

# Arbeitsrecht im Betrieb

AiB | FACHZEITSCHRIFT FÜR DEN BETRIEBSRAT



aib-web.de

46. JAHRGANG  
ISSN 01741225  
D 3591



3 | 2025



NACHWUCHSPANUNG

## Ein Gremium mit Zukunft

**AKTUELLES** Kurzarbeit sichert Arbeitsplätze

**GRUNDLAGEN** Betriebsrat verhindert Diskriminierung im Betrieb

**RECHTSPRECHUNG** BAG entscheidet Mitbestimmung bei Desk Sharing



# Systematisch Know-how sichern

**BR-STRATEGIE** *Ein nachhaltiges Wissensmanagement im Betriebsrat gewährleistet Kontinuität und Effizienz der Gremiumsarbeit. Welche Methoden und Werkzeuge haben sich dabei besonders bewährt?*

VON MAIKE GEPPERT

## DARUM GEHT ES

1. Eine Struktur für Wissensmanagement im Betriebsrat lässt sich schrittweise etablieren.
2. Kompetenzsicherung gelingt durch motivierende Entwicklungsgespräche und stärkenorientierte Aufgabenverteilung.
3. Ein strukturierter, nachhaltig verstandener Wissenstransfer kann die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Betriebsrat begrenzen.

Ein systematisches Wissensmanagement hat unzählige Vorteile.

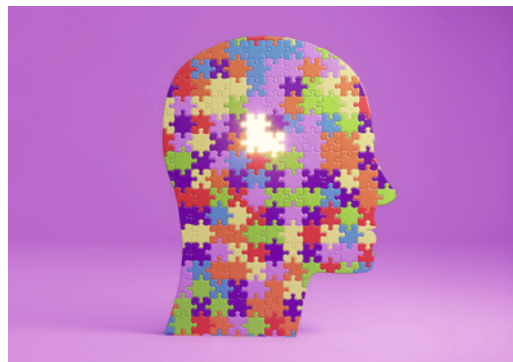
**E**ine der wenigen Konstanten im Leben ist der stetige Wandel. Das gilt auch für die Arbeit und die Besetzung von Betriebsratsgremien. Personelle Veränderung ist ein allgegenwärtiges Thema, ob sie mit dem planbaren Ausscheiden von Wissensträger:innen zu tun hat, wie sie der nächsten Betriebsratswahl im Frühjahr 2026 mit sich bringen wird, oder mit der plötzlichen Veränderung von Lebensumständen, welche ein Betriebsratsmitglied zum unvorhersehbaren Rücktritt veranlassen.

Im Grundsatz herrscht meist Einigkeit: Das Wissen der Betriebsratsmitglieder soll effektiv innerhalb des Gremiums transferiert werden können – es braucht ein System des Wissensmanagements. Wenn alle gemeinsam die Vorteile des Wissensmanagements erarbeiten, schafft das Motivation für den Start. Einer dieser Vorteile liegt z. B. darin, als Gremium auf plötzliche personelle Wechsel vorbereitet zu sein, sodass keine Wissenslücken entstehen. Der Auftakt sowie der Prozess des systematischen

Wissenstransfers kann unterschiedlich gestaltet werden. Ein Beispiel dafür ist eine digitale Wissensdatenbank. Diese kann nicht nur alle Betriebsvereinbarungen und Sitzungsprotokolle speichern, sondern auch persönliche Elemente enthalten, wie eine thematische Sammlung von Ergebnissen kollegialer Fallberatungen. Bereits zu Beginn schafft die Benennung einer verantwortlichen Person oder Arbeitsgruppe eine erhöhte Verbindlichkeit, den systematischen Wissenstransfer konsequent voranzutreiben.

### Strategische Ziele diskutieren und gemeinsame Bedarfsanalyse durchführen

In vielen Gremien werden meist zu Beginn einer Amtsperiode sehr ähnliche Kernziele diskutiert und gesetzt. Im Mittelpunkt stehen dabei häufig die Sicherung der Beschäftigung, die Bewältigung des demographischen Wandels sowie der Ausbau oder zumindest der Erhalt guter Arbeitsbedingungen. Im Alltag geraten diese Kernziele manchmal aus dem Fokus. In aktuellen, für viele Beschäftigte unsicheren wirtschaftlichen Situationen, verfangen sich Diskussionen im Gremium leicht in einer Panikstimmung. Klüger ist es, sich und das Gremium wieder auf die Themen zu lenken, bei denen der eigene Handlungsspielraum gegeben ist. Beispielsweise kann dem demographischen Wandel betrieblich entgegengewirkt werden, in dem ein umfassender Wissenstransfer gestaltet und durchgeführt wird. Derzeit verkleinern sich einige Betriebe, folglich könnte auch die Anzahl der Betriebsratsmitglieder sinken. Durch ein funktionierendes Wissensmanage-





ment im Betriebsrat besteht zumindest die Chance, die Arbeit im Gremium langfristig effizienter zu gestalten.

### Klare Richtung

Für den Anfang sind keine großen Schritte notwendig. Entscheidend ist vor allem, die Richtung festzulegen. Denn die Etablierung neuer Strukturen im Gremium braucht Vorbereitungszeit, oder um es mit einem Bild Anton Bruckners zu sagen: »Wer hohe Türme bauen will, muss lange am Fundament verweilen.« Für ein nachhaltiges Wissensmanagement braucht es zunächst eine Erfassung und Analyse der Ausgangslage. Etwa anhand folgender Fragen:

- Welches Wissen ist für uns wichtig?
- Sind alle Themenbereiche abgedeckt oder fehlt uns etwas?
- Wo drohen künftig, Wissen und Erfahrung wegzubrechen?
- Wie wird unser Wissen dokumentiert?
- Haben alle Betriebsratsmitglieder Zugang zu diesem Wissen?
- Was läuft schon gut und wo gibt es Schwierigkeiten?
- Und was braucht es noch?

### Verständnis für Abläufe

Im nächsten Schritt ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis über wissensichernde Abläufe herzustellen: Vertretungsregelungen für jede Position, Inhalte von Sitzungs- und Beratungsprotokollen, Verantwortlichkeit für Nachrücker:innen inklusive Entwicklung eines Förderkonzepts und nicht zuletzt die Gliederung der digitalen Ablagestruktur. Hat das Gremium hierfür klare Handlungsweisen erarbeitet, können die vereinbarten und relevanten Veränderungen in der Geschäftsordnung ergänzt und damit auch für alle verbindlich werden.

### Das motivierende Entwicklungsgespräch

Je nach Situation im Unternehmen werden im Betriebsrat unterschiedliche Ressourcen benötigt. Bei einer Restrukturierung sind Personen hilfreich, die sich mit den wirtschaftlichen Zahlen auseinandersetzen und alternative Szenarien entwickeln können. Zudem braucht es Mitglieder, oder externe Sachverständige, die diese Alternativen auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber verhandeln. In anderen Situationen

ist der kritische Blick auf die Entwicklung der Arbeitsbedingungen gefragt. Doch wer kann wie am sinnvollsten eingesetzt werden?

Dazu reflektiert zunächst jedes Betriebsratsmitglied für sich:

- Welche Themen habe ich bearbeitet? (Aufgaben, Ausschusssitzungen, Seminare, Gespräche)
- Was davon habe ich gerne gemacht?
- Wo bin ich ins Stocken geraten? Und warum war das so?
- Bei welchen Themen habe ich Klärungsbedarf?

Diese Bestandsaufnahme wird in einem Entwicklungsgespräch um die Einschätzung der Vorsitzenden ergänzt. Wichtig dabei sind eine wertschätzende Gesprächsführung und Geduld. Um die Vorsitzenden zeitlich zu entlasten, könnte ein internes Team die entsprechenden Inhalte (mit) vorbereiten.

#### GUT ZU WISSEN

Entwicklungsgespräche haben ein hohes Konfliktpotential. Viele Gremien beschäftigen sich mit den Fragestellungen in einer Klausur mit externer Moderation.

Relevant könnten z. B. folgende Themen sein: (nicht abschließend)

- Welche Ziele verfolgen wir und welche Aufgaben gehen damit einher?
- Welche Ämter und Aufgaben sind bei uns im Gremium auf welche Personen und welche Ausschüsse verteilt?
- Welche Aufgaben sind erfolgreich bearbeitet worden?
- Welche konnten nicht zufriedenstellend bearbeitet werden oder sind »hinten runtergefallen«? Warum war das so? Fehlte Zeit, Motivation oder Wissen und Erfahrung? Wer kann das ändern? Was ist eventuell gegeben durch z. B. mein (Arbeits-)Umfeld?
- Welches Wissen und welche Erfahrungen haben sich seither bei den Personen entwickelt? (Thematisches Vorgehen)
- Wird der Wissenstransfer gelebt, z. B. durch die Nutzung der zentralen Ablagestruktur oder eine zuverlässige Informationsweitergabe?

### Im Betriebsrat als Team (zusammen) wachsen?



### MACHT DOCH EINE TEAM-KLAUSUR!

- › Diskussionen moderieren und visualisieren
- › Individuelle Ziel- und Strategieentwicklung
- › Team-Dynamiken herausarbeiten und weiterentwickeln
- › Schnittpunkte im Selbstverständnis finden
- › Impulse für Feedback-Kultur geben



## LESETIPPS

► **BUND Verlag – aktiv im Betriebsrat**  
(ISBN 978-3-7663-6249-0)

► **Der Kommunikations-trainer**  
Gespräche – Sitzungen – Verhandlungen – Reden  
Schäffer-Poeschel Verlag  
Stuttgart  
(ISBN 978-3-7910-3465-2)

► **Ermutigende Führung** – Für eine Kultur des Wachstums  
(Besonders Kapitel 7: Ermutigende Führung jenseits der Hierarchien)

## LINKTIPP

Ein umfassender Leitfa-  
den und Werkzeugkasten  
mit angefügter Quali-  
fikationsmatrix, ist unter  
folgendem Link zu finden:  
► [www.boeckler.de/  
pdf/p\\_fofoe\\_  
werkzeugkasten.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_werkzeugkasten.pdf)

## Neue Mitglieder durch Ansprache-Konzept gewinnen

Immer wieder scheiden Betriebsratsmitglie-  
der aus, für die Ersatz gefunden werden muss.  
Über Ersatzmitglieder und Vertrauensleute  
hinaus kann ein Konzept für die Ansprache  
von in Frage kommenden Beschäftigten er-  
gänzend eingesetzt werden. In der Praxis  
kann das beispielsweise den Charakter einer  
Mindmap haben, wie sie der Betriebsrat eines  
mittelständischen Unternehmens einmal bei  
einer Klausur zur Wahlvorbereitung entwarf:  
als betriebliche Landkarte, auf der alle Abtei-  
lungen und Personen eingezeichnet waren.  
Hier wurden alle Abteilungen der Firma skiz-  
ziert und dabei die Personen aufgenommen,  
die für das Betriebsratsamt in Frage kamen.  
Bei diesem Vorgehen wurde schnell deutlich,  
ob alle Abteilungen und möglichst verschie-  
dene Personengruppen abgedeckt waren.  
Gleichzeitig überlegte das Gremium, welche  
Mitglieder jeweils einen »Draht« zu den als  
passend identifizierten Kolleginnen und Kol-  
legen hatten und sie ansprechen könnten. So-  
bald diese Arbeitsteilung klar und auf alle  
Schultern verteilt war, wurden mögliche Ge-  
sprächsinhalte diskutiert:

- Persönliche Eigenschaften, Qualifikationen  
oder auch Auftreten, z. B. durch einen Re-  
debeitrag auf einer Betriebsversammlung
- Konkrete Ziele des Betriebsrats und  
aktuelle Missstände im Betrieb, die es  
zu verändern gilt
- Allgemeine Aufgaben und Verant-  
wortungsbereiche des Betriebsrats
- Erfolgreiche Veränderungen im Betrieb  
durch den Betriebsrat
- Individuelle Qualifizierung und  
Weiterentwicklung
- Gezielte Einarbeitung im Team und  
das Wissensmanagement

In Rollenspielen bereiteten sich die Kollegin-  
nen und Kollegen des Betriebsrats auf die Ge-  
spräche vor, vor allem auf mögliche kritische  
Gesprächssituationen. Schließlich braucht es  
hierzu auch etwas Mut. Da kurz zuvor eine  
Restrukturierung mit Interessenausgleich statt-  
gefunden hatte, gab es Bewegung in der Beleg-  
schaft, was bei allem Missmut auch Gelegen-  
heit schuf, mit den Beschäftigten ins Gespräch  
zu kommen. Die solide Vorbereitung hat  
Hemmnisse abgebaut und die mitwirkenden

## AIB AUF DIE OHREN



Für mehr Input zum Umgang mit konflik-  
tären Situationen innerhalb des Gremi-  
ums oder mit Kolleginnen und Kollegen  
im Betrieb gibt es die AiB Podcast-Folge  
»Strategien beim Umgang mit schwierigen  
Kollegen«. Jetzt Reinhören unter:

► <https://t1p.de/5ndov>

Personen waren bereit, ein zukunftsfähiges Be-  
triebsratsteam auf die Beine zu stellen.

## Ein nachhaltiger Prozess ist entscheidend

Ein nachhaltiges Wissensmanagement erfor-  
dert regelmäßige Entwicklungsgespräche.  
Hierbei empfiehlt sich ein Turnus von andert-  
halb bis zwei Jahre. Es gilt, am Ball zu bleiben  
und in den Gesprächen konkrete und reali-  
sierbare Ziele mit jedem Betriebsratsmitglied  
zu vereinbaren. Die Einführung des Wissens-  
managementsystems sollte durch Kommuni-  
kationsmaßnahmen (siehe dazu Beitrag S. 15)  
begleitet werden, die die Belegschaft über die  
einzelnen Entwicklungsschritte informieren.  
Das stärkt die Akzeptanz des Betriebsrats und  
fördert zusätzlich die Nachhaltigkeit des Pro-  
zesses. Unter dem Strich bleibt festzuhalten:  
Ein systematisches Wissensmanagement hat  
unzählige Vorteile. Es stärkt die einzelnen Be-  
triebsratsmitglieder, den Betriebsrat als Team  
und damit auch die Durchsetzungsfähigkeit im  
Sinne der Beschäftigten. Los geht's! ◀



**Maïke Geppert**, Systemische  
Prozessberaterin und Moderatorin  
von Gremien-Workshops beim  
IMU Institut Stuttgart.