

TATORT BETRIEBSRAT

Forschung trifft auf betriebliche Praxis

WHITEPAPER 01

Arbeitsfähigkeit ist kein Zufall

*Warum manche Betriebsratsgremien erfolgreich zusammenarbeiten
und andere an sich selbst scheitern.*

Benjamin Swierkot, MTD

Oktober 2026

Auf einen Blick

Ein Betriebsrat wird demokratisch gewählt. Damit hat er das Mandat, die Interessen der Beschäftigten zu vertreten. Doch die Wahl allein beantwortet noch nicht die Frage, ob seine Mitglieder auch gut zusammenarbeiten. Manche Gremien kommen trotz unterschiedlicher Auffassungen zu klaren Entscheidungen und gestalten ihre nächsten Schritte verlässlich. Andere diskutieren dieselben Themen mehrfach, verlieren sich in Zuständigkeiten oder erleben, dass wichtige Informationen einzelne Mitglieder zu spät erreichen.

Warum ist das so? Und was können Betriebsräte selbst verändern?

In meiner wissenschaftlichen Forschungsarbeit habe ich mich intensiv mit der Frage beschäftigt, was die Zusammenarbeit innerhalb von Betriebsratsgremien fördert und welche Schwierigkeiten ihre Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen können. Die Erfahrungen aus 16 Interviews zeigen, dass es dabei nicht allein auf das Engagement oder die fachlichen Kenntnisse einzelner Mitglieder ankommt.

Vielmehr spielen mehrere Faktoren zusammen: gemeinsame Ziele, klar geregelte Verantwortlichkeiten, ein verlässlicher Informationsaustausch und geeignete Rahmenbedingungen. Ebenso wichtig ist die Bereitschaft der Mitglieder, unterschiedliche Sichtweisen zuzulassen und die eigene Zusammenarbeit regelmäßig zu hinterfragen.

Eine allgemeingültige Lösung gibt es dafür nicht. Die Forschungsergebnisse zeigen jedoch, an welchen Stellen Betriebsratsgremien selbst ansetzen können, um ihre Zusammenarbeit bewusster zu gestalten und ihre gemeinsame Handlungsfähigkeit zu stärken.

1. Gewählt – und jetzt?

Die Wahl ist vorbei. Vorsitz und Stellvertretung werden bestimmt, Ausschüsse gebildet und die ersten Aufgaben verteilt. Gleichzeitig warten Beschwerden, Gespräche mit dem Arbeitgeber und dringende betriebliche Veränderungen. Für eine längere Phase des gegenseitigen Kennenlernens bleibt oft wenig Zeit.

Dabei sitzen plötzlich Menschen gemeinsam an einem Tisch, die ganz unterschiedliche Erfahrungen mitbringen. Einige haben mehrere Amtszeiten erlebt, andere sind neu gewählt. Manche wünschen sich einen kooperativen Umgang mit dem Arbeitgeber, andere möchten Interessen offensiver durchsetzen. Unterschiedliche Vorstellungen sind kein Fehler einer demokratischen Wahl. Schwierig wird es, wenn das Gremium nie bespricht, wie es mit diesen Unterschieden arbeiten will.

Das Betriebsverfassungsgesetz regelt die rechtlichen Voraussetzungen der Arbeit. § 33 BetrVG bestimmt, wann der Betriebsrat beschlussfähig ist. Damit ist aber noch nicht geklärt, ob er gut vorbereitet entscheidet, Aufgaben nachverfolgt oder unterschiedliche Auffassungen zu einem tragfähigen Vorgehen verbinden kann.

Ein Gremium kann also rechtlich beschlussfähig und zugleich in seiner täglichen Arbeit eingeschränkt sein. Umgekehrt sind lange Diskussionen nicht automatisch ein Problem: Bei schwierigen Entscheidungen kann eine gründliche Beratung gerade Ausdruck verantwortlicher Interessenvertretung sein. Entscheidend ist, ob die Beratung zu einem Ergebnis führt und wie das weitere Vorgehen organisiert wird.

Axel Esser (2022, S. 8–9) macht in seiner Handlungshilfe auf einen wichtigen Unterschied aufmerksam: Ein Betriebsrat arbeitet nicht automatisch besser, nur weil seine Sitzungen kürzer werden oder er möglichst viele Aufgaben erledigt. Entscheidend ist vielmehr, ob er die richtigen Themen aufgreift, klare Ziele verfolgt und mit seiner Arbeit tatsächlich etwas für die Beschäftigten erreicht.

Damit stellt sich eine Frage, die im Betriebsratsalltag manchmal zu kurz kommt: Es geht nicht allein darum, wie viel wir arbeiten, sondern vor allem darum, was wir mit unserer Arbeit bewirken.

2. Was die Interviews sichtbar machen

Im Rahmen meiner Masterarbeit habe ich 2024 insgesamt 16 leitfadengestützte Interviews mit Betriebsratsmitgliedern geführt. Ich wollte herausfinden, wie sich Betriebsratsgremien nach einer Wahl entwickeln, was ihre Zusammenarbeit fördert und welche Rolle Konflikte dabei spielen.

Die Gespräche haben mir unterschiedliche Einblicke in den Alltag und die Erfahrungen der Befragten ermöglicht. Ihre Aussagen habe ich anschließend systematisch ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen keine allgemeingültige Wahrheit über alle Betriebsräte, machen jedoch deutlich, welche Herausforderungen in der Gremienarbeit auftreten können und wie die Betroffenen diese erleben.

In den Interviews ging es immer wieder um Fragen der Aufgabenverteilung, des Informationsaustauschs, des gegenseitigen Vertrauens und der Zusammenarbeit. Dabei wurde deutlich, dass Schwierigkeiten nicht immer auf das Verhalten einzelner Mitglieder zurückzuführen sind. Häufig spielen auch die Strukturen, Abläufe und Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle, unter denen ein Gremium seine Aufgaben erfüllen muss.

Wie sich diese Herausforderungen im Betriebsratsalltag zeigen können, verdeutlichen die folgenden Beispiele.

Wenn sich alle einig sind und trotzdem nichts geschieht

Ein Betriebsrat beschäftigt sich mit Beschwerden über die Dienstplanung. Die Mitglieder berichten von Schwierigkeiten aus ihren Bereichen und sind sich schnell einig: Hier muss etwas passieren. Der Arbeitgeber soll angesprochen und eine Lösung gefunden werden.

Vier Wochen später erkundigt sich der Vorsitz nach dem aktuellen Stand. Doch niemand kann eine konkrete Antwort geben. Ein Mitglied ging davon aus, dass sich der zuständige Ausschuss um das Thema kümmert. Der Ausschuss wiederum erwartete, dass der Vorsitz das Gespräch mit dem Arbeitgeber führt. Andere Mitglieder warteten darauf, über die Ergebnisse informiert zu werden.

Alle wollten etwas verändern. Trotzdem ist das Thema nicht vorangekommen.

Solche Situationen zeigen, dass Einigkeit allein noch keine erfolgreiche Zusammenarbeit bedeutet. Es reicht nicht aus, ein Problem zu erkennen und gemeinsam festzustellen, dass etwas getan werden muss. Entscheidend ist, was anschließend geschieht.

Auch in meiner Forschungsarbeit wurde deutlich, wie wichtig es ist, Aufgaben und Verantwortlichkeiten frühzeitig zu klären. Ein Interviewpartner beschrieb dies insbesondere für die Zeit unmittelbar nach der Konstituierung eines Betriebsrats (Swierkot 2024, Interview A, S. A4). Böttcher und Nielebock (2021, S. 29–30) empfehlen zudem, für längerfristige Aufgaben realistische Bearbeitungszeiträume festzulegen und regelmäßig über Fortschritte oder Zwischenergebnisse zu berichten.

WAS BEDEUTET DAS FÜR DIE PRAXIS?

Am Ende einer Beratung sollten drei Fragen beantwortet sein: Was ist als Nächstes zu tun? Wer kümmert sich darum? Und wann wird über den aktuellen Stand berichtet?

Dabei bleiben die gesetzlichen Zuständigkeiten und erforderlichen Beschlüsse selbstverständlich maßgeblich.

Wenn alle informiert werden, aber nicht alle dasselbe wissen

Ein Ausschuss beschäftigt sich über mehrere Wochen mit einer geplanten Veränderung der Arbeitsorganisation. Es werden Gespräche geführt, Informationen eingeholt und unterschiedliche Möglichkeiten geprüft. Schließlich liegt eine Vorlage vor, die allen Mitgliedern des Betriebsrats zur Verfügung gestellt wird.

In der anschließenden Sitzung zeigt sich jedoch ein Problem: Die Ausschussmitglieder kennen die Hintergründe ihrer Überlegungen. Für die übrigen Mitglieder sind viele Zusammenhänge dagegen nicht nachvollziehbar.

Es entstehen Rückfragen. Manche Ausschussmitglieder reagieren zunehmend ungeduldig, weil bestimmte Sachverhalte aus ihrer Sicht längst geklärt sind. Andere Mitglieder haben das Gefühl, nicht ausreichend eingebunden worden zu sein. Die Diskussion zieht sich in die Länge und die Stimmung wird angespannter.

Alle haben dieselbe Vorlage erhalten. Trotzdem verfügen sie nicht über denselben Wissensstand.

In einem meiner Interviews wurde eine vergleichbare Herausforderung angesprochen: Informationen erreichen mitunter zunächst einen kleineren Personenkreis. Andere Mitglieder fühlen sich dadurch nicht ausreichend informiert oder in die Arbeit einbezogen (Swierkot 2024, Interview A, S. A3 und A7).

Gerade in größeren Gremien, in denen zahlreiche Themen in Ausschüssen vorbereitet werden, ist deshalb ein verlässlicher Informationsaustausch besonders wichtig.

Das bedeutet nicht, dass sämtliche Informationen jederzeit an alle weitergegeben werden müssen. Datenschutz, Vertraulichkeit und gesetzliche Zuständigkeiten setzen klare Grenzen. Wer jedoch an einer Entscheidung beteiligt ist, sollte die dafür wesentlichen Hintergründe kennen.

Ein gut vorbereiteter Ausschussbericht kann dabei helfen. Er sollte verständlich vermitteln, worum es geht, welche Erkenntnisse bereits vorliegen, welche Fragen noch offen sind und was das Gremium entscheiden soll.

So wird aus der bloßen Weitergabe von Informationen eine gemeinsame Grundlage für die Beratung und Entscheidungsfindung.

Wenn neue Mitglieder funktionieren sollen, bevor sie ihre Aufgaben kennen

Nach einer Betriebsratswahl ist vieles neu. Mitglieder müssen sich kennenlernen, Aufgaben werden verteilt und die Zusammenarbeit muss sich erst entwickeln. Gleichzeitig warten bereits die ersten Anliegen aus der Belegschaft, Gespräche mit dem Arbeitgeber und Entscheidungen, die nicht aufgeschoben werden können.

Für erfahrene Betriebsratsmitglieder gehören viele dieser Abläufe längst zum Alltag. Neu gewählte Mitglieder müssen sich dagegen zunächst orientieren. Sie müssen verstehen, welche Aufgaben sie übernehmen, wie Entscheidungen vorbereitet werden und welche rechtlichen Möglichkeiten ihnen zur Verfügung stehen.

Doch häufig bleibt für diese Einarbeitung wenig Zeit.

Auch in meinen Interviews wurde dieses Spannungsfeld deutlich. Ein Interviewpartner berichtete, dass das laufende Tagesgeschäft bereits wenige Wochen nach der Konstituierung die notwendige Orientierung erschweren kann. Gleichzeitig hob er hervor, wie wichtig die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen durch langjährige Mitglieder ist (Swierkot 2024, Interview A, S. A3–A4).

Dabei darf nicht übersehen werden, dass eine erfolgreiche Einarbeitung mehr benötigt als die Bereitschaft, sich persönlich zu engagieren. Betriebsratsmitglieder brauchen Zeit, Zugang zu notwendigen Informationen, geeignete Qualifizierung und die erforderlichen Arbeitsmittel. Wichtige gesetzliche Grundlagen hierfür finden sich insbesondere in §§ 37, 38 und 40 BetrVG. Welche Ansprüche im Einzelfall bestehen, hängt von den jeweiligen Voraussetzungen ab. Mit den rechtlichen und praktischen Arbeitsbedingungen von Betriebsräten beschäftigt sich auch Wendeling-Schröder (Hrsg. 2014).

Gerade deshalb lohnt es sich, genauer hinzuschauen, bevor ein neues Mitglied, als wenig engagiert oder überfordert wahrgenommen wird.

Vielleicht fehlt nicht die Motivation, sondern eine verständliche Aufgabenbeschreibung. Vielleicht wurde notwendiges Wissen noch nicht vermittelt. Oder es fehlen schlicht die Voraussetzungen, um eine Aufgabe eigenständig und zuverlässig bearbeiten zu können.

Ein arbeitsfähiges Gremium sollte deshalb nicht nur Aufgaben verteilen, sondern seine Mitglieder auch in die Lage versetzen, diese Aufgaben tatsächlich zu erfüllen.

Hinweis zur Einordnung: Die ersten beiden Situationen sind frei entwickelte Praxisbeispiele. Sie dienen der Veranschaulichung typischer Herausforderungen und stellen keine wörtlichen Schilderungen aus den Interviews dar. Der dritte Abschnitt verbindet eine allgemein beschriebene Praxissituation mit Aussagen aus der qualitativen Forschungsarbeit.

3. Warum die beste Organisation allein nicht genügt

Klare Zuständigkeiten, gut organisierte Ausschüsse und verlässliche Informationswege erleichtern die Betriebsratsarbeit. Doch selbst die beste Organisation kann nicht verhindern, dass unterschiedliche Erwartungen, persönliche Spannungen oder gegenseitiges Misstrauen die Zusammenarbeit erschweren.

Ein Betriebsrat kann seine Aufgaben und Abläufe hervorragend geregelt haben und trotzdem Schwierigkeiten haben, gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Umgekehrt kann ein Gremium auch mit einfachen Strukturen gut zusammenarbeiten, wenn die Mitglieder offen miteinander sprechen, Absprachen einhalten und sich aufeinander verlassen können.

Warum das so ist, lässt sich auch durch die Gruppenforschung erklären. Stürmer und Siem (2022, S. 11–12) beschäftigen sich unter anderem damit, wie Menschen sich einer Gruppe zugehörig fühlen und wie Zusammenhalt entsteht. Edding und Schattenhofer (Hrsg. 2015, S. 16) verdeutlichen, dass Menschen Gruppen aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungen unterschiedlich erleben und bewerten.

Gerade in Betriebsratsgremien ist das von Bedeutung. Während einige Mitglieder eine Sitzung als offen und konstruktiv empfinden, haben andere möglicherweise das Gefühl, mit ihren Anliegen nicht gehört oder bei Entscheidungen nicht ausreichend einbezogen zu werden. Obwohl alle an derselben Sitzung teilnehmen, können ihre Eindrücke sehr unterschiedlich sein.

Deshalb muss ein arbeitsfähiger Betriebsrat nicht immer einer Meinung sein. Unterschiedliche Ansichten gehören zu einem demokratisch gewählten Gremium. Entscheidend ist vielmehr, wie die Mitglieder damit umgehen: Können sie andere Positionen respektieren, sachlich miteinander diskutieren und auch dann gemeinsam weiterarbeiten, wenn sich die eigene Meinung nicht durchgesetzt hat?

Ähnlich verhält es sich mit dem gegenseitigen Vertrauen. Es entsteht nicht allein dadurch, dass sich ein Gremium als Team bezeichnet. Vertrauen entwickelt sich im gemeinsamen Alltag: wenn Zusagen eingehalten werden, Informationen nachvollziehbar weitergegeben werden und Kritik möglich ist, ohne dass daraus persönliche Auseinandersetzungen entstehen.

Dabei lohnt es sich, genauer hinzuschauen, wenn die Zusammenarbeit ins Stocken gerät. Nicht jedes Problem hat dieselbe Ursache.

Ist beispielsweise unklar, wer eine bestimmte Aufgabe übernehmen soll, kann eine eindeutige Aufgabenverteilung bereits weiterhelfen. Haben sich dagegen Mitglieder persönlich verletzt oder das Vertrauen zueinander verloren, wird eine neue Zuständigkeitsregelung allein wenig verändern.

Ein arbeitsfähiges Gremium muss deshalb beides im Blick behalten: die Organisation seiner Arbeit und den Umgang der Menschen miteinander.

Erst wenn Probleme und ihre Ursachen erkannt werden, lassen sich passende Lösungen entwickeln. Wer dagegen nur an den Abläufen etwas verändert, obwohl die eigentlichen Schwierigkeiten im Miteinander liegen, wird häufig feststellen, dass dieselben Konflikte früher oder später erneut auftreten.

4. Wenn viele Sitzungen wenig bewirken

Ein Betriebsrat beschäftigt sich seit Monaten mit Beschwerden über die Gestaltung verschiedener Arbeitsplätze. Immer wieder wird das Thema in Sitzungen aufgegriffen. Informationen werden gesammelt, Unterlagen ausgewertet und Gespräche geführt. Alle wissen, dass Handlungsbedarf besteht. Doch eine konkrete Verbesserung ist bislang nicht erkennbar.

Mit der Zeit wächst die Unzufriedenheit. Einige Mitglieder kritisieren, dass der Arbeitgeber nicht handelt. Andere fragen sich, warum der Betriebsrat selbst noch nicht weitergekommen ist. Wieder andere möchten zunächst zusätzliche Informationen einholen, bevor weitere Schritte unternommen werden.

So vergeht Woche um Woche, ohne dass klar ist, wie es eigentlich weitergehen soll.

Natürlich liegt es nicht allein in der Verantwortung des Betriebsrats, ob und wann sich Arbeitsbedingungen verändern. Viele Maßnahmen müssen vom Arbeitgeber umgesetzt werden. Dennoch kann ein Betriebsrat selbst beeinflussen, wie er ein Thema bearbeitet, welche Ziele er verfolgt und welche Schritte er unternimmt.

Gerade wenn eine Angelegenheit über längere Zeit nicht vorankommt, lohnt es sich deshalb, die eigene Vorgehensweise zu hinterfragen.

Was möchten wir konkret erreichen? Welche Informationen liegen bereits vor? Welche rechtlichen Möglichkeiten können wir nutzen? Was müssen wir tatsächlich noch klären? Und vor allem: Was ist unser nächster Schritt?

Axel Esser (2022, S. 8–9) macht deutlich, dass sich die Wirksamkeit von Betriebsratsarbeit nicht daran bemisst, wie schnell Aufgaben erledigt werden, sondern daran, ob die angestrebten Ziele tatsächlich erreicht werden.

Für die eigene Gremienarbeit ergibt sich daraus eine einfache, aber wichtige Frage: Beschäftigen wir uns intensiv mit einem Thema – oder kommen wir bei seiner Bearbeitung tatsächlich voran?

Diese Unterscheidung kann helfen, festgefahrene Diskussionen zu erkennen, Prioritäten neu zu setzen und aus wiederholten Beratungen konkrete Handlungsschritte zu entwickeln.

5. Was Gremien konkret verändern können

Jedes Betriebsratsgremium arbeitet unter anderen Voraussetzungen. Die Größe des Gremiums, die Erfahrungen seiner Mitglieder und die Herausforderungen im Betrieb können sich erheblich unterscheiden. Was in einem Betriebsrat hervorragend funktioniert, muss deshalb nicht automatisch für ein anderes Gremium geeignet sein.

Dennoch zeigen die Erkenntnisse aus meiner Forschungsarbeit und der Fachliteratur, dass es bestimmte Bereiche gibt, in denen Betriebsräte ihre Zusammenarbeit bewusst verbessern können. Oft sind dafür keine grundlegenden Veränderungen notwendig. Manchmal reicht es bereits, bestehende Abläufe zu hinterfragen, Erwartungen miteinander zu klären oder verbindlichere Absprachen zu treffen.

Fünf Ansatzpunkte können dabei helfen.

Erstens: Gemeinsam klären, was wir erreichen wollen

Nach einer Betriebsratswahl stehen zunächst viele organisatorische Fragen an. Der Vorsitz und weitere Funktionen werden gewählt, Ausschüsse gebildet und Aufgaben verteilt. Dabei gerät leicht in den Hintergrund, dass die Mitglieder auch ein gemeinsames Verständnis ihrer zukünftigen Arbeit entwickeln müssen.

Denn nicht alle verbinden mit ihrem Mandat dieselben Erwartungen. Während einige möglichst schnell konkrete Verbesserungen für die Beschäftigten erreichen möchten, legen andere besonderen Wert auf eine enge Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber oder auf die Einbindung der Belegschaft.

Diese unterschiedlichen Vorstellungen müssen kein Hindernis sein. Problematisch wird es erst, wenn sie unausgesprochen bleiben und später zu Missverständnissen oder Konflikten führen.

Deshalb lohnt es sich, frühzeitig gemeinsam zu besprechen, welche Ziele das Gremium verfolgt, welche Themen Vorrang haben und wie mit unterschiedlichen Meinungen umgegangen werden soll. Axel Esser (2022, S. 8 und S. 29–30) verdeutlicht die Bedeutung einer bewussten Zielsetzung für wirksame Betriebsratsarbeit.

FÜR DIE PRAXIS:

Eine gemeinsame Klausurtagung kann genutzt werden, um drei bis fünf wichtige Ziele für die kommende Zeit festzulegen. Dabei sollte nicht nur besprochen werden, was erreicht werden soll, sondern auch, woran das Gremium später erkennen kann, ob es tatsächlich vorangekommen ist.

Zweitens: Aufgaben so verteilen, dass sie auch erledigt werden können

In vielen Betriebsratsgremien werden Aufgaben besprochen, an Ausschüsse übergeben oder einzelnen Mitgliedern übertragen. Doch mit der Aufgabenverteilung allein ist noch nicht sichergestellt, dass ein Thema tatsächlich bearbeitet wird.

Entscheidend ist, dass alle Beteiligten wissen, was konkret erwartet wird. Wer übernimmt die weitere Bearbeitung? Welche Informationen werden benötigt? Bis wann soll ein erster Zwischenstand vorliegen? Und wann wird das gesamte Gremium wieder informiert?

Gerade bei umfangreichen Themen können Ausschüsse und Arbeitsgruppen eine erhebliche Entlastung schaffen. Voraussetzung ist allerdings, dass ihre Aufgaben klar beschrieben sind und die Ergebnisse zuverlässig an das zuständige Gremium zurückgemeldet werden.

Auch Esser (2022, S. 49–51) sowie Böttcher und Nielebock (2021, S. 29–30) beschäftigen sich mit der Bedeutung einer sinnvollen Aufgabenverteilung und nachvollziehbarer Arbeitsabläufe.

FÜR DIE PRAXIS:

Am Ende einer Beratung sollte feststehen, was als Nächstes geschieht, wer die Bearbeitung koordiniert und wann über den Fortschritt berichtet wird. Eine kurze Übersicht über offene Aufgaben kann dabei helfen. Es geht nicht darum, zusätzliche Bürokratie zu schaffen, sondern zu verhindern, dass wichtige Themen im Tagesgeschäft verloren gehen. Die rechtlichen Zuständigkeiten und notwendigen Beschlüsse bleiben dabei selbstverständlich zu beachten.

Drittens: Informationen so weitergeben, dass alle mitentscheiden können

Wer sich über Wochen intensiv mit einem Thema beschäftigt, kennt meist viele Einzelheiten und Hintergründe. Für andere Mitglieder, die sich erstmals damit befassen, sind diese Zusammenhänge dagegen häufig nicht selbstverständlich.

Gerade deshalb reicht es nicht immer aus, allen dieselben Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Eine umfangreiche Vorlage kann zwar viele Informationen enthalten, aber dennoch wichtige Fragen offenlassen.

Ein verlässlicher Informationsaustausch bedeutet, die wesentlichen Hintergründe verständlich zu erklären. Welche Ausgangssituation liegt vor? Welche Möglichkeiten wurden geprüft? Warum wird eine bestimmte Vorgehensweise empfohlen? Welche Fragen sind noch offen?

Das ist besonders wichtig, wenn Ausschüsse Entscheidungen vorbereiten, die anschließend im gesamten Betriebsrat beraten oder beschlossen werden müssen.

FÜR DIE PRAXIS:

Ausschussberichte sollten nicht nur Ergebnisse wiedergeben, sondern auch die wichtigsten Überlegungen und offenen Fragen verständlich zusammenfassen. So können sich die Mitglieder ein eigenes Bild machen, gezielt nachfragen und auf einer gemeinsamen Informationsgrundlage beraten.

Dabei gilt selbstverständlich: Vertrauliche Informationen, personenbezogene Daten und gesetzliche Zuständigkeiten müssen geschützt und beachtet werden.

Viertens: Mitglieder befähigen, ihre Aufgaben wahrzunehmen

Von Betriebsratsmitgliedern wird häufig erwartet, dass sie sich aktiv einbringen, Verantwortung übernehmen und auch schwierige Entscheidungen mittragen.

Doch gerade nach einer Wahl verfügen nicht alle Mitglieder über dieselben Erfahrungen oder Kenntnisse. Während langjährige Mitglieder mit den Abläufen vertraut sind, müssen sich neu gewählte Kolleginnen und Kollegen zunächst orientieren.

Dafür benötigen sie mehr als eine kurze Einführung in die Geschäftsordnung. Sie müssen verstehen, wie das Gremium arbeitet, welche Aufgaben mit ihrem Mandat verbunden sind und an wen sie sich bei Fragen wenden können.

Auch die Weitergabe von Erfahrungen spielt eine wichtige Rolle. Wenn Wissen ausschließlich bei einzelnen langjährigen Mitgliedern liegt, können unnötige Abhängigkeiten entstehen.

Urs Alter (2019, S. 19) unterscheidet im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit von Teams zwischen dem Können, dem Wollen und den Möglichkeiten, vorhandene Fähigkeiten tatsächlich einzusetzen. Auch wenn dieses Modell nicht speziell für Betriebsräte entwickelt wurde, liefert es eine hilfreiche Orientierung.

Denn selbst motivierte Mitglieder können ihre Aufgaben nur dann zuverlässig erfüllen, wenn sie über die notwendigen Kenntnisse, Informationen, zeitlichen Möglichkeiten und Arbeitsmittel verfügen.

FÜR DIE PRAXIS:

Eine strukturierte Einarbeitung, feste Ansprechpartner und ein gemeinsam abgestimmter Qualifizierungsplan können den Einstieg erleichtern. Ebenso sinnvoll ist es, neue Mitglieder schrittweise in Aufgaben einzubinden und ihnen Raum für Fragen und eigene Erfahrungen zu geben. Die gesetzlichen Ansprüche auf erforderliche Freistellung, Schulung und Ausstattung sind dabei zu berücksichtigen.

Fünftens: Regelmäßig hinterfragen, wie wir zusammenarbeiten

Betriebsräte beschäftigen sich täglich mit betrieblichen Problemen, organisatorischen Veränderungen und den Anliegen der Beschäftigten. Für die eigenen Arbeitsabläufe bleibt dagegen häufig wenig Zeit.

Dabei entwickeln sich auch innerhalb eines Betriebsrats Gewohnheiten, die irgendwann kaum noch hinterfragt werden. Sitzungen laufen immer nach demselben Muster ab, Aufgaben werden wie gewohnt verteilt und bestimmte Schwierigkeiten wiederholen sich.

Gerade deshalb kann es hilfreich sein, sich bewusst Zeit für die eigene Zusammenarbeit zu nehmen.

Was funktioniert bereits gut? Wo verlieren wir unnötig Zeit? Welche Aufgaben bleiben immer wieder liegen? Werden Informationen zuverlässig weitergegeben? Und haben alle Mitglieder die Möglichkeit, sich angemessen einzubringen?

Solche Fragen sollten nicht dazu dienen, einzelne Personen zu kritisieren oder vergangene Fehler aufzurechnen. Vielmehr geht es darum, gemeinsam zu erkennen, was verändert werden kann.

FÜR DIE PRAXIS:

Das Gremium kann beispielsweise alle drei oder sechs Monate einen festen Zeitraum für eine gemeinsame Rückschau einplanen. Dabei werden zunächst funktionierende Abläufe benannt und anschließend ein oder zwei Bereiche ausgewählt, die verbessert werden sollen. Wichtig ist, konkrete Veränderungen zu vereinbaren und bei der nächsten Rückschau zu prüfen, ob diese tatsächlich geholfen haben.

Ein arbeitsfähiger Betriebsrat zeichnet sich nicht dadurch aus, dass immer alles reibungslos funktioniert. Entscheidend ist vielmehr, dass er Schwierigkeiten erkennt, offen anspricht und bereit ist, aus den eigenen Erfahrungen zu lernen.

Arbeitsfähigkeit entsteht nicht von selbst. Sie entwickelt sich dort, wo Menschen gemeinsam Verantwortung übernehmen, ihre Zusammenarbeit bewusst gestalten und notwendige Veränderungen auch tatsächlich umsetzen.

6. Der Arbeitsfähigkeits-Check

Wie arbeitsfähig ist unser Betriebsratsgremium eigentlich?

Diese Frage lässt sich nicht allein daran beantworten, wie viele Sitzungen stattfinden, wie viele Beschlüsse gefasst werden oder wie viele Aufgaben einzelne Mitglieder übernehmen.

Entscheidend ist auch, wie gut die Zusammenarbeit funktioniert, ob Aufgaben zuverlässig bearbeitet werden und ob das Gremium in der Lage ist, gemeinsam etwas für die Beschäftigten zu erreichen.

Der folgende Arbeitsfähigkeits-Check soll dabei helfen, die eigene Gremienarbeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Er ist eine von mir entwickelte Reflexionshilfe auf Grundlage meiner Forschungsarbeit und der ergänzenden Fachliteratur. Er ist kein wissenschaftlich überprüftes Diagnoseverfahren und dient ausdrücklich nicht dazu, einzelne Mitglieder oder die rechtliche Qualität der Betriebsratsarbeit zu bewerten.

Vielmehr geht es darum, gemeinsam herauszufinden: Was funktioniert bereits gut? Wo entstehen Schwierigkeiten? Und was können wir selbst verändern?

1. Gemeinsame Ziele – Wissen wir, was wir erreichen wollen?

Ein Betriebsrat kann nur dann gemeinsam handeln, wenn seine Mitglieder eine Vorstellung davon haben, welche Ziele sie verfolgen und welche Themen besonders wichtig sind.

- ☐ Haben wir gemeinsam besprochen, was wir in dieser Amtszeit für die Beschäftigten erreichen wollen?
- ☐ Wissen alle Mitglieder, welche Themen aktuell Vorrang haben und warum?
- ☐ Können wir unterschiedliche Meinungen offen diskutieren, gemeinsam Entscheidungen treffen und diese anschließend mittragen?

2. Rollen und Verantwortlichkeiten – Wissen wir, wer sich worum kümmert?

Wenn Aufgaben nicht eindeutig verteilt sind, kann es passieren, dass wichtige Themen liegen bleiben oder mehrfach bearbeitet werden. Klare Verantwortlichkeiten erleichtern die Zusammenarbeit und schaffen Orientierung.

- ☐ Ist für alle nachvollziehbar, welche Aufgaben der Vorsitz, die Ausschüsse und die einzelnen Mitglieder übernehmen?
 - ☐ Wissen wir bei wichtigen Themen, wer den nächsten Schritt vorbereitet oder koordiniert und wann darüber berichtet wird?
 - ☐ Werden Ergebnisse und offene Fragen aus den Ausschüssen zuverlässig an das zuständige Gremium zurückgemeldet?
-
-

3. Kommunikation und Transparenz – Wissen alle, was sie wissen müssen?

Gute Zusammenarbeit setzt voraus, dass die zuständigen Mitglieder über die Informationen verfügen, die sie für ihre Aufgaben und Entscheidungen benötigen. Dabei kommt es nicht nur darauf an, Informationen weiterzugeben, sondern auch darauf, sie verständlich zu vermitteln.

- ☐ Erhalten alle Mitglieder, die an einer Beratung oder Entscheidung beteiligt sind, rechtzeitig die dafür notwendigen Informationen?
 - ☐ Werden wichtige Hintergründe, unterschiedliche Einschätzungen und noch offene Fragen nachvollziehbar erläutert?
 - ☐ Können Mitglieder nachfragen, Bedenken äußern oder Kritik ansprechen, ohne persönliche Nachteile oder abwertende Reaktionen befürchten zu müssen?
-
-

4. Ressourcen und Lernen – Haben alle die Voraussetzungen, um ihre Aufgaben zu erfüllen?

Engagement allein genügt nicht, wenn notwendige Kenntnisse, Informationen, Zeit oder Arbeitsmittel fehlen. Besonders neu gewählte Mitglieder benötigen Unterstützung, um sich in ihre Rolle einzufinden und schrittweise Verantwortung zu übernehmen.

- ☐ Verfügen unsere Mitglieder über die notwendigen zeitlichen Möglichkeiten, Informationen und Arbeitsmittel für ihre Aufgaben?
 - ☐ Werden neue Mitglieder systematisch eingearbeitet und durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen unterstützt?
 - ☐ Erkennen und besprechen wir rechtzeitig, wenn Mitglieder überlastet sind oder zusätzliche Qualifizierung benötigen?
-
-

5. Zusammenarbeit und Entwicklung – Sind wir bereit, aus Erfahrungen zu lernen?

Kein Betriebsratsgremium arbeitet immer reibungslos. Unterschiedliche Meinungen, Missverständnisse und Konflikte gehören zur gemeinsamen Arbeit. Entscheidend ist, ob das Gremium damit umgehen kann und bereit ist, seine Zusammenarbeit weiterzuentwickeln.

- ☐ Können wir unterschiedliche Interessen und Meinungen respektvoll diskutieren, auch wenn wir uns nicht einig werden?
 - ☐ Sprechen wir wiederkehrende Schwierigkeiten offen an und suchen gemeinsam nach Lösungen?
 - ☐ Nehmen wir uns regelmäßig Zeit, unsere Arbeitsweise zu hinterfragen und zu überprüfen, ob vereinbarte Verbesserungen tatsächlich umgesetzt wurden?
-
-

So kann der Arbeitsfähigkeits-Check im Gremium genutzt werden

Der Check eignet sich beispielsweise für eine Klausurtagung, einen gemeinsamen Workshop oder einen festen Tagesordnungspunkt, bei dem sich der Betriebsrat bewusst mit seiner eigenen Zusammenarbeit beschäftigt.

Schritt 1: Zunächst für sich selbst nachdenken

Jedes Mitglied nimmt sich etwa 10 bis 15 Minuten Zeit, um die Fragen für sich zu beantworten. Dabei geht es nicht um richtige oder falsche Antworten, sondern um die persönliche Wahrnehmung der gemeinsamen Arbeit.

Hilfreich kann es sein, sich zu jeder Frage zu überlegen, was bereits gut funktioniert, wo Verbesserungsbedarf besteht und welche konkrete Erfahrung zur eigenen Einschätzung geführt hat.

Schritt 2: Unterschiedliche Wahrnehmungen gemeinsam besprechen

Anschließend werden die Einschätzungen im Gremium ausgetauscht. Dabei kann sich zeigen, dass Mitglieder dieselben Abläufe ganz unterschiedlich erleben.

Während beispielsweise einige mit dem Informationsaustausch zufrieden sind, fühlen sich andere regelmäßig zu spät oder nicht ausreichend informiert.

Solche Unterschiede sollten nicht vorschnell als Kritik verstanden werden. Sie können vielmehr deutlich machen, an welchen Stellen Erwartungen auseinandergehen oder Abläufe genauer betrachtet werden sollten.

Wichtig ist, dass alle zu Wort kommen und das Gespräch nicht dazu genutzt wird, einzelne Mitglieder persönlich zu bewerten.

Schritt 3: Konkrete Verbesserungen vereinbaren

Nicht jedes erkannte Problem muss sofort gelöst werden. Sinnvoller ist es, gemeinsam ein oder zwei Themen auszuwählen, bei denen Veränderungen besonders hilfreich erscheinen.

Dabei sollte geklärt werden, was konkret verbessert werden soll, welcher nächste Schritt notwendig ist, wer die Bearbeitung koordiniert und wann das Gremium erneut darüber spricht.

So wird aus einer allgemeinen Diskussion eine konkrete Vereinbarung.

Schritt 4: Überprüfen, ob sich etwas verändert hat

Nach einigen Wochen oder Monaten sollte das Gremium gemeinsam prüfen, ob die vereinbarten Maßnahmen im Alltag tatsächlich geholfen haben.

Hat sich beispielsweise der Informationsaustausch verbessert? Werden Aufgaben zuverlässiger bearbeitet? Können neue Mitglieder ihre Aufgaben inzwischen eigenständiger übernehmen?

Falls nicht, ist das kein Grund, die gemeinsame Reflexion als gescheitert anzusehen. Vielleicht war die gewählte Maßnahme nicht passend oder es wurden weitere Schwierigkeiten sichtbar, die zuvor noch nicht erkannt worden waren.

Auch daraus kann ein Gremium lernen.

Entscheidend ist nicht die Bewertung, sondern die Veränderung

Der Arbeitsfähigkeits-Check soll keine Rangfolge zwischen guten und schlechten Betriebsräten schaffen. Er bietet vielmehr die Möglichkeit, die eigene Zusammenarbeit aus unterschiedlichen Perspektiven wahrzunehmen.

Gerade dort, wo Einschätzungen auseinandergehen, können wichtige Gespräche entstehen. Voraussetzung ist, dass die Mitglieder einander zuhören, unterschiedliche Erfahrungen ernst nehmen und gemeinsam nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen.

Denn ein arbeitsfähiges Gremium ist nicht eines, in dem alle Fragen mit „Ja“ beantwortet werden. Es ist ein Gremium, das bereit ist, sich selbst kritisch zu hinterfragen und aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Veränderungen abzuleiten.

7. Vom Erkennen zur Veränderung

Probleme zu erkennen ist ein wichtiger erster Schritt. Doch auch wenn sich alle Mitglieder darüber einig sind, was in der Zusammenarbeit verbessert werden sollte, bedeutet das noch nicht, dass sich im Betriebsratsalltag tatsächlich etwas verändert.

Genau hier setzt der Arbeitsfähigkeits-Check an. Er soll nicht nur Gespräche anregen und unterschiedliche Wahrnehmungen sichtbar machen, sondern dem Gremium dabei helfen, aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Verbesserungen zu entwickeln.

Dafür müssen nicht sämtliche Schwierigkeiten gleichzeitig angegangen werden. Häufig ist es sinnvoller, sich zunächst auf ein oder zwei Themen zu konzentrieren, bei denen Veränderungen besonders notwendig oder hilfreich erscheinen.

Entscheidend ist, dass das Gremium gemeinsam festlegt, was es erreichen möchte, welche Schritte dafür notwendig sind und wie überprüft werden kann, ob sich tatsächlich etwas verbessert hat.

Ein Beispiel aus dem Betriebsratsalltag verdeutlicht das:

In einem Gremium fällt auf, dass nach den Sitzungen häufig unklar bleibt, welche Aufgaben noch offen sind und wer sich um deren Bearbeitung kümmert. Das Thema wird angesprochen und alle sind sich einig, dass sich etwas ändern muss.

Statt es bei dieser Feststellung zu belassen, vereinbart das Gremium eine einfache Vorgehensweise: Künftig wird bei jedem wichtigen Thema festgehalten, was als Nächstes zu tun ist, wer die weitere Bearbeitung koordiniert und wann über den aktuellen Stand berichtet werden soll.

Nach sechs Wochen nimmt sich der Betriebsrat Zeit, um gemeinsam zu prüfen, ob diese Vereinbarung geholfen hat.

Werden Aufgaben inzwischen zuverlässiger bearbeitet? Ist für die Mitglieder klarer geworden, wer sich um welche Themen kümmert? Oder hat sich herausgestellt, dass die neue Vorgehensweise zu aufwendig ist und vereinfacht werden sollte?

Solche Veränderungen mögen auf den ersten Blick klein erscheinen. Doch gerade überschaubare und verständliche Vereinbarungen lassen sich häufig leichter in die tägliche Gremienarbeit integrieren als umfangreiche neue Regelungen.

Wichtig ist dabei, dass die gesetzlichen Zuständigkeiten und erforderlichen Beschlüsse gewahrt bleiben. Die organisatorische Koordination einer Aufgabe ersetzt keine Entscheidung des dafür zuständigen Gremiums.

Und nicht jede Veränderung wird auf Anhieb funktionieren. Vielleicht müssen Abläufe angepasst, Erwartungen erneut geklärt oder weitere Mitglieder einbezogen werden. Das ist kein Scheitern, sondern gehört zu einem gemeinsamen Entwicklungsprozess.

Arbeitsfähigkeit entsteht nicht allein dadurch, dass ein Betriebsrat seine Schwierigkeiten erkennt. Sie entwickelt sich vor allem dann weiter, wenn aus diesen Erkenntnissen konkrete Vereinbarungen werden, die im Alltag umgesetzt und gemeinsam überprüft werden.

8. Was wir aus den Forschungsergebnissen lernen können

Die Erfahrungen aus meinen 16 Interviews zeigen, wie unterschiedlich Betriebsratsmitglieder ihre Zusammenarbeit erleben und welche Herausforderungen dabei entstehen können. Sie machen deutlich, dass die Arbeitsfähigkeit eines Gremiums nicht allein von den fachlichen Kenntnissen oder dem persönlichen Engagement seiner Mitglieder abhängt. Auch gemeinsame Ziele, klare Verantwortlichkeiten, gegenseitiges Vertrauen und die Gestaltung der Zusammenarbeit spielen eine wichtige Rolle.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass jedes Betriebsratsgremium unter anderen Voraussetzungen arbeitet. Die Ergebnisse meiner qualitativen Untersuchung lassen sich deshalb nicht ohne Weiteres auf alle Betriebsräte übertragen. Sie zeigen auch nicht, wie häufig bestimmte Schwierigkeiten auftreten oder ob eine einzelne Maßnahme zwangsläufig zu einer Verbesserung führt.

Ihr besonderer Wert liegt vielmehr darin, Erfahrungen sichtbar zu machen, Zusammenhänge besser zu verstehen und daraus Anregungen für die eigene Gremienarbeit abzuleiten.

Die gewonnenen Erkenntnisse liefern somit keine allgemeingültigen Lösungen. Sie bieten jedoch eine Grundlage, um die eigene Zusammenarbeit kritisch zu betrachten, bisherige Vorgehensweisen zu hinterfragen und passende Veränderungen zu entwickeln.

Denn Forschung muss nicht auf jede Frage eine fertige Antwort geben. Sie kann auch dabei helfen, die richtigen Fragen zu stellen und neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen.

9. Fazit: Arbeitsfähigkeit beginnt im eigenen Gremium

Betriebsratsarbeit ist anspruchsvoll. Unterschiedliche Interessen, zahlreiche Aufgaben und hohe Erwartungen gehören zum Alltag. Nicht jede Schwierigkeit lässt sich vermeiden, und nicht jede gewünschte Veränderung liegt allein in der Hand des Betriebsrats.

Doch wie ein Gremium seine eigene Zusammenarbeit gestaltet, kann es in vielen Bereichen selbst beeinflussen.

Die Ergebnisse meiner Forschungsarbeit und die ergänzende Fachliteratur machen deutlich, dass Arbeitsfähigkeit nicht allein von den Kenntnissen oder dem Engagement einzelner Mitglieder abhängt. Ebenso wichtig ist, wie Aufgaben verteilt, Informationen weitergegeben, Entscheidungen vorbereitet und unterschiedliche Meinungen miteinander besprochen werden.

Dabei lohnt es sich, genauer hinzuschauen, wenn die Zusammenarbeit nicht so funktioniert, wie es sich die Mitglieder wünschen.

Bleiben Aufgaben liegen, muss das nicht bedeuten, dass sich niemand verantwortlich fühlt. Vielleicht war schlicht nicht geklärt, wer sich darum kümmern soll. Dauern Sitzungen ungewöhnlich lange, liegt das möglicherweise nicht an mangelnder Disziplin, sondern an fehlenden Informationen oder unterschiedlichen Erwartungen. Und wenn Konflikte entstehen, muss die Ursache nicht immer bei einzelnen Personen liegen. Manchmal sind es unklare Abläufe oder unausgesprochene Vorstellungen, die das Miteinander erschweren.

Entscheidend ist deshalb, nicht vorschnell nach Schuldigen zu suchen, sondern gemeinsam nach den Ursachen zu fragen.

*Was hindert uns daran, unsere Aufgaben gut zu erfüllen? Was funktioniert bereits?
Und was können wir selbst verändern?*

Die Antworten müssen nicht kompliziert sein. Manchmal hilft eine klarere Aufgabenverteilung, ein verständlicherer Ausschussbericht oder eine bessere Einarbeitung neuer Mitglieder. Manchmal braucht es ein offenes Gespräch, mehr gegenseitiges Vertrauen oder den Mut, bisherige Gewohnheiten zu hinterfragen.

Wichtig ist, dass es nicht bei guten Vorsätzen bleibt. Erst wenn aus gemeinsamen Erkenntnissen konkrete Vereinbarungen entstehen und diese im Alltag umgesetzt werden, kann sich die Zusammenarbeit nachhaltig verbessern.

Ein arbeitsfähiger Betriebsrat muss nicht immer einer Meinung sein. Er muss auch nicht auf jede Frage sofort eine Antwort haben. Aber er sollte in der Lage sein, unterschiedliche Sichtweisen miteinander zu besprechen, gemeinsam Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für deren Umsetzung zu übernehmen.

Genau darin liegt eine besondere Stärke demokratisch gewählter Gremien: Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Interessen und Vorstellungen können gemeinsam etwas erreichen, wenn sie bereit sind, Verantwortung nicht nur für ihre eigenen Aufgaben, sondern auch für die Zusammenarbeit im Gremium zu übernehmen.

Arbeitsfähigkeit ist kein Zufall. Sie entsteht dort, wo ein Betriebsrat seine gemeinsame Verantwortung erkennt, die eigene Zusammenarbeit bewusst gestaltet und bereit ist, aus Erfahrungen zu lernen.

Am Ende bleibt deshalb eine Frage, die jedes Betriebsratsgremium für sich selbst beantworten muss:

Wie gut gelingt es uns eigentlich, gemeinsam Betriebsrat zu sein – und was können wir ab morgen konkret dafür tun, dass unsere Zusammenarbeit noch besser wird?

Methodischer Hinweis

Die wissenschaftliche Grundlage meiner Forschungsarbeit bilden 16 leitfadengestützte Interviews, die ich 2024 mit Betriebsratsmitgliedern geführt habe. Die Gespräche wurden im Rahmen meiner Masterarbeit systematisch ausgewertet, um unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen und mögliche Zusammenhänge in der Zusammenarbeit von Betriebsratsgremien besser zu verstehen.

Bei der Durchführung und Auswertung habe ich mich an anerkannten wissenschaftlichen Methoden orientiert. Dazu gehören die Grundlagen qualitativer Interviews nach Helfferich (2011), die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) sowie die computergestützte Auswertung mit MAXQDA nach Rädiker und Kuckartz (2019).

Die Ergebnisse geben Einblicke in die Erfahrungen der befragten Betriebsratsmitglieder. Sie lassen sich jedoch nicht ohne Weiteres auf alle Betriebsratsgremien übertragen. Ebenso lässt sich daraus nicht nachweisen, dass einzelne vorgeschlagene Maßnahmen automatisch zu einer besseren Zusammenarbeit führen.

Ihr Wert liegt vielmehr darin, Herausforderungen und mögliche Zusammenhänge sichtbar zu machen und daraus Anregungen für die eigene Gremienarbeit abzuleiten.

Literatur und Quellen

- Swierkot, B. (2024). Tatort Betriebsrat – wie etabliere ich eine demokratisch gewählte Zweckgemeinschaft zu einem arbeitsfähigen Betriebsratsgremium? Masterthesis, Universität Salzburg / SMBS. Unveröffentlichte Forschungsarbeit.
- Swierkot, B. (2024). Transkripte der Experteninterviews A–P, Anlage zur Masterthesis. Nicht öffentliches Forschungsmaterial.
- Alter, U. (2019). Teamidentität, Teamentwicklung und Führung. Wir-Gefühl am Arbeitsplatz ermöglichen – das Potenzial des Teams nutzen (2. Aufl.). Springer. DOI: [10.1007/978-3-658-22640-4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22640-4).
- Becker, F. (2016). Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung: So führen Sie Teams! Springer. DOI: [10.1007/978-3-662-49427-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49427-1).
- Böttcher, I., & Nielebock, H. (2021). Die Arbeit im Betriebsratsgremium. Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute. IG Metall Vorstand, Ausgabe August 2021.
- Edding, C., & Schattenhofer, K. (Hrsg.). (2015). Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis (2. Aufl.). Beltz.
- Esser, A. (2022). Effektive Interessenvertretung: Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute. IG Metall Vorstand, Ausgabe August 2022.
- Helfferrich, C. (2011). Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2018). Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung (4. Aufl.). Beltz Juventa.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video. Springer VS. DOI: [10.1007/978-3-658-22095-2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2).
- Stürmer, S., & Siem, B. (2022). Sozialpsychologie der Gruppe (3. Aufl.). Ernst Reinhardt/utb.
- Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.). (2014). Die Arbeitsbedingungen des Betriebsrats. HSI-Schriftenreihe, Bd. 11. Bund-Verlag.

Über den Autor

Benjamin Swierkot, MTD, ist stellvertretender Betriebsratsvorsitzender einer großen deutschen Fluggesellschaft am Standort München und Autor des Fachbuchs „Tatort Betriebsrat – Demokratie beginnt mit Haltung“ (Springer Gabler, 2025).

Als Forscher, Berater und Trainer beschäftigt er sich mit der Frage, wie Menschen in Betriebsratsgremien und Teams erfolgreich zusammenarbeiten. Seine Schwerpunkte liegen in der Gremienarbeit, Kommunikation, Konfliktbewältigung, Führung und Teamentwicklung. Dabei verbindet er wissenschaftliche Erkenntnisse mit Erfahrungen aus der Praxis und zeigt auf, wie Zusammenarbeit verbessert und gemeinsame Handlungsfähigkeit gestärkt werden kann.

Weiterführende Lektüre



Tatort Betriebsrat – Demokratie beginnt mit Haltung

Wie aus gewählten Zweckgemeinschaften wirksame Teams entstehen

BENJAMIN SWIERKOT | SPRINGER GABLER | 2025

Wie entwickeln sich demokratisch gewählte Betriebsratsgremien zu arbeitsfähigen Teams? Welche Bedeutung haben Konflikte, Kommunikation, Verantwortung und gemeinsame Haltung?

Mein Fachbuch vertieft die wissenschaftlichen Grundlagen und zeigt anhand meiner Forschung und konkreter Praxisansätze, wie Betriebsratsgremien ihre Zusammenarbeit bewusst gestalten und ihre Handlungsfähigkeit stärken können.

Zum Buch beim Springer Gabler Verlag*:

<https://tidd.ly/4ppgCAJ>

* Dieser Link ist ein Affiliate-Link. Bei einem Kauf über diesen Link kann ich eine Provision erhalten. Für Sie entstehen keine zusätzlichen Kosten.