

Welcher Führungsstil passt denn zum Betriebsratsvorsitzenden?

„Gleicher unter Gleichen“ – der BRV zwischen vermitteln, kommunizieren und führen

Betriebsratsvorsitzende tragen viel Verantwortung: Sie vertreten die Interessen der Belegschaft und des Gremiums, moderieren Konflikte oder verhandeln mit der Geschäftsführung. Doch anders als klassische Führungskräfte verfügen sie über keine disziplinarische Macht. Wie also lässt sich in dieser Rolle wirksam führen? Im Gespräch verrät ifb-Bildungsreferent und Kommunikationsexperte Ralf Richter, warum ein kooperativer Führungsstil für einen BRV besonders geeignet ist – und in welchen Situationen etwas Autorität nicht schadet.



Redaktion

Stand: 9.5.2025

Lesezeit: 03:15 min



Ralf, gibt es den perfekten Führungsstil für einen Betriebsratsvorsitzenden?

Ralf Richter: Natürlich ist das der kooperative Führungsstil. Bei dem versucht man, das Gremium möglichst viel einzubinden, sodass gemeinsame Ziele entwickelt und Entscheidungen getroffen werden. Der ist sicherlich besser geeignet als ein autoritärer Führungsstil, bei dem ich mir als Betriebsratsvorsitzender anmaße, alle Entscheidungen alleine zu treffen.

Gibt es dennoch Momente, in denen ein autoritärer Führungsstil sinnvoll sein kann?

Ralf Richter: Es kann in Krisensituationen schon mal wichtig sein, schnelle Entscheidungen zu treffen. Betriebsratsgremien diskutieren gerne, aber irgendwann braucht es halt eine Entscheidung. An dieser Stelle kann es also durchaus sinnvoll sein, ein bisschen autoritär zu sein und zu sagen: Wir haben jetzt diskutiert, haben alle Meinungen gehört und gehen jetzt in diese Richtung.



Es kann in Krisensituationen schon mal wichtig sein, schnelle Entscheidungen zu treffen.



Wie erkenne ich denn selbst, welcher Führungstyp ich bin?

Ralf Richter: Das wird sich wahrscheinlich nicht von Anfang an zeigen, denn auch Betriebsratsvorsitzende werden nicht mit einer Führungskompetenz geboren, sondern müssen sich diese erarbeiten. Gerade am Anfang, wenn ich neu bin im Betriebsrat, werde ich Dinge ausprobieren und dann für mich sagen: Oh, da habe ich mich wohlfühlt. Und den einen gefällt es eben, wenn sie keinen Entscheidungsdruck haben und im Team die Entscheidungen treffen. Und die anderen finden es gut, wenn sie ihre Vorstellungen durchziehen können. Es ist so ein bisschen „trial and error“.

Und wie finde ich heraus, welche Art von Führung das Gremium benötigt?

Ralf Richter: Durch Absprachen, schließlich haben Betriebsratsvorsitzende ja nicht per se eine Führungsverantwortung, sondern sind sozusagen „gleicher unter Gleichen“. Zu Beginn einer Amtszeit, wenn sich das Gremium findet, muss gemeinsam entschieden werden, welche „Machtbefugnis“ der BRV hat. Die einen sagen, sie sind froh, wenn jemand sagt, wo es langgeht. Die anderen wollen dagegen ausgiebig ihre Meinungen darstellen, gemeinsam entscheiden und der BRV kann alles nach außen vertreten. Das ist etwas Grundsätzliches, was vielleicht im Rahmen einer Klausurtagung ausgehandelt wird.

Was sind in Sachen Führung die größten Herausforderungen für Betriebsräte?

Ralf Richter: Oft höre ich von der Schwierigkeit, das gesamte Gremium einzubinden. Nicht selten fühlen sich Betriebsratsvorsitzende als diejenigen, die praktisch die ganze Last tragen. Deswegen ist es so wichtig, sich zum Start der Legislaturperiode zu treffen. Um die Leute kennenzulernen und um zu erfahren, wo sie ihre Stärken haben. Einige haben auch ein bisschen Angst vor Führung. Da kommen Betriebsratsvorsitzende allerdings nicht aus, weil sie eine gewisse Führungsaufgabe nun mal haben, egal wie das Gremium gestrickt ist.

Kommunikation dürfte in diesem Zusammenhang der Schlüssel sein.

Ralf Richter: Ja, ganz klar. Selbst, wenn jemand einen eher autoritären Führungsstil pflegt, ist es wichtig, zu erklären, warum man zu einer Entscheidung gekommen ist.



Die unterschiedlichen Führungsstile wird es nie in Reinform geben, da muss man von Situation zu Situation entscheiden.



Welche Eigenschaften sollten Betriebsratsvorsitzende noch mitbringen?

Ralf Richter: Motivieren zu können und Transparenz zu schaffen sind zwei wichtige Fähigkeiten. Außerdem ist Flexibilität ein Thema, denn: Die unterschiedlichen Führungsstile wird es nie in Reinform geben, da muss man von Situation zu Situation entscheiden. Jetzt braucht es mal ein bisschen stärkere Zügel, hier kann ich ein bisschen laufen lassen. Darüber hinaus benötigen Betriebsratsvorsitzende Resilienz, um mit Rückschlägen zurechtzukommen. Und natürlich sollten sie gut mit Menschen umgehen und zuhören können.

Agilität fällt in dem Zusammenhang häufig als Stichwort ...

Ralf Richter: ... ja, überall wird von agiler Führung gesprochen, aber im Endeffekt ist es ähnlich wie die situative Führung. Es ist mehr eine Haltung, weniger ein Führungsstil, aber passt eben sehr gut zu Betriebsräten. Dass jeder im Team seinen eigenen Verantwortungsbereich hat, viel miteinander gesprochen wird und Ziele gemeinsam erarbeitet werden. Mit Agilität verbinde ich zudem, offen zu sein für neue Dinge – und nicht zu sagen: Das haben wir immer schon so gemacht!

Wie kann man seinen Führungsstil optimieren?

Ralf Richter: Wichtig ist, in sich selbst hinein zu hören: Wie fühle ich mich gerade in der Führung? Weil Betriebsratsvorsitzende manchmal ein wenig an ihrem eigenen Anspruch scheitern. Sie sollten jedoch nicht in die Opferhaltung fallen und sagen: Ach, die anderen machen eh nichts und alles muss ich alleine machen. Sondern sollten schauen, wie man das ändern kann. Wo kann ich gut mit meinem Stellvertreter zusammenarbeiten? Wo kann ich was abgeben? (tis)

Ralf Richter

ifb-Bildungsreferent

Ralf Richter ist seit einigen Jahren als Bildungsreferent und Kommunikationstrainer beim ifb tätig.

Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de

Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG © 2025