

Nachwuchs gewinnen

Simone Hocke

Arbeitsrecht im Betrieb 3/2025

Ab Seite 8

Neue Kräfte Die Betriebsratswahlen im nächsten Frühjahr machen aus einem wichtigen Thema ein dringendes: Betriebsräte brauchen ein Konzept zur Nachwuchsgewinnung und -förderung. Worauf kommt es dabei an?

Darum geht es

1. Der demografische Wandel erschwert nicht nur Personalplanung für Belegschaften, sondern auch die von Betriebsratsgremien.
2. Vor diesem Hintergrund müssen die Gremien nicht nur gezielt Nachwuchs rekrutieren und fördern, sondern auch systematisch die Nachfolge von Mitgliedern planen.
3. Die Nachwuchsplanung beinhaltet auch Einarbeitung, Grundlagenschulungen und gezielte Weiterbildung für spezifische Aufgaben.

Es ist ein Beispiel aus dem ganz realen Arbeitsleben: Im 15-köpfigen Betriebsrat einer Pflegeeinrichtung gehen zur nächsten Wahl zwei langjährige Mitglieder in den Ruhestand und die freigestellte Betriebsratsvorsitzende wechselt in eine Führungsposition. Aufgrund der Arbeitsüberlastung und fehlender Anerkennung des Betriebsrats im Unternehmen gestaltet sich die Gewinnung neuer Kandidat:innen sehr mühselig. Auch im bestehenden Gremium gibt es große Zurückhaltung bei der Übernahme von mehr Verantwortung und dem möglichen Schritt in die Freistellung.

Vor ähnlichen Herausforderungen stehen derzeit viele Betriebsräte. Betriebsräte. Und die Betriebsratswahlen 2026 (März bis Mai) sind dafür eher der Anlass als die Ursache. Denn der demografische Wandel in Deutschland erfasst nicht nur die Belegschaften von Unternehmen, sondern auch die Gremien selbst.

60 % der Mitglieder sind älter als 46 Jahre.¹ Wenn das Gewinnen neuer Kandidat:innen schwierig ist,

kann das verschiedene Gründe haben: Beschäftigte sind nicht gut über die Aufgaben und Möglichkeiten von Betriebsräten informiert; das Image des Betriebsrats ist nicht attraktiv und/oder eine betriebsratsfeindliche interne Kultur führt zu Vorbehalten der Beschäftigten. Hinzu kommt die Sorge, Betriebsratsarbeit sei ein Karrierehindernis. Speziell für jüngere und (hoch-)qualifizierte Beschäftigte können berufliche Risiken entstehen, wenn sie durch eine Freistellung von aktuellen fachlichen Entwicklungen abgekoppelt werden.

Und doch ist die Suche von Betriebsräten nach Jungmitgliedern keineswegs hoffnungslos. Diverse Beispiele zeigen, wie Betriebsräte erfolgreich Hürden überwinden und die Chancen des Generationswechsels nutzen können.² Es bedarf der Kreativität und einer strategischen Nachfolgeplanung und Nachwuchsförderung.

Planung bewirkt Kontinuität – und Erneuerung

Nachfolge und Neubesetzung von Positionen systematisch zu planen, gewährleistet Kontinuität in der Betriebsratsarbeit. Andererseits ermöglicht sie personelle und ideelle Erneuerung und ist die Voraussetzung für zukunftsfähige Mitbestimmung. Dabei gibt es, wie Studien zeigen, keine Standardlösungen: Die Bedürfnisse und Herausforderungen variieren je nach Größe des Gremiums, der Branche und der Unternehmenskultur. Im Allgemeinen sollte die Nachfolgeplanung folgende Elemente beinhalten:

- **Frühzeitige Identifikation von Übergangssituationen und Thematisierung im Gremium:** Wer wird wann ausscheiden, und welche Positionen sind davon betroffen? Altersstrukturanalysen nehmen in den Blick, wer absehbar in den Ruhestand geht und welche Altersgruppen im Gremium unterrepräsentiert sind. Vor Wahlen wie der im Frühjahr 2026 sollte im Gremium aber auch thematisiert werden, wer welche Bedenken, Zweifel, Möglichkeiten und Chancen im Zusammenhang mit einer erneuten Kandidatur sieht und wer künftig mehr oder weniger Zeit einbringen möchte oder kann.
- **Anforderungs- und Kompetenzprofile erstellen:** Anforderungsprofile beschreiben das Wissen, die Fähigkeiten und Kompetenzen, die jemand benötigt, um bestimmten Aufgaben, Rollen oder Funktionen gerecht zu werden. Sie sind Orientierungshilfen, um Erwartungen an Nachfolger:innen zu klären. Kompetenzprofile beschreiben das Wissen, die Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Betriebsratsmitglieder. Aus der Summe von Anforderungs- und Kompetenzprofilen lassen sich der Entwicklungsbedarf und die -perspektiven möglicher Nachfolger:innen, aber auch des Gesamtgremiums ableiten.
- **Gewinnung und Förderung von geeigneten Nachfolger:innen** für wichtige Positionen wie Vorsitzende und Ausschusssprecher:in, aber auch für Expert:innen mit Spezialwissen, z. B. im Arbeits- und Datenschutz, Betriebliches Eingliederungsmanagement oder in der Konfliktberatung. Um bei Kandidat:innen dafür Motivation zu wecken, ist es hilfreich, persönliche und berufliche Entwicklungsperspektiven kenntlich zu machen. In Entwicklungsgesprächen finden Interessen und Vorstellungen der Betriebsratsmitglieder Raum und können mit den Bedarfen im Gremium abgeglichen werden.

- **Übergabeprozesse frühzeitig vorbereiten und einen Zeitplan mit konkreten Maßnahmen erstellen:** Von Vorteil ist, wenn für eine Übergangszeit Parallelfunktionen geschaffen werden können: Aktuelles Gremiumsmitglied und Nachfolger:in gestalten gemeinsam die Vorbereitung und Durchführung von Terminen im Idealfall mit zeitlich begrenzter zusätzlicher Freistellung.
- **Wissens- und Kompetenzmanagement etablieren:** Für eine systematische Sicherung und Weitergabe von Wissen können digitale Tools genutzt werden, um Wikis, Handbücher oder Erfahrungsberichte zu sichern und für alle Mitglieder zugänglich zu gestalten. Darüber hinaus geht es aber darum, künftige Wissens- und Kompetenzfelder zu antizipieren und neues Wissen gezielt zu erwerben und zu entwickeln.

Übergangsgestaltung soll einerseits eine kontinuierliche Fortsetzung der Betriebsratsarbeit sichern, andererseits brauchen Betriebsratsgremien aber auch Erneuerung und Innovation, um zukunftsfähige Mitbestimmung zu gewährleisten.

Geschlechter- und Generationendiversität fördern

Besonders junge Beschäftigte und Frauen sind in Betriebsräten häufig unterrepräsentiert. Frauen nehmen zurzeit rund 30 % der Betriebsratsmandate in Deutschland wahr, im Vorsitz sind nur 21 % Frauen vertreten.³ Unterrepräsentiert sind häufig auch angelernte Beschäftigte, Beschäftigte mit Migrationsgeschichte, Teilzeitbeschäftigte, Verwaltungsmitarbeiter:innen oder Führungskräfte. Ein breit aufgestellter Betriebsrat repräsentiert die Interessen der Belegschaft besser.

Dies fördert die Legitimation von Entscheidungen und Chancengleichheit Betrieb und hat auch inhaltliche Vorteile: Perspektiven jüngerer Beschäftigter ermöglichen kreative und innovative Lösungen. So können digitale, nachhaltige und agile Arbeitsweisen neue Impulse für die Betriebsratsarbeit setzen. Damit diese Chancen entstehen, braucht es eine Veränderungsbereitschaft im Gremium, sprich: eine gestaltungsoffene Betriebsratskultur.

Checkliste

Fragen zum Kommunikationskonzept

- Welche Beschäftigtengruppen sind in der Interessenvertretung unterrepräsentiert?
- Welche Zielgruppen wollen wir unter welchen Aspekten erreichen? Und über welche Themen und Medien kann das gelingen?
- Welche Beteiligungsformate können/wollen wir nutzen?
- Wie können wir die mit Betriebsratsarbeit verbundenen Entwicklungschancen vermitteln? Welche positiven Beispiele gibt es?
- Wie können JAV-Mitglieder und Vertrauenskörper einbezogen werden?
- Wer ist Ansprechpartner:in im Gremium für Interessierte oder Neue? Welche Formate zum

Informieren und Kennenlernen bieten wir an?

- Wie sehen ein guter Übergang und die Einarbeitung in unser Gremium aus?

Nachwuchsakquise beginnt beim Onboarding

Veranstaltungstipp +

Erfolgreiche Nachwuchsgewinnung erfordert es, sowohl die Attraktivität des Betriebsrats zu erhöhen als auch Barrieren abbauen. Und sie beginnt frühzeitig, idealerweise schon bei neuen Mitarbeitenden und Auszubildenden. Der Betriebsrat ist dann bereits im Onboarding-Prozess und bei Azubi-Einführungstagen vertreten, um die eigene Arbeit vorzustellen und sich als offener Ansprechpartner zu präsentieren. Und ins Führungskräfte-Trainee-Programm könnte eine Hospitationsphase im Betriebsrat integriert sein, um Wissen über Mitbestimmung zu vermitteln und Berührungsängste zu reduzieren.

Ein beteiligungsorientierter Betriebsrat bindet Beschäftigte aktiv ein, z. B. über Betriebsversammlungen mit dialogischen Methoden wie World Café, Arbeitsgruppen nach § 28a Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), den Einbezug „sachkundiger Arbeitnehmer:innen“ und Umfragen. Dies fördert die Akzeptanz und führt Beschäftigte an Aufgaben des Betriebsrats heran. Ein Info-Treffen für interessierte Beschäftigte ermöglicht ein gegenseitiges Kennenlernen. Gerade wenn es darum geht, jüngere Beschäftigte zu gewinnen, ist eine enge Zusammenarbeit mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) zielführend. Bestenfalls gibt es eine feste Ansprechperson im Betriebsrat, die die Schnittstelle zur JAV bildet und diese mit Know-how unterstützt sowie deren Prozesse moderativ begleitet. Wer attraktiv erscheinen will, muss sich zeigen. Für die gezielte Ansprache von bisher unterrepräsentierten Gruppens sollte in einer Arbeitsgruppe ein Kommunikationskonzept entwickelt werden. Hierbei wird erklärt, welche Zielgruppen mit welchen Inhalten über welchen Kommunikationsweg und zu welchen Zeitpunkten angesprochen werden. Gibt es Arbeitsbereiche, die bisher nicht im Gremium vertreten sind, können dort interaktive Abteilungsversammlungen durchgeführt werden. Auch können gezielt Beschäftigte mit Expert:innenwissen angesprochen werden, das aktuell im Gremium benötigt wird, z. B. zu Digitalisierung und Datenschutz. Die persönliche Ansprache geeigneter Kandidat:innen ist ein wesentlicher Schlüssel zur Nachwuchsgewinnung. Dafür braucht es kommunikationsstarke Betriebsratsmitglieder, die mitgestalten können, Informationen gewinnen, einen aktiven Beitrag zur Demokratie im Betrieb leisten, sich weiterbilden können. Die außerdem zuhören, mögliche Bedenken und Befürchtungen aufnehmen und behutsam die Entscheidungsfindung unterstützen. Vorsicht vor langen Monologen und Überredungstiraden! Menschen möchten gesehen werden. Ziel ist ein Dialog, der Vertrauen schafft, Offenheit signalisiert und Interesse weckt.

Nachwuchs fördern, Potenziale entwickeln

Nachwuchsarbeit endet nicht mit der Gewinnung neuer Mitglieder. Sie umfasst auch deren Einarbeitung, Grundlagenschulungen sowie gezielte Weiterbildung für spezifische Aufgaben. Hier ergibt sich eine Brücke zur Nachfolgeplanung: Mentoring-Programme und auf Kompetenzprofilen basierende Bildungsplanung fördern gezielt Stärken. Berufsbegleitende Studiengänge speziell für Betriebsräte bieten eine Doppelverwertung, indem sie sowohl auf die Professionalisierung der Betriebsratsarbeit als auch auf berufliche Anschlussperspektiven zielen. Bei diesem Umfang an Maßnahmen stellen sich nun vielleicht einige Leser:innen die Frage: Wie soll ich das denn neben allen anderen Aufgaben und Themen auch noch schaffen? So ein Gefühl der Überforderung wäre verständlich. Wichtig ist erstmal nur der Anfang. Erfahrungsgemäß verspricht es Erfolg, zunächst ein Schlüsselthema zu priorisieren und dazu eine kleine Projektgruppe zu bilden, die ein engagiertes BR-Mitglied koordiniert.

Im Modul „Praxistransfer-Projekt“ unseres Studiengangs MABO an der Universität Bremen initiierten Studierende beispielweise Projekte zur Einführung von Wissenstransfer, Nachwuchsförderung aus der JAV und Erhöhung des Frauenanteils im Gremium. Jeder Schritt in Richtung einer zeitgemäßen Mitbestimmung lohnt sich.



Dr. Simone Hocke, Universität Bremen, Zentrum für Arbeit und Politik.
s.hocke@uni-bremen.de

-
- [1] Quelle: Misterek, Fokko (2022): Gesamtauswertung Betriebsratswahlen 2022. Düsseldorf.
 - [2] Masolle/Niewerth (2018): Gute Praxis. Generationswechsel im Betriebsrat:
<https://www.mitbestimmung.de/html/generationen-shy-wechsel-im-betriebsrat-8563.html>.
 - [3] Quelle: Misterek, Fokko (2022): Gesamtauswertung Betriebsratswahlen 2022. Düsseldorf.
-

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Wir helfen gerne. Schreiben Sie uns:

✉ fragen@bund-verlag.de

- Titelthema



Newsletter

Erhalten Sie aktuelle Meldungen, Rechtsprechungen, Praxiswissen und Arbeitshilfen

Jetzt kostenlos anmelden

Kontakt

Haben Sie Fragen zu unseren Angeboten? Wir sind Mo. bis Do. von 9 – 16:30 Uhr und Fr. von 9 – 15 Uhr für Sie erreichbar

069 795010-0

kontakt@bund-verlag.de

Folgen Sie uns

Bleiben Sie auf dem Laufenden mit unseren Meldungen in den Sozialen Medien



Preise



© Bund Verlag GmbH, Frankfurt am Main

[Presse](#) | [Interne Meldestelle](#) | [Widerrufsrecht](#) | [Verträge kündigen](#) | [Hilfe](#) | [Impressum](#) |

[AGB](#) | [Verlag](#) | [Kontakt](#) | [Karriere](#) | [Buchhandel](#) | [Datenschutz](#)