür braucht es Klarheit, Austausch und bewusst gestaltete Zusammenarbeit.

Mit den Betriebsratswahlen wurden bundesweit die betrieblichen „Parlamente der Arbeit“ neu zusammengesetzt. Für viele Gremien beginnt damit nicht nur eine neue Amtszeit, sondern zugleich auch ein neuer Prozess der Zusammenarbeit. Besonders herausfordernd ist dies dort, wo Gremien aus Vertreter*innen unterschiedlicher Listen bestehen oder viele neue Mitglieder in den Betriebsrat gewählt wurden. Unterschiedliche Erfahrungen, Erwartungen und Arbeitsstile treffen aufeinander und müssen zu einer gemeinsamen Arbeitsweise zusammengeführt werden

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) definiert die Rechte und Pflichten von Betriebsräten und enthält Regeln zur Organisation der Betriebsratsarbeit, wozu die Bildung und Besetzung von Ausschüssen gehört. Bei der Frage, aus einzelnen gewählten Personen ein handlungsfähiges und erfolgreich arbeitendes Team zu bilden, steht jedes Gremium selbst in der Verantwortung, die Grundlagen für eine vertrauensvolle und produktive Zusammenarbeit zu schaffen.

Vom Nebeneinander zum Gemeinsamen

Wenn ein Betriebsrat ausschließlich in einem parlamentarischen Verständnis agieren würde, bestünde die Gefahr, dass die Betriebsratsarbeit vor allem reaktiv erfolgt. Das Gremium würde in erster Linie auf Themen reagieren, die durch die Arbeitgeberseite eingebracht werden, Positionen intern in „Fraktionen“ abstimmen und anschließend Entscheidungen treffen. Eine gestaltende Betriebsratsarbeit erfordert mehr als die Wahrnehmung von Schutz- und Mitbestimmungsrechten. Wer aktiv mitgestalten möchte, sollte eigene Ziele und strategische Schwerpunkte formulieren. Angesichts der steigenden Komplexität betrieblicher, organisatorischer und rechtlicher Anforderungen ist dies im Einzelkämpfertum kaum zu leisten. Gleichzeitig bindet ein dauerhaftes Denken in Fraktionen häufig erhebliche zeitliche und personelle Ressourcen. Eine wirksame Interessenvertretung entsteht dort, wo Betriebsrät*innen gemeinsam Verantwortung übernehmen und ein gemeinsames Verständnis über Ziele und Arbeitsweisen entwickeln.

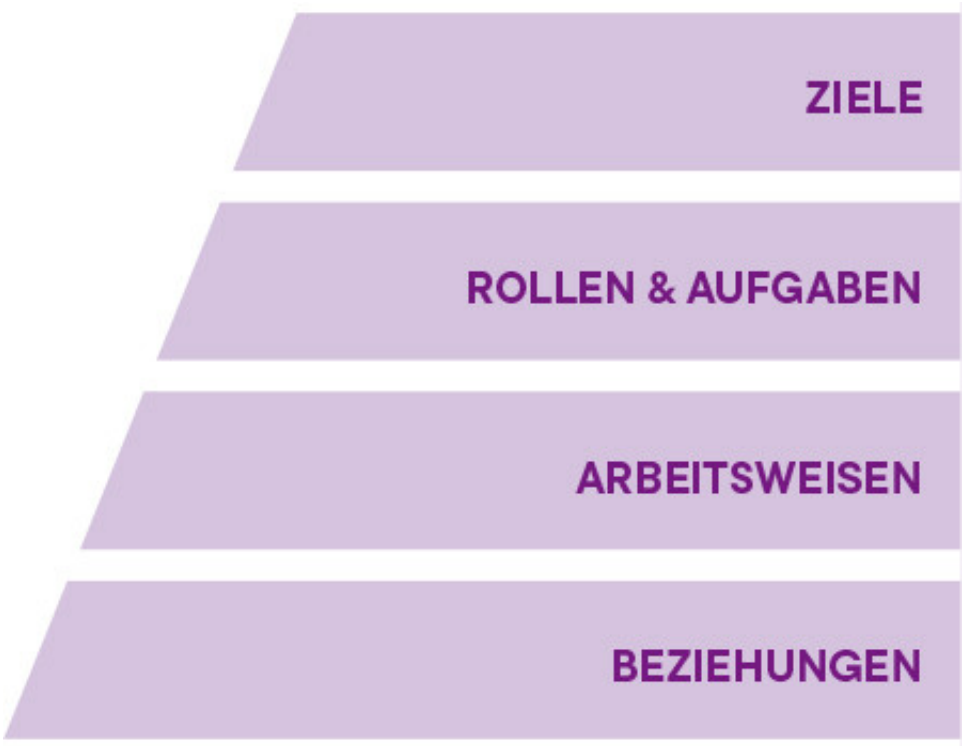
In der Praxis treffen Menschen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen, Erfahrungen und Persönlichkeiten aufeinander. Jede*r bringt eigene Erwartungen und Motive für sein Engagement mit. Diese Unterschiedlichkeit kann eine Herausforderung darstellen, zugleich liegt darin aber auch

ein erhebliches Potenzial für die Arbeit des Gremiums.

Damit Vielfalt produktiv genutzt werden kann, braucht es bewusst gestaltete Teamprozesse. Gerade zu Beginn der Amtszeit empfiehlt es sich daher, Zeit in das gegenseitige Kennenlernen zu investieren. Erst wenn Betriebsratsmitglieder mehr über die Kompetenzen, Erfahrungen und Beweggründe ihrer Kolleg*innen erfahren, entsteht die Grundlage für Vertrauen und Zusammenarbeit. Das persönliche Kennenlernen ermöglicht darüber hinaus, Stärken und Fähigkeiten gezielt bei der Aufgabenverteilung zu berücksichtigen. Die Aufgaben eines Betriebsrats reichen von Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes über personelle Einzelmaßnahmen bis hin zur Begleitung von Restrukturierungen und Zukunftsvereinbarungen.

Diese Vielfalt der Aufgaben macht deutlich, dass Betriebsratsarbeit dauerhaft nur arbeitsteilig organisiert erfolgreich gelingen kann.

Faktoren erfolgreicher Teamarbeit

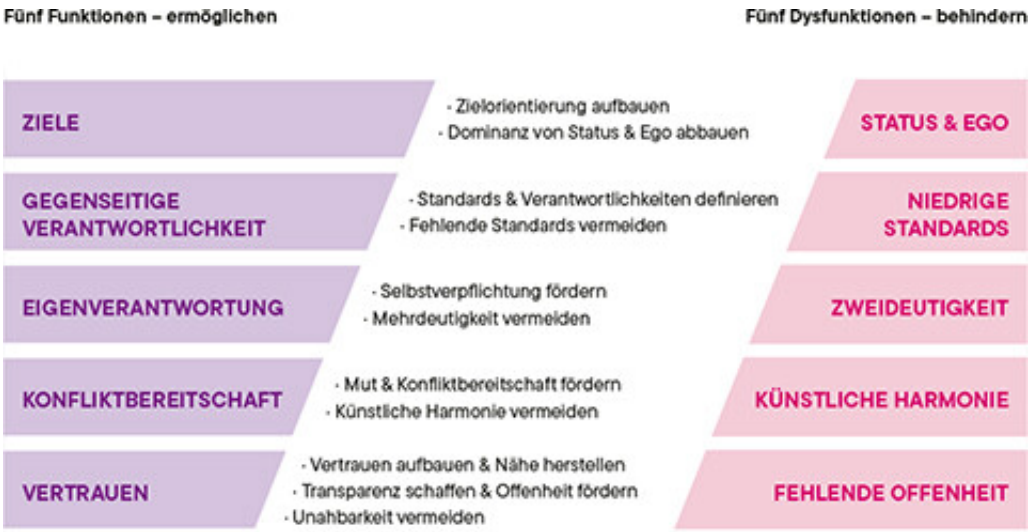


Quelle: Eigene Darstellung

Ziel- und Rollenklärung als Grundlage

Für eine funktionierende Teamarbeit ist es unverzichtbar, Rollen, Zuständigkeiten und Erwartungen innerhalb des Gremiums transparent zu klären. Erst wenn Erwartungen an bestimmte Rollen offen formuliert werden, entsteht Klarheit darüber, welche Aufgaben mit der jeweiligen Funktion verbunden sind. Damit wird auch eine Grundlage für konstruktive Rückmeldungen und gegenseitige Unterstützung geschaffen. Darüber hinaus macht es Sinn, sich ein gemeinsames Arbeitsprogramm für die ersten Monate oder das erste Jahr der Amtszeit zu geben. Ein solches Arbeitsprogramm definiert, welche Themen prioritär bearbeitet werden und welche Ziele der Betriebsrat erreichen möchte. Gemeinsame Ziele schaffen Orientierung und wirken wie ein Kompass für das Team.

Teamfähigkeit ermöglichen – Dysfunktionen vermeiden



Quelle: Eigene Darstellung

Arbeitskultur bewusst gestalten

Auf dem Weg zu gemeinsamen Zielen wird es immer wieder erforderlich sein, die eigene Zusammenarbeit zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Unterschiedliche Arbeitsstile, Kommunikationsformen und Erwartungen an Verbindlichkeit können dabei sowohl bereichernd als auch konfliktbehaftet sein.

Deshalb lohnt es sich, als Gremium gemeinsame Leitplanken für die Zusammenarbeit zu vereinbaren. Viele Betriebsräte verständigen sich beispielsweise darauf, strukturiert, vorbereitet und verbindlich arbeiten zu wollen. In der Praxis bedeutet das unter anderem klare Zuständigkeiten, eine verbindliche Sitzungskultur mit Agenda und Protokollen sowie eine verlässliche Vorbereitung auf gemeinsame Sitzungen.

GUT ZU WISSEN

Wertschätzende Kommunikation bedeutet:

- Aktives Zuhören und echtes Interesse an anderen Sichtweisen
- Beobachten statt vorschnell bewerten
- Offenheit gegenüber unterschiedlichen Perspektiven und Arbeitsweisen
- Verstehen wollen statt Recht behalten wollen
- Respektvoller Umgang auch in konflikthaften Situationen
- Vermeidung von persönlichen Vorwürfen und Schuldzuweisungen
- Suche nach gemeinsamen Lösungen und verbindenden Interessen

Darüber hinaus formulieren viele Gremien den Anspruch, offen und vertrauensvoll zusammenarbeiten zu wollen. Eine solche Zusammenarbeit entsteht jedoch nicht automatisch. Offenheit bedeutet nicht nur, die eigene Meinung ehrlich zu vertreten, sondern ebenso offen für andere Sichtweisen und Herangehensweisen zu sein. Gerade die Unterschiedlichkeit der Mitglieder macht es erforderlich, bewusst an einer respektvollen und wertschätzenden Kommunikationskultur zu arbeiten. Vertrauen entwickelt sich vor allem dort, wo Betriebsratsmitglieder die Erfahrung machen, dass ihre Sichtweisen gehört werden und gemeinsame Vereinbarungen tatsächlich Bestand haben. Vertrauen entsteht darüber hinaus dadurch, dass die einzelnen Mitglieder ihren Rollenanforderungen gerecht werden. Umgekehrt ist immer ein Vertrauensvorschuss in die verschiedenen Rollenträger*innen notwendig, gerade auch in Verhandlungssituationen, wo meist nur eine kleinere Gruppe des Betriebsrats oder der Betriebsausschuss Verhandlungen führt und nur zeitversetzt berichten und das Gremium beteiligen kann.

Damit schließt sich der Kreis der Erfolgsfaktoren für eine gute Teamarbeit.[1] Eine bewusste Arbeit an den Beziehungen innerhalb des Teams bildet die zentrale Grundlage erfolgreicher Betriebsratsarbeit.

Kommunikation nach innen und außen – Bindeglied erfolgreicher Teamarbeit

Kommunikation ist nicht nur Voraussetzung für den Austausch von Informationen, sondern zugleich Grundlage für Vertrauen, Verständigung und gemeinsame Entscheidungsfindung.

Erfolgreiche Teams zeichnen sich besonders dadurch aus, dass sie weder unterschiedliche Positionen noch Konflikte vermeiden, sondern beides als Bestandteil gemeinsamer Entwicklungsprozesse verstehen. Sie sind in der Lage, Interessen hinter unterschiedlichen Meinungen sichtbar zu machen und wertschätzend miteinander umzugehen – auch bei kontroversen Diskussionen.

Der Betriebsrat handelt als Gremium, wenn Entscheidungen nach außen gemeinsam getragen werden – auch dann, wenn intern intensive Diskussionen vorausgegangen sind. Dabei helfen klare Kommunikationsregeln für eine wertschätzende und ergebnisorientierte Kommunikationskultur und die Kommunikation des Betriebsrats nach außen. Wer mit „einer Stimme spricht“ schafft Vertrauen bei den Beschäftigten und erhöht zugleich die Glaubwürdigkeit gegenüber der Arbeitgeberseite. Ein geeintes Gremium erschwert beispielsweise auch Führungskräften, einzelne Mitglieder unter Druck zu setzen und erhöht seine Durchsetzungsfähigkeit in Verhandlungen.

Betriebsratsklausuren und Mentoring als Investition in die Arbeitsfähigkeit

Gerade zu Beginn der Amtszeit können Betriebsratsklausuren einen wichtigen Rahmen schaffen, um Grundlagen der Zusammenarbeit zu entwickeln. Sie bieten Raum für persönliches Kennenlernen, für Rollenklärung, Arbeitsplanung sowie für die Verständigung über gemeinsame Ziele und Prinzipien der Zusammenarbeit.

Immer mehr Gremien etablieren auch ein Mentoring- oder Paten-System für neu gewählte Betriebsratsmitglieder. So wird neuen Betriebsrät*innen ermöglicht, die persönlichen Fragen rund um die Betriebsratsarbeit (fachliche Nachfragen, Fragen zur Vereinbarkeit von beruflicher Rolle und Betriebsratsrolle, Umgang mit der eigenen Führungskraft etc.) mit einer*m erfahrenen Mentor*in zu besprechen. Dieser Austausch im Tandem unterstützt es zudem, in der Kultur des Betriebsrats anzukommen.[2]

Im Zeitverlauf gilt es, die Arbeitsfähigkeit des Teams kontinuierlich weiterzuentwickeln. Neben der fachlichen Qualifizierung und Spezialisierung der Betriebsratsmitglieder geht es auch darum, die Teamfähigkeit zu stärken, Dysfunktionalitäten frühzeitig zu erkennen und eine konstruktive Zusammenarbeit langfristig zu sichern.[3]

Erfolgreiche Betriebsratsarbeit entsteht dort, wo Menschen trotz unterschiedlicher Perspektiven gemeinsam Verantwortung übernehmen und ihre Zusammenarbeit bewusst gestalten!

Kurz & Knapp

- Erfolgreiche Betriebsratsarbeit entsteht, wenn Menschen trotz unterschiedlicher Perspektiven gemeinsam Verantwortung übernehmen.
- Sie gelingt durch eine bewusste, konstruktive Zusammenarbeit auf Augenhöhe.
- Dabei ist entscheidend, die Kooperation vertrauensvoll und nachhaltig zu gestalten.



Marion Houben
Diplom-Sozialwirtin, Coach, Wirtschaftsmediatorin, Schweinfurt.
denkbar-kompetenznetzwerk.de

---

[1] Analog James Shonk 1992: Team-Based Organizations: Developing a successful Team Environment.

[2] Siehe dazu auch den Artikel in der AiB 5/2026, S. 58.

[3] Patrick Lencioni 2014: Die 5 Dysfunktionen eines Teams.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Wir helfen gerne. Schreiben Sie uns:

fragen@bund-verlag.de
