

Prof. Dr. Erhard Tietel
Dr. Simone Hocke
Arbeit und Politik
Universität Bremen
Am Fallturm 1, 28359 Bremen
etietel@aap.uni-bremen.de
www.aap.uni-bremen.de
Tel.: 0421-218-56706



Forschungsprojekt:

**Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen)
Betriebsratsmitgliedern
im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung,
betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie**

Ergebnisse der Expertenbefragung

August 2012

gefördert durch die Hans Böckler-Stiftung
Projektnummer: S-2011-431-2

Inhaltsverzeichnis

<i>Einleitung</i>	3
<i>1. Gründe und Motive für das Ausscheiden aus der Freistellung</i>	4
1.1 Nicht-intendiertes Ausscheiden aus der Freistellung	4
1.2 Die gesundheitliche Notbremse ziehen	7
1.3 „Es gibt einen Drang aus dem Betriebsrat raus“	8
1.4 „Auf zu neuen Ufern“	9
1.5 „Einkaufen und Rauskaufen lassen“	12
1.6 Ausscheiden nach betriebspolitischen Kämpfen	13
1.7 „Zurück ...?“	14
<i>2. Karrierewege</i>	15
2.1 Fachliche Spezialisierungen - Querkarrieren	15
2.2 Der Aufstieg in den Vorstand: Arbeitsdirektoren/innen	18
2.3 Hauptamtlich in der Gewerkschaft	21
2.4 Selbständige Beratungs- und/oder Bildungstätigkeit	24
2.5 Führungspositionen	26
2.6 Der Weg zurück	27
2.7 Teilfreistellung als Alternative und Herausforderung	28
2.8 Weitere Aspekte der Berufsperspektiven ehemals freigestellter Betriebsratsmitglieder	30
<i>3. Einflussfacetten auf Karrierewege</i>	32
<i>4. Tendenzen in Weiterbildung und Beratung hinsichtlich des Themas „Betriebsrat und Karriere“</i>	39
<i>5. Fragen der Experten/innen an das Thema „Karrierewege und Karrieremuster von Betriebsräten/innen“</i>	40

Einleitung

Warum scheiden Betriebsratsmitglieder, die inmitten ihres beschäftigungsfähigen Alters sind, nach einigen Amtszeiten aus exponierten Positionen ihres Gremiums bzw. der Mitbestimmungsstrukturen ihres Unternehmens (Freistellung, BR/GBR/KBR-Vorsitz, stellvertretender Vorsitz, Aufsichtsratsmandat) wieder aus und welche Optionen und Pfade gibt es für ihren weiteren beruflichen Lebensweg? Diese Fragestellungen werden im Projekt „Karrieremuster und Karrierewege von Betriebsratsmitgliedern“ erstmals grundlegend erforscht. Untersucht wird, wie berufsbiografische Entscheidungen im Spannungsfeld von persönlicher Biografie, betriebsrätlichem Engagement und beruflicher Entwicklung zustande kommen und von den Betroffenen erlebt und gestaltet werden. Untersucht wird auch, ob hierbei geschlechts-, betriebsgrößen- und branchenspezifische Muster identifizierbar sind. Weiterhin wollen wir herausfinden, wie Betriebsratsmitglieder bei ihren berufsbiografischen Entwicklungen und Entscheidungen unterstützt und begleitet werden können (Personalentwicklung, Qualifizierung, Beratung), und wie gewährleistet werden kann, dass die langjährigen mitbestimmungspolitischen Erfahrungen und Kenntnisse den weiteren beruflichen Werdegang der ‚Ehemaligen‘ nachhaltig beeinflussen – sprich: wie Ansprüche auf eine humane und demokratische Arbeitswelt und Vorstellungen von ‚guter Arbeit‘ in den neuen beruflichen Funktionen und Positionen ein relevanter Bezugspunkt bleiben (können).

Den empirischen Kern des Forschungsprojekts bilden 45 intensive biografisch-themenzentrierte Interviews mit ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden, Stellvertretern oder zur Betriebsratsspitze zählenden Freigestellten, die mindestens zwei Amtszeiten eine exponierte Position in ihrem Gremium einnahmen und sich in dieser Zeit hinsichtlich ihrer beruflichen Rolle und Identität wesentlich als Betriebsrat/rätin verstanden, bevor sie einen erneuten beruflichen Wechsel in Betracht zogen. Geschlechterverhältnis, Betriebsgröße (Groß- und KMU-Betriebe) sowie Branche (Industrieller Kernbereich, Tertiärsektor) sind weitere zentrale Auswahl- und Auswertungswahlkriterien. Wenn im Folgenden von „Freistellung“ bzw. „Freigestellten“ gesprochen wird, sind in aller Regel Personen aus der Betriebsratsspitze gemeint.

Zu Beginn des Projektes haben wir in einer ausführlichen Expertenbefragung unsere Hypothesen zu den Karrieremustern und -wegen überprüft und erweitert. Die Kenntnisse und Erfahrungen einschlägiger Experten/innen wurden in die Entwicklung des Leitfadens für die biografisch-themenzentrierten Interviews der Hauptuntersuchung aufgenommen. In der Vorstudie wurden 15 Experten/innen-Interviews durchgeführt, davon 2 Interviews mit jeweils 2 Experten/innen. Das Sample besteht aus 9 Experten/innen aus Gewerkschaften (G), meistens für betriebliche Mitbestimmung oder Bildung Zuständige im Vorstandsbereich der großen Gewerkschaften, 8 Experten/innen aus dem Bildungs- und Beratungsbereich (B). Befragt wurden 11 Männer und 6 Frauen. Die Auswertung der gewonnenen Daten erfolgte mittels Kodieren aus dem Material heraus. Im Folgenden sind zentrale Ergebnisse der Expertenbefragung (Vorstudie) zusammengefasst.

1. Gründe und Motive für das Ausscheiden aus der Freistellung

Die Erkenntnisse der Expertenbefragung ermöglichen eine weitere Ausdifferenzierung der bereits im Forschungsantrag dargelegten Gründe und Motive, die zum Verlassen/Verlust der Freistellung führen können. Es lassen sich unterscheiden: 1. Aspekte, die zum nicht-intendierten Ausscheiden aus der Betriebsrats-Spitze führen, 2. gesundheitliche Aspekte, 3. ein „Drang aus dem Betriebsrat raus“, 4. Aspekte, die einen „Aufbruch zu neuen Ufern“ motivieren, 5. das „Ein- und Rauskaufen“, 6. ein Ausscheiden nach betriebspolitischen Kämpfen und schließlich 7. das Motiv, zur vorherigen beruflichen Arbeit zurückzukehren. Die Benennung der Aspekte bleibt hier – wie auch in den anderen Abschnitten dieses Berichtes – dicht an den Formulierungen der Experten.

Je nachdem mit welchen Branchen, Betrieben und welcher Ebene von Mitbestimmung (betriebliche oder Unternehmensmitbestimmung) die Experten/innen vorwiegend beruflich Kontakt haben, verändert sich der Blick darauf, was sie als die wesentlichen Gründe und Motive des Ausscheidens aus dem Betriebsrat ansehen. Dies führt zuweilen zu gegensätzlichen Aussagen: So äußern einige der befragten Experten/innen beispielsweise, dass nicht wenige Betriebsräte/innen aus dem Segment hochqualifizierter Beschäftigter eine intrinsische Motivation haben nach einer gewissen Zeit wieder aus dem Amt auszuschcheiden, während andere mit stärkerem Bezug auf gewerblich dominierte Gremien wiederum äußern: *„Leute die aus eigenem Antrieb da raus wollen, gibt es kaum.“*

1.1 Nicht-intendiertes Ausscheiden aus der Freistellung

Das nicht-intendierte, also ungeplante und teilweise unfreiwillige Ausscheiden, das oft mit beruflichen und biografischen Brüchen und Krisen einhergeht, wird von den Experten und Expertinnen häufig angesprochen und durchgängig als etwas benannt, was in den letzten Jahren zunimmt. Unfreiwilliges Ausscheiden aus der Betriebsratsspitze kann sich auf den Verlust der Position des BR-Vorsitzes, der Stellvertretung oder eines Platzes im Betriebsausschuss, den Verlust der Freistellung, oder auf den Verlust des BR-Mandates überhaupt beziehen.

Durch **betriebliche Umstrukturierungen** (Dezentralisierung, Aufteilung des Unternehmens etc.), **Fusionen** oder **Schließungen** von Unternehmensteilen oder Betrieben können Betriebsratsmandate und Freistellungen wegfallen. Welche beruflichen Möglichkeiten bieten sich in diesen Fällen den ehemals Freigestellten? Nach Ansicht der Experten/innen bietet sich hier – neben Abfindungs- und Frühverrentungsregelungen – am ehesten an, eine hauptamtliche Funktion in der Gewerkschaft zu übernehmen oder aber freiberuflich in die Bildungs- und Beratungsarbeit zu gehen.

Bei Betriebs(teil)schließungen und auch bei Fusionen würde nach wie vor viel über Abfindungen und Modelle der Altersteilzeit bzw. Frühverrentung geregelt:

„Von zwei ehemals Freigestellten weiß ich, die haben noch eine Runde gedreht und haben sich dann vorzeitig abfinden lassen. Haben dann Gespräche geführt, das ist zum Teil angeboten worden, also da sind die Arbeitgeber, wenn es irgendwie möglich ist, auch entgegenkommend. Auf jeden Fall sind da Gespräche möglich, dass man dann vorzeitig vor der normalen gesetzlichen Rente gehen kann. Und dass es Regularien gibt, wie man das machen kann.“ (G)

Im Fall der Reduzierung der Freistellungen durch betriebliche Umstrukturierungen schätzt ein gewerkschaftlicher Experte ein:

„Die gehen in der Regel dann ins Glied zurück. Also auf ihren bisherigen oder einen vergleichbaren Arbeitsplatz. Das geht auch nicht anders. So viele Führungspositionen oder sonstige Funktionen gibt's auch nicht, dass man jetzt alle adäquat unterbringen kann. Also es gibt dann auch Fälle, wo Freigestellte ein ganz normales Berufsleben fortsetzen.“ (G)

Wenn es bei Fusionen Übergangstarifverträge gibt, kann es einen Aufschub der Freistellungsreduzierung geben, der einerseits den Einzelnen Luft verschafft sich beruflich neu zu orientieren, andererseits aber auch Konflikte um die zukünftige Besetzung der Positionen im Gremium am Laufen hält:

„Jeder versucht dann so seinen Weg zu finden unter der Hand, also ich habe quasi vier Jahre Zeit, kann mir an fünf Fingern abzählen ob ich vermutlich eher zu denjenigen gehören werde, die anschließend weiter freigestellt sind oder nicht. Ich habe Zeit mir auch zu überlegen, ob ich das überhaupt noch will, wie ich mich da positionieren will. So und dann wird im Einzelfall geguckt.“ (B)

Als weiteren Grund unfreiwillig aus dem BR-Amt auszuschneiden wird von den Experten und Expertinnen die **Nicht-Wiederwahl bzw. ‚Abwahl‘** durch die Belegschaft genannt. Dies kann durch eine geringe Stimmenzahl bei der Persönlichkeitswahl oder durch die Stimmenmehrheit einer konkurrierenden Liste geschehen. Häufiger jedoch als die ‚Abwahl‘ durch die Beschäftigten wird die Nicht-Wiederwahl im BR-Gremium angesehen:

„Was ich aber jetzt gerade bei der letzten Betriebsratswahl erlebt habe, dass doch einige ‚Fürsten‘ gefallen sind. Und nicht, weil sie nicht wieder gewählt worden sind, das passiert nicht, wenn man auf der Liste entsprechend steht, aber sie sind nicht mehr Betriebsratsvorsitzende.“ (G)

Manche Experten/innen sehen hinsichtlich der Nicht-Wiederwahl innerhalb des Gremiums eine zunehmende Tendenz:

„Also die Betriebsratswelt wird richtig volatil. Diese ruhige Betriebsratsrolle, dass man sagt: „Okay, jetzt bin ich Betriebsratsvorsitzender und die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass ich das jetzt zwanzig Jahre mache“, das kann heute keiner mehr sagen. Also du bist im Nu weg vom Fenster. Dass abgewählt wird zwischen den ordentlichen Wahlterminen ist relativ selten, aber dass du bei der nächsten Wahl weg bist, das kann unheimlich schnell passieren heute. Also die Stimmungen wechseln unheimlich schnell.“ (B)

Im Falle der Nicht-Wiederwahl als Vorsitzender sind die Möglichkeiten der weiteren beruflichen Karriere beschränkt, wie es ein Experte besonders drastisch ausgedrückt: *„Das ist Vernichtung, ja, dann sind die Chancen weg.“* In diesen Fällen wird von mehreren Experten/innen explizit von *„versorgen“*, aber auch von *„entsorgen“* gesprochen. Dies geschehe entweder innerhalb des Betriebes/Unternehmens, mittels Abfindungen aus dem Betrieb/Unternehmen hinaus oder aber in gewerkschaftliche Funktionen. Die Option auf einen beruflichen *Aufstieg* im eigenen Betrieb existiere in solchen Fällen meist nicht mehr:

„Es gibt in aller Regel dann ein Bemühen, jemanden entweder auf einem adäquaten Arbeitsplatz unterzubringen oder den Übergang praktisch in die Altersteilzeit oder Rente verträglich zu gestalten. Dass jemand nicht wieder gewählt wird, heißt natürlich auch, dass der- oder diejenige für irgendwelche leitenden Funktionen nicht in Frage kommt. Sondern dann werden andere Lösungen gesucht, wie jemand dann ins normale Berufsleben zurückkehrt.“ (G)

Neben Altersteilzeit und Abfindungsregelungen werden in den Experteninterviews einige Bereiche für potentielle „Versorgungsposten“ erwähnt, gleichzeitig aber auch die abnehmende Tendenz dieser Möglichkeiten verdeutlicht:

„Das gibt’s heute verstärkt, dass Leute in der Luft hängen, weil die Lage eher schwieriger geworden ist. Früher sagte man zum Beispiel: ‚Wir übernehmen den noch mal für die letzten vier Jahre in die Personalabteilung‘. Also für unsere Branche kann ich feststellen, diese Alternative gibt’s nicht mehr. Und zu sagen: ‚Wir nehmen den noch mal ein paar Jahre in die Gewerkschaft‘, das ist auch knapp geworden. Das gibt’s nicht mehr. Früher waren Gemeinwirtschaftliche Unternehmen eine Möglichkeit, das gab’s alles mal, COOP, Neue Heimat usw. Diese Möglichkeiten sind nicht mehr da.“(G)

In diesem Zusammenhang wird auf die betriebspolitische Ungerechtigkeit hingewiesen, dass Betriebsräte/innen keine „goldenen Fallschirme“ in ihren Verträgen haben wie z.B. Vorstände, die unbeschadet als Betriebsräte aus Krisen hervorgehen. Dennoch können Betriebsräte zumindest in Großunternehmen in der Regel schon auf irgendeinen ‚Fallschirm‘ zurückgreifen können. *„Solche Versorgungsfälle fängt aber das Unternehmen in der Regel auf, also in Großbetrieben“ (B)*. In mittleren und kleinen Betrieben scheint sich dies schwieriger zu gestalten. Die Unternehmensgröße spielt den Experten/innen zufolge für die weiteren beruflichen Perspektiven eine wesentliche Rolle.

Einen wichtigen Grund für die schwindende Möglichkeit, ehemalige Freigestellte in gewerkschaftlichen Funktionen unterzubringen, sieht ein Experte im gestiegenen Professionalisierungsniveau auf allen Ebenen:

„Und was das Ganze verschärft ist, dass Versorgungsposten in gemeinwirtschaftlichen Unternehmen dünn geworden sind. Auch bei der Gewerkschaft haben wir das nicht mehr, irgendwo in einer Bildungsstätte oder so. Da brauchen wir ja auch einen Fachmann und nicht jemand, den wir versorgen müssen.“(G)

Bezüglich der Frage, wie sehr Gewerkschaften in der Pflicht stehen oder sich in der Pflicht sehen, sich um ehemalige ehrenamtliche Funktionsträger zu ‚kümmern‘, stießen wir bei den Experten/innen aus dem gewerkschaftlichen Feld auf eine gewisse Ambivalenz. Es überwiegt die Haltung, sich für langjährige engagierte Kollegen/innen aus den Betrieben einzusetzen und nach möglichst adäquaten Lösungen zu suchen: *„Wir müssen uns da einklinken. Wir können die ja nicht da stehen lassen“ (G)*. Vereinzelt äußern Experten jedoch auch Kritik an einer, wie es heißt, überzogenen „Versorgungsmentalität“, die sich in Ansprüchen äußert wie:

„Ich habe mal eine Betriebsversammlung oder einen grandiosen Streik organisiert und auf dieser Grundlage habe ich als Gewerkschafter, als Verdienter, bitteschön bis ins nächste Jahrhundert auch versorgt zu werden.“(G)

Neben persönlichen Niederlagen und Verletzungen, die eine Nicht-Wiederwahl mit sich bringt, bedeutet dies also für die Betroffenen, dass ihnen nicht nur ihr geplanter beruflicher Weg als Betriebsrat/rätin nicht mehr zur Verfügung steht, sondern oft auch keine aus ihrer Sicht angemessene Position:

„Ich habe auch Fälle erlebt, wo Betriebsräte, Betriebsratsvorsitzende, die nicht wieder gewählt worden sind, in ein tiefes Loch gefallen sind. Nicht unbedingt Existenznöte, aber keine, sage ich mal, adäquate Tätigkeit gefunden haben, was sich dann häufig auch durch langfristige Erkrankungen bemerkbar macht.“(G)

Eine Rückkehr in den vorherigen Beruf wird, so dieser Experte weiter, in aller Regel nicht als adäquat erlebt:

„Denn mit der Funktion als Betriebsratsvorsitzende ist natürlich auch ein bestimmter Status und Wertschätzung im Unternehmen verbunden. Und wenn man diese Funktion verliert und keine adäquate Aufgabe dann im Unternehmen bekommt, dann ist man natürlich ein Stück weit sowohl von der menschlichen Seite her tief verletzt und auf der anderen Seite dann auch hinsichtlich der eigenen Arbeitsfähigkeit eingeschränkt. Und häufig ist es dann ja so, wenn jemand über einen langen Zeitraum im Betriebsrat war, freigestellt über mehrere Wahlperioden, der hat in bestimmten Berufen auch den Anschluss verloren, was die Entwicklungen angeht. Und das ist dann ein richtig dickes auch menschliches Problem.“(G)

Für dieses Problem wissen die befragten Experten/innen keine ‚gute‘ Lösung, es dokumentiert sich hier eine gewisse Ausweglosigkeit. Sie schildern in unseren Experteninterview zwar konkrete Fälle von Nicht-Wiederwahl und die damit einhergehenden Schwierigkeiten und persönlichen Krisen, meist haben sie aber selbst keine Kontakte zu den Betroffenen mehr und wissen nicht so recht, was aus den betreffenden Kollegen/innen geworden ist. Der Kontakt zum gewerkschaftlichen Umfeld bricht in diesen Fällen offenbar schnell ab. Dieser Kontaktabbruch geht den gewerkschaftlichen Experten/innen zufolge eher von den Betroffenen selbst aus:

„Ich glaube nicht, dass wir unsere Leute einfach so fallen lassen. Es ist meistens umgekehrt, dass die frustriert gehen und sich von uns verabschieden.“ (G)

Wie sich in Fällen des nicht-intendierten Ausscheidens aus dem Vorsitz oder aus der Freistellung das Verhältnis zu ihrer Gewerkschaft für die ehemaligen Betriebsräte/innen selbst darstellt, ist eine Frage, der wir in unserer Haupterhebung nachgehen werden.

1.2 Die gesundheitliche Notbremse ziehen

Vor allem Beratungsexperten/innen berichten von Betriebsräten/innen, die aus gesundheitlichen Gründen entscheiden, die BR-Tätigkeit aufzugeben. Es zeigt sich auch in unserer Haupterhebung, dass Belastungen und gesundheitliche Gründe eine große Rolle spielen, aus dem Betriebsrats-Amt auszusteigen.¹ Stellvertretend für diesen Kontext sei hier die Äußerung eines gewerkschaftsnahen Beraters zitiert:

„Eine Betriebsratsvorsitzende, Aufsichtsratsmitglied und GBR-Vorsitzende, eine tolle Gewerkschafterin, die schon mit Ende Zwanzig gesundheitliche Probleme bekommen hat und zwar mit dem Magen. Der Arzt hatte ihr gesagt, seines Erachtens läge das an dem großen Stress ihrer Betriebsratsstätigkeit. Der ist ihr ziemlich auf den Magen geschlagen. Sie hat die ganz schnell eine Kehrtwende gemacht, hat die Betriebsratsämter niedergelegt und ist wieder in ihren Beruf zurück und war nach kurzer Zeit wieder fit und gesund.“(B)

Dies ist einer der Aspekte, warum Betriebsräte/innen sich von der ‚hauptamtlichen‘ Betriebsratsstätigkeit früher, als sie dies eigentlich vorhatten verabschieden.

Als Überschrift für weitere Gründe für das Aufgeben der Freistellung und/oder das Verlassen des Betriebsrats eignet sich die Aussage eines Experten, dass er bei manchen Betriebsräten einen regelrechten „Drang aus dem Betriebsrat raus“ lokalisiere.

¹ Wie bereits im Forschungsantrag sei auch hier auf die Anknüpfungspunkte an vorliegende Untersuchungen zu gesundheitlichen Belastungen von Betriebsratsmitgliedern verwiesen, u.a.: Seidl, Martin (2000): Die Last der Verantwortung. Stress und gesundheitliche Beeinträchtigungen von Betriebsräten. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4, S. 247-256 und Gulmo, Norbert (2008): Psychische Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretern. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

1.3 „Es gibt einen Drang aus dem Betriebsrat raus“

Als ein Grund für das Verlassen der Freistellung wird die **Unsicherheit** bzw. der **Zweifel an der eigenen Wiederwahl** genannt, verbunden mit den – wie der obige Abschnitt gezeigt hat – begründeten Befürchtungen, in welche Situation sie geraten würden oder könnten, träte dieser Fall tatsächlich ein. Diese **Vorwegnahme** möglicher Niederlagen kann dazu führen, dass sie das Heft lieber in der eigenen Hand behalten und vorher in Eigeninitiative andere berufliche Möglichkeiten anstreben:

„Ich glaube die meisten Betriebsräte/innen, die entweder im Vorsitz sind oder einen Ausschuss leiten, bekommen schon Signale mit, wie sieht es mit der Wiederwahl aus und versuchen im Vorfeld Möglichkeiten zu finden. Weil mit dieser, ich sage mal, Niederlage will dann auch keiner aussteigen. Und die Unternehmen stehen dann ja auch vor dem Problem, dass sie ad hoc schnell eine Lösung finden müssen, die adäquat ist. Und ich glaube, das wird dann eher schon im Vorfeld geklärt und mit sensiblen Antennen glaube ich auch wahrgenommen.“ (G)

Einen weiteren Aspekt sehen die Experten/innen in den **Belastungen und Konflikten**, mit denen die Betriebsräte/innen konfrontiert sind.² Benannt werden: Fraktionskonflikte in den Gremien, ein „gegenseitiges Belauern“, Begrenzungen in den eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, betriebspolitische Konflikte, frustrierende Strukturen, anstrengende demokratische Verhältnisse und damit zusammenhängend fehlende interne Machtmittel als BR-Vorsitzende:

„Also Betriebsratsvorsitzende leiden auch darunter, dass sie das Gremium nicht zu irgendwas bringen können. Da muss immer wieder jeder Einzelne überzeugt werden, man muss das geschickt alles hin fingieren und darauf hat man irgendwann keine Lust mehr.“ (G)

Belastend wirkt sich vor allem auch die fehlende Wertschätzung für dieses Amt aus:

„Die Anerkennung für diese Arbeit ist eben auch von allen beteiligten Seiten gleich Null. Also die Gewerkschaft ist im Zweifelsfalle unzufrieden, weil man hätte mehr machen müssen als Betriebsrat oder wenigstens mehr Mitglieder gewinnen müssen. Die Beschäftigten sind notorisch unzufrieden und der Arbeitgeber, ja gut – selbst bei den Arbeitgebern, die in der Vergangenheit das noch auf dem Ticket hatten als Sozialpartner, als Mitbestimmungspartner, als ein Instrument mit dem man durchaus auch bestimmte Dinge im Betrieb leichter gemeinsam durchziehen kann, die werden ja auch immer weniger. Also von daher gibt's sicher viele, die resignieren.“ (B)

In den Beschreibungen entsteht ein Bild vom Betriebsrat als „ein echt harter Job“, der eben eine gewisse **Amtsmüdigkeit** zur Folge haben kann. Hier ziehen Experten/innen Vergleiche zur Politik:

„Es ist ja doch ein Amt, das ein bisschen was vom Politiker hat, Betriebspolitiker ist man letztendlich oder Unternehmenspolitiker und da kann man durchaus mal amtsmüde werden, was man ja an unseren Politikern auch sehen kann.“ (B)

Dazu trage nicht zuletzt die einkehrende **Routine** nach vielen Jahren der BR-Tätigkeit und damit das Fehlen neuer Herausforderungen bei.

² Eine Übersicht über potentielle Konfliktfelder im Betriebsrat, u. a. auch im Zusammenhang mit der Wahl in Führungsfunktionen und Freistellung bietet die Untersuchung von Hocke, Simone (2012): Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

In diesem Zusammenhang sei für einige Betriebsräte die Erinnerung an ihre Vorgänger, die bis zur Rente „Berufsbetriebsrat“ waren, an ihrem Stuhl klebten und Weiterentwicklungen im Wege standen, eine abschreckende Vorstellung. Auch dies befördert den Wunsch, nicht bis zum Ende der eigenen Berufstätigkeit Betriebsrat bleiben zu wollen und „rechtzeitig den Absprung“ zu schaffen:

„Und wenn dann Angebote kommen oder wenn man sich Angebote verschaffen kann durch geschicktes Einfädeln, dann entkommt man dieser Leidenssituation, die die Betriebsratsrolle mit sich bringt. Also neben dieser Anreizfunktion, die wir gerade hatten, Insignien der Macht, materielle Verbesserungen und so weiter, ist es auch die Flucht, der Eskapismus, aus dieser Betriebsratsrolle mal endlich raus zu wollen, wenn man das fünfzehn Jahre gemacht hat und wirklich eine Superchance hat. Also ich glaube, das ist auch ein Aspekt, der das befördert.“ (B)

Kamen bisher – durchaus im Einklang mit den Schilderungen der Experten – eher ‚negative‘ Aspekte der Betriebsratstätigkeit zur Sprache, eher ein aus Belastungen, Anerkennungsmangel und Konflikten geförderter Drang aus dem Betriebsrat hinaus, so ist dies doch nur die eine Seite. Die die Motivation zu einem Abschied von der Betriebsratstätigkeit und zu einem beruflichen Wechsel wird nach Ansicht der von uns befragten Experten/innen in vielen Fällen auch getragen von dem – auch bei anderen Beschäftigtengruppen vorfindlichen – Wunsch, nach Jahren einer bestimmten Tätigkeit doch noch mal etwas Neues machen, sich neuen Herausforderungen stellen zu wollen.

1.4 ‚Auf zu neuen Ufern‘

Der Wunsch nach einem neuen beruflichen Betätigungsfeld wird von den Experten/innen kaum als ein von langer Hand geplanter Karriereweg beschrieben, sondern eher als eine sich erst im Laufe der Betriebsratstätigkeit entwickelnde Perspektive. Begründet wird dies u. a. mit allgemeinen Umorientierungen im Verlauf einer Berufsbiografie, die nicht nur für die BR-Tätigkeit spezifisch sind.

„Wobei ich auch denke, für viele ist es eine Frage des Fokusses. Also wenn einige sagen: ‚Ich habe das jetzt zwölf Jahre lang gemacht. Ich kenne das jetzt und jetzt möchte ich den Fokus wieder mehr auf was anderes richten.‘ Das gibt es ja auch in der Berufslaufbahn. Das gibt es durchaus auch im Betriebsrat. Also ich finde dies eher positiv und ich denke, es wäre notwendig, dass das auch möglich ist. Und dafür gibt es leider heute keinen strukturierten Rahmen, es wird den individuellen Verhandlungen überlassen.“ (G)

Auf diesen Aspekt, dass es für den Wunsch von Betriebsräten, aus der Freistellung und damit meist auch aus der Interessenvertretung nach einer Reihe von Jahren wieder auszuschcheiden, keine institutionalisierten Rahmenbedingungen gibt, stießen wir in mehreren der Experteninterviews.

Ein anderer Aspekt kommt bei folgendem Beratungsexperten zur Sprache. Er umschreibt den inneren Antrieb und das Lustvolle an einem möglichen Wechsel mit folgenden Worten:

„Also es ist Neugierde. Es ist die Frage: ‚Hab ich mehr drauf? Kann ich mehr gestalten?‘ Es ist eine Lust, die eigenen Grenzen zu überschreiten. Sich neu ausprobieren und auch mehr in die Verantwortung zu gehen, mehr gestalten zu können, also nicht an den Entscheidung von anderen herummeckern oder die ausbessern, sondern tatsächlich selber zu entscheiden.“ (B)

Die Motivation „mehr gestalten und entscheiden zu wollen“ ist aus Sicht der Experten/innen für viele Betriebsräte/innen tragend. Sie entspringt möglicherweise der Hoffnung, den

erlebten Begrenzungen in den Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten als BR entkommen zu können:

„Da [in der neuen Rolle] kann man auch was für die Arbeitnehmer tun. Das Herz schlägt ja auch noch als Personalleiter oder Personalverantwortlicher auf der richtigen Seite und da kann ich möglicherweise mehr tun als der Betriebsrat.“ (G)

Vor allem Experten/innen aus den Gewerkschaften glauben, dass stark mit der Interessenvertretung identifizierte Betriebsräte/innen den Wechsel in eine neue Position damit verbinden, durch das „Drehen an neuen Stellschrauben“ mehr für die Kollegen/innen im Betrieb erreichen zu können:

„Und dann erfolgt das zu sagen: ‚Ich mache jetzt was anderes‘, und zwar mit der Maßgabe: ‚Was kann ich an der neuen Stelle auch Gutes tun und Gutes leisten oder so was?‘ Also eher dann, wenn es ein Wechsel in den Personalbereich ist: ‚Ich glaube, da kann ich doch noch mal ganz viel für die Leute machen und bewegen an der Stelle. Also ich habe jetzt noch mal neue Stellschrauben‘.“ (G)

Die eben zitierte gewerkschaftliche Expertin ist ihrerseits hinsichtlich der Realisierbarkeit dieser Vorstellungen eher skeptisch, macht aber die Erfahrung, dass die Betroffenen ihre Zweifel nicht hören wollen:

„Die sind dann meist nicht offen für Zweifel, die man hat, also die ich dann äußere: ‚Na ja, bist du dir da ganz sicher. Da gibt’s auch bestimmte Rahmenbedingungen und so weiter und so fort‘.“ (G)

Auch andere Experten melden ihre Zweifel an: *„Das wird überschätzt. Also wie viel man dann als Personaler oder als Führungskraft wirklich entscheiden kann.“ (B)*

Vor allem die Beratungsexperten lokalisieren bei manchen Wechselwünschen von Betriebsräten/innen unrealistische bzw. idealisierte Vorstellungen über das privilegierte und stressfreiere Leben auf der „anderen Seite“:

„Das ist etwas, worüber ich ganz regelmäßig mit freigestellten Betriebsräten rede, die zu einem ganz überwiegenden Teil diesen Drang aus der Freistellung raus haben. Die völlig falsche Vorstellungen darüber haben, wie es auf der anderen Seite ist, und die ihre eigene Situation als Betriebsrat meiner Meinung nach vielfach nicht realistisch einschätzen, wie privilegiert die ist, was die Arbeitsbedingungen angeht.“ (B)

Die Vorstellung von Betriebsräten darüber, wie es auf anderen Positionen ist (bzw. sein könnte), beeinflusst nicht unwesentlich ihre Einschätzung ihrer aktuellen Situation. Je idealisierter die Arbeit als betriebliche Führungskraft (oder auch andere mögliche Karrierewege) vorgestellt wird, desto defizitärer erscheint ihre gegenwärtige Situation. Frei nach dem Motto: „Wenn das Reich der Freiheit auf der ‚anderen Seite‘ beginnt, bleibt für die eigene Seite nur das Reich der Notwendigkeit.“ Nach beiden Seiten gibt es einen Bedeutungsüberschuss: In Richtung Führungskraft ins Positive und in Richtung Betriebsrat ins Negative.³ Die eigenen Freiräume werden damit unterschätzt und die eigenen Belastungen wiegen umso schwerer. In den inneren Bildern über ein mögliches (berufliches) Leben nach einem Wechsel drückt sich also in negativer Weise implizit auch aus, **wovon** man gerne weg möchte, was an der Betriebsratsarbeit und Betriebsratsrolle als belastend und unbefriedigend erlebt wird. Es wird eine wichtige Frage in den Interviews sein, welche inneren Bilder und

³ Siehe zum Thema idealisierter Vorstellungen und Bilder von Betriebsräten über Führungskräfte: Erhard Tietel (2007a): Der Ort des Betriebsrats in der sozialen Topographie des Betriebes. In: Empirische Arbeitsforschung, Hrsg. von Theo Wehner und Michael Dick, Heft 3, 43 Seiten (siehe: <http://www.empirische-arbeitsforschung.de/ausgabe/16/pdf/>) bzw. die gleichnamige kürzere Fassung in Wirtschaftspsychologie, 9.Jg., Heft 1, S. 106 – 115.

Hoffnungen von der möglichen beruflichen Zukunft vor dem Wechsel bestanden und was nach dem erfolgten Wechsel, also in der neuen Funktion und Rolle daraus wurde.

Ein weiterer Aspekt für den Wechsel von Betriebsräten/innen in neue berufliche Positionen, der von den Experten/innen benannt wird, ist der Wunsch, betriebsrätliche Erfahrungen sowie im Ehrenamt erworbene Kompetenzen und Qualifikationen beruflich neu nutzen zu können:

„Wenn man dann aber längere Zeit Betriebsrat ist, entwickelt sich in der Tat auch der Wunsch, mit dem Wissen, was man sich dort angeeignet hat, an einer anderen Stelle vielleicht noch was machen zu können. Oder dieses Wissen noch mal zu unterfüttern und damit ein Stück weit anders umgehen zu können im Unternehmen.“(G)

Als wesentlich für diese persönliche Entwicklung schätzen einige Experten vor allem das gewerkschaftliche Engagement und damit den Blick über den „betrieblichen Tellerrand“ ein:

„Wer sich nur auf der betrieblichen Ebene aufhält, wird wahrscheinlich weniger eine solche Perspektive für sich überlegen, als jemand, der sich über gewerkschaftliches Engagement in gewerkschaftlichen Gremien und entsprechende Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen einen anderen Horizont verschafft. Das sind dann die Sachen wo jemand auf die Idee kommt: ‚Ich kann mir auch was anderes vorstellen, als jetzt die nächsten Wahlperioden freigestellter Betriebsrat zu sein‘.“(G)

Der Wunsch zu einem Wechsel heißt aber nicht, dass dieser Schritt tatsächlich auch erfolgt. Gerade wenn es um einen Wechsel auf die „andere Seite“ geht, existieren Vorbehalte, die nicht nur bei manchen betrieblichen Interessenvertretern/innen, sondern auch bei einigen der Experten/innen deutlich werden. Der Schritt auf die ‚andere Seite‘ wird eben nicht nur als ein „Rollenwechsel“ gesehen, sondern nicht selten als „Seitenwechsel, der mit „Verratsanmutungen“ belegt wird (siehe auch 1.5):

„Manche hadern dann aber, die wirklich so aus Überzeugung ‚harte‘ Interessenvertreter waren, die hadern damit, jetzt diesen Sprung tatsächlich zu machen, obwohl sie die Chance sehen und möglicherweise angesprochen werden. Das ist für manche eine Gratwanderung. Manche haben sich aber persönlich verändert und sehen kein Problem mehr darin, ihre Interessenvertreterrolle zu verlassen und tatsächlich mit voller Überzeugung auf die andere Seite zu wechseln und das dann vielleicht auch geschickt hinzukriegen. Also es gibt unterschiedliche Persönlichkeitstypen und unterschiedliche persönliche Ziele, die dann quasi darüber mitbestimmen, ob ich den Sprung mache oder nicht.“(B)

Die Attraktivität des Wechsels in eine neue Position wird, so die Experten/innen, nicht zuletzt auch von materiellen Anreizen und der Aussicht auf einen Status- und Prestigeerwerb mitbestimmt. In den Worten eines Gewerkschaftsexperten: „Wie Goethe sagt: ‚Am Ende hängt, am Ende drängt zum Gelde alles“. Dieser Aspekt wird von den Experten/innen durchgängig als nachvollziehbar und verständlich angesehen (siehe Abschnitt: Entlohnung von BR).

„Ja natürlich ist Geld ein Anreiz, ganz klar. Im ‚normalen‘ beruflichen Leben könnte man einen solchen Einkommenssprung wie den vom Betriebsrat auf eine obere Führungsebene kaum realisieren. Und insofern ist natürlich Status und Einkommen und soziale Absicherung mit ein Grund für den Wechsel.“(G)

Als verpönt gilt jedoch auch unter den Experten/innen, wenn die Betriebsratsarbeit vor allem als Karrieresprungbrett genutzt wird:

„Es wäre aber auch nicht fair, denke ich, gar nichts dazu zu sagen, dass es natürlich auch immer Leute gibt, die des Geldes wegen die Betriebsratszeit als Sprungbrett suchen. Das sind aber Extremfälle, die nicht so oft vorkommen. Aber man hat ja

Zugang zu anderen Personengruppen im Betrieb, im Unternehmen, vielleicht sogar über den Aufsichtsrat, wenn man schafft, dort hineinzukommen. Und man kann damit unter Umständen, wenn man da Wert darauf legt, einiges tun, was man sonst nicht tun könnte, um an seiner Karriere zu stricken. Und du hast das ja vorhin angesprochen: Wenn es alles gesetzmäßig läuft haben die Betriebsräte finanziell nicht viel zu lachen. Und von daher ist das auch ganz normal, finde ich, dass es Leute gibt, die dann sagen: ‚Wenn ich jetzt in die Personalabteilung wechsle und kann auf einmal im Monat deutlich mehr verdienen, warum soll ich das eigentlich nicht machen?‘“(G)

1.5. „Einkaufen und Rauskaufen lassen“

Der Aspekt des „Einkaufen- und Rauskaufen-Lassens“ wird von den Experten/innen relativ häufig erwähnt. Zum Teil wird vorsichtiger von "heraus locken lassen" gesprochen oder eben doch deutlich von "sich einkaufen" bzw. "heraus kaufen" lassen. Als „**Einkaufen**“ werden die Fälle bezeichnet, in denen Betriebsräte/innen innerhalb des Unternehmens – meist gekoppelt an einen höheren Verdienst – aufsteigen und die Experten/innen bei den Betroffenen einen deutlichen Bruch mit bisherigen Haltungen, Einstellungen oder Werten in der Interessenvertretung registrieren. Offenbar geht damit nicht selten auch ein Abschied von den bisherigen gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Beziehungen und Kontakten einher. Zum Bild des „Sich-Kaufen-lassens“ trägt zusätzlich bei, wenn der Eindruck entsteht, dass die Betroffenen ihr internes Wissen aus dem Betrieb bzw. aus dem Gremium in der neuen Position gegen den Betriebsrat oder die Belegschaft implizit oder gar explizit verwenden:

„Es gibt natürlich Leute die sich kaufen lassen und dann ihr Wissen verkaufen oder sich instrumentalisieren lassen, um die Belegschaften besser zu disziplinieren.“(B)

Dies betrifft offenbar eher Betriebe mit stark konfliktorientierter Mitbestimmungskultur; in diesen wird von den Experten/innen ein Wechsel aus dem Betriebsrat auf die ‚andere Seite‘ generell eher als „einkaufen“ eingestuft:

„In einem mitbestimmungsfeindlichen Konzern, egal in welcher Branche das ist, brauche ich mir keine Gedanken darüber zu machen, dass Betriebsratsvorsitzende auf die andere Seite wechseln. Das mache ich dort nur, wenn ich nur das Geld rieche. Und wenn ich sage ‚okay, ich lasse mich wirklich einkaufen.‘ Dann kann ich aber auch meine ganzen Freunde hinter mir vergessen. Das ist vorbei.“(G)

Der Verdacht des Einkaufens, so ein Experte aus dem gewerkschaftlichen Bereich, liegt auch dann nahe, wenn ein Wechsel durch ein intransparentes Verfahren geschieht:

„Beim Wechsel auf eine Führungsposition braucht man ein sehr klares Procedere und mehr oder minder auch die Zustimmung beider Seiten, sonst geht das nicht. Sonst hat das immer was von Einkaufen, so dass es immer ist wie ‚jeder liebt den Verrat, doch keiner den Verräter.‘“(G)

Von „**Rauskaufen**“ wird gesprochen, wenn Personen aus der Betriebsratsspitze den Betrieb verlassen und der Arbeitgeber hierfür entweder hohe Abfindungen oder aber für eine gewisse Zeit das Gehalt weiter zahlt. Dies kann auf Initiative von Betriebsräten/innen geschehen, die von sich aus die Chance ergreifen, den Betrieb zu verlassen:

„Also da würde man sagen, ja, die sind rausgekauft worden. Das wäre deutlich schwerer, wenn es die Sozialpläne nicht gäbe. Aber im Fall von Sozialplänen, wo die Betriebsräte tagtäglich die Summen sehen, die da gezahlt werden, ist die Versuchung relativ hoch, selbst zu sagen: ‚Okay, wenn ihr noch eine Schippe drauf tut, dann würde ich das auch nehmen.‘“(B)

Es ergreifen jedoch auch Arbeitgeber die Möglichkeit, durch eine hohe Abfindung unbequeme Betriebsräte/innen loszuwerden:

„Die nehmen ganz viel Geld in die Hand, damit die Leute ganz gehen. Mir fällt ein Fall ein, ich glaube, der Betreffende ist als Vorsitzender nicht wieder gewählt worden. Und dann stand die Frage im Raum: ‚Was machen wir mit dem?‘ Und bevor es dann – der hatte ja überall seine Kontakte – zu Konflikten kommt, haben sie lieber ‚ein bisschen Geld‘ in die Hand genommen.“ (G)

Derartige Fälle schildert auch einer der befragten Berater:

„Die waren so Ende Vierzig, Anfang Fünfzig, als der Arbeitgeber gesagt hat: ‚Also ich will dich hier los werden.‘ Dann wird oft so eine Vereinbarung – in den beiden Fällen, an die ich denke, ist es jedenfalls so gemacht worden – es wurde eine Vereinbarung abgeschlossen, sofortige Freistellung von der Arbeit. Es ist ja immer schwierig mit der Kündigung von Betriebsräten, also wird für einen längeren Zeitraum das Gehalt weiter gezahlt. Also keine Abfindung, sondern das Gehalt wird weiter gezahlt und in der Zeit dürfen sie schon was anderes machen.“ (B)

Wir sind sehr gespannt, wie die ehemaligen Betriebsräte/innen, die wir befragen, die mittlere Abfindung den Betrieb verlassen haben, selbst darüber sprechen. Wir vermuten, dass hier dann weniger von ‚einkaufen‘ oder ‚rauskaufen‘ die Rede sein wird, da dies eher die Zuschreibung durch Dritte sein dürfte – seien es die von uns befragten Berater oder Gewerkschafter, seien es die ehemaligen Betriebsratskollegen/innen oder aber die Beschäftigten. Dieses Thema, dies wurde auch in den Experteninterviews deutlich, scheint jedenfalls eines der ‚heikelsten‘ im Kontext des Ausscheidens von ehemaligen Freigestellten, besonders wohl von Betriebsratsvorsitzenden zu sein.

1.6 Ausscheiden nach betriebspolitischen Kämpfen

Einer der Beratungsexperten schildert mehrere Fälle, in denen Betriebsräte/innen, die ein hohes Maß an betriebspolitischem Engagement und gewerkschaftlicher Identifikation besaßen, nach einer Phase intensiven betrieblichen „Kampfes“ aus Mitbestimmungsfunktionen ausgeschieden sind:

„All diejenigen, die aus meiner Sicht eine gute Betriebsratsarbeit geleistet haben und aufgrund dessen auch in Konflikte gekommen sind und insbesondere deshalb die beraterische Unterstützung gesucht haben, haben immer mit einer Exit-Option gespielt. Die sagen: ‚Es macht mir unheimlichen Spaß, die Interessen der Kolleginnen und Kollegen zu vertreten und ich will bis zum Ende meiner Tage in den Spiegel gucken können, dass ich ein aufrechter Betriebsrat war.“ (B)

Diese „aufrechten“ Betriebsräte/innen würden in den betrieblichen Auseinandersetzungen zuweilen zermüht und sehen für sich nur die Möglichkeit, anschließend den Betrieb zu verlassen oder im Fall von Fusionen oder Aufkäufen nicht mit den Beschäftigten in das neue Unternehmen zu wechseln:

„Mehrere von den Betriebsratsvorsitzenden haben gesagt: ‚Ich stehe diesen Kampf durch, aber ich glaube nicht, dass ich in diesem Unternehmen hinterher noch arbeiten kann, ich brauche etwas anderes‘. Einerseits hat dieser Konflikt die völlig ausgelautet. Die haben wirklich unheimlich was getan. Andererseits sind sie menschlich tief enttäuscht. Vielleicht auch an manchen Stellen traumatisiert. Von daher: ‚Ich muss was Neues machen‘.“ (B)

Manche Berater kennen auch Fälle, in denen unliebsamen Freigestellten/Vorsitzenden massive persönliche Konsequenzen angedroht werden, wenn sie die ihnen angebotene Abfindung nicht annehmen und den Betrieb bzw. das Unternehmen nicht verlassen:

„Von dem großen Anwaltsbüro, das den Arbeitgebern in den Sozialplanverhandlungen beraten hat, ist einer zum BR-Vorsitzenden gegangen und hat gesagt: „Sie sind ja so konfliktorientiert. Haben Sie denn mal daran gedacht was anderes zu machen?“ Der hatte nicht nur den Auftrag mit dem zu sprechen, sondern er hatte auch den Auftrag ihn fertig zu machen. Die haben alle Register gezogen.“ (B)

In einzelnen Experteninterviews wurde uns eingehend geschildert, wie beharrlich Unternehmen – zum Teil eben über Rechtsanwälte oder Beraterbüros – dieses Ziel verfolgen, so dass auch sie als Berater dazu tendierten, den Betreffenden anzuraten, sich nicht weiter auf einen relativ langen, zermürbenden und aussichtslosen Kampf einzulassen, sondern sich lieber möglichst teuer zu verkaufen. Nach dem Motto: „Nach dem, was die Dir angetan haben und weiterhin anzutun drohen, wollen wir denen wenigstens auch noch finanziell weh tun!“ Trotz einer hohen Abfindung bedeutet diese Art des Ausscheidens für manchen Ehemaligen einen schwer zu bewältigenden Bruch in ihrer beruflichen und politischen Entwicklung. Es schmerzt sie, wenn sie von Dritten dann noch vorgehalten bekommen, „*sie hätten sich ihr Gehen ja noch gut vergolden lassen*“. Der Verlust von beruflich-politischer Identität und Lebenssinn ist eben nicht alleine mit Geld aufzuwiegen.

1.7 „Zurück ...?“

Dass langjährige freigestellte Betriebsräte/innen aus Spitzenpositionen der betrieblichen bzw. der Unternehmensmitbestimmung wieder in ihren ursprünglichen Beruf zurückkehren, wird – ganz im Einklang mit der entsprechenden Literatur – von den befragten Experten/innen eher bezweifelt. Die meisten von ihnen kennen derartige Fälle nicht, können sich aber schon vorstellen, dass einzelne Ehemalige sagen:

„Ich habe einen Beruf gelernt, der macht mir Spaß, ich möchte eigentlich noch mal fünf Jahre, zehn Jahre da was machen.“ (G)

Anders ist dies mit dem Aussteigen aus der Teilfreistellung und der gänzlichen Rückkehr in den ursprünglichen Beruf. Solche Fälle sind den Experten eher bekannt. Hier spielt durchweg die zentrale Rolle, dass mehrjährig teilfreigestellte Betriebsräte die Bürde der Mehrfachbelastung durch Betriebsrat und berufliche Tätigkeit und die damit meist verbundenen Rollenkonflikte (z.B. der Konflikt, zugleich Betriebsrat und mittlere Führungskraft zu sein) beenden möchten. Für manche der Teilfreigestellten scheint es dann attraktiver zu sein, sich lieber wieder (ganz) dem ursprünglichen Beruf zuzuwenden, als sich ganz freistellen zu lassen und quasi hauptamtlich in den Betriebsrat zu gehen (siehe Kap. Teilfreistellung).

Insgesamt zeigt sich in der Expertenbefragung ein breites Spektrum an Gründen und Motiven, die für das Verlassen bzw. den Verlust der Freistellung als relevant angesehen werden können. Es ist zu vermuten, dass sich die Gründe und Motive für den Ausstieg aus der Freistellung in unserer Hauptuntersuchung nicht fein säuberlich trennen lassen, sondern in einer ganzen Reihe von Fällen eher eine ‚bunte Gemengelage‘ vorliegen dürfte. Unsere bisherigen Interviews mit Ehemaligen versprechen hier jedenfalls tiefer gehende Erkenntnisse.

2. Karrierewege

In diesem Kapitel fassen wir die Aussagen der Experten/innen zu möglichen Karrierewegen freigestellter Betriebsräte/innen zusammen. Es fällt auf, dass hierbei einzelne Karrierewege, wie beispielsweise die Position des Arbeitsdirektors oder der Gang in die gewerkschaftliche Hauptamtlichkeit sowohl bei den Beratern/innen als auch bei den Gewerkschaftern/innen eine besondere Würdigung erfahren bzw. stark im Fokus stehen. Neben diesen beiden Karrierewegen wird von den befragten Experten/innen vor allem der Umstieg in eine neue Fachposition, die von einer Spezialisierung im Betriebsrat ihren Ausgang nimmt, als zentraler Karriereweg genannt. Die Bedeutung dieser ‚Querkarriere‘, wie dieser Karriereschritt oft auch genannt wird, bestätigt sich – soviel sei schon angedeutet – in unserer Hauptuntersuchung.

2.1 Fachliche Spezialisierungen - Querkarrieren

Fachumstiege sind den Experten/innen zufolge sehr bedeutsam, weil die betreffenden Betriebsräte/innen sich während ihrer Betriebsratszeit für bestimmte Fachgebiete qualifizieren und auf Themen spezialisieren, die auch im betrieblichen Gefüge relevant sind und für die in Gestalt dieser Betriebsräte zugleich betriebliche wie fachliche Expertise existiert. Dass es für bestimmte Fachgebiete und Themen eine Art von Parallelstruktur auf betrieblicher und auf betriebsrätlicher Seite gibt, macht es in Betrieben mit einer eher kooperativen Mitbestimmungskultur offenbar zunehmend möglich, vom Betriebsrat in die entsprechenden Fachabteilungen zu wechseln.⁴ Folgende Bereiche bzw. Abteilungen werden in diesem Zusammenhang von den Experten/innen benannt:

- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Datenschutzbeauftragte/r
- Gleichstellungsbeauftragte/r
- Betriebliche/r Konfliktberater/in
- Gesundheitsschutz
- Suchtbeauftragte/r
- Sozialberatung und
- Qualitätsmanagement

Ein möglicher Wechsel in eine Fachposition ergibt sich beispielsweise durch die Mitarbeit in übergreifenden Projekten:

„In der Tat ergeben sich für Betriebsräte über Projekte, in denen Ehren- und Hauptamtliche zusammen mit Unternehmensvertretern und mit Sozialversicherungsträgern arbeiten, plötzlich andere berufliche Perspektiven. Also das ist schon spannend.“ (B)

Dies komme besonders in Betrieben vor,

„in denen viel Reformarbeit oder Projekte gemacht werden. Die sind ja oft in diesen Projekten einfach drin, und dann wechseln sie in der Tat nur die Rolle. Also nicht ohne Friktionen, aber es geht.“ (B)

⁴ In der Untersuchung zu „Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern“ (Jürgenhake, Uwe; Sczesny, Cordula; Füsers, Frauke (2011): Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, S. 71) als Sonderfall im Baugewerbe benannt, erscheint vor dem Hintergrund unserer Expertenbefragung der Fachwechsel bspw. in den Arbeitsschutz als ein auch in anderen Branchen durchaus häufiges Phänomen.

Den Wechsel in eine Fachabteilung erleben die Betroffenen den Experten/innen zufolge eher als Fortsetzung ihrer fachlichen Arbeit in einer anderen Funktion/Position und – anders als beim Aufstieg in eine Führungsposition – weniger als einen „Seitenwechsel“. Dass der Wechsel dann doch nicht immer so einfach ist, wie man es sich vorher gedacht hat, wird zuweilen in der neuen Position schnell spürbar:

„Also das ist dann weniger ein Karrieresprung, sondern eine andere Aufgabe und man übernimmt die Tätigkeit verantwortlich, die man sowieso schon immer betreut hat. Aber das ist dann doch noch mal ein bisschen was anderes: Man muss nicht nur meckern, sondern muss auch machen. Das stellt man dann durchaus manchmal fest, dass das was anderes ist.“ (G)

Als weiteres Tätigkeitsfeld werden Positionen im Bereich von Human Resources, also im Personalbereich angesprochen. Der Wechsel zum „Personaler“, wie es in den Interviews heißt, bringt eine andere Dynamik ins Spiel, als der Wechsel in eine eher schutzorientierte Fachfunktion. Die Personalabteilung wird eben doch stärker als der Arbeits- und Gesundheitsschutz, der Datenschutz, die Sozialberatung oder die Gleichstellungsstelle als beschäftigtenennahe Funktion auf Seiten des Arbeitgebers gesehen und damit als zentraler Ansprech-, Aushandlungs- und potentieller Konfliktpartner des Betriebsrats gesehen. Genannt werden von den Experten/innen in diesem Kontext:

- Aus- und Weiterbildung
- Personalmanagement,
- Personalplanung und Personalsysteme
- Personalentwicklung.

Ein Großteil der Experten/innen halten den Personalbereich für ein fachlich naheliegendes Aufgabengebiet, in welchem Betriebsräte/innen sich adäquate Qualifikationen erwerben:

„Ich glaube, dass Betriebsräte sich durch die Arbeit als Betriebsrat sehr massiv qualifizieren im Bereich des Personalmanagements.“ (G)

„Das ist ein typischer Bereich, in dem man dann gut weiterarbeiten kann, weil die fachliche Qualifikation hat man auf jeden Fall über die Betriebsratsarbeit. Das passt immer gut.“ (G)

Es wird allerdings auch die Frage aufgeworfen, wie qualifiziert Betriebsräte/innen für Funktionen im Personalbereich wirklich sind? Dazu ein Experte einschränkend:

„Die haben dann oft Defizite in den Grundlagen. Also was sind die Feinheiten der Personalwirtschaft? Oder bei Personalentwicklung, was ist Eignungsdiagnostik und wie kriegt man einen Blick auf Leute? Und Verfahrensgerechtigkeit, das sieht vom Betriebsrat aus noch mal ganz anders aus.“ (B)

Ein Wechsel in die Personalabteilung setzt einigen Experten/innen zufolge „eine gewisse Unternehmenskultur von Beteiligung und auch guter Kooperation“ (G) voraus, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, da sonst auch hier schnell der Eindruck eines ‚Seitenwechsels‘ und damit ‚Verratsvorwürfe‘ entstehen:

„Der Vorwurf des Verrats war schon allgemein üblich, insbesondere dann, wenn ein Arbeitgeber einen Betriebsrat richtig raus kaufen wollte. Es gab natürlich auch Leute, die mit fliegenden Fahnen übergelaufen sind. Das Problem heute besteht darin, dass sich die Rolle der Personalabteilungen verändert hat. In vielen unserer Betriebe gibt es keine Personalabteilung mehr. Einmal ist das rein quantitativ immer weniger

geworden, und dann gibt's ja diese wunderbaren Shared-Service-Center, das heißt man verlagert und zentralisiert das Personalwesen irgendwo.“ (B)

Hinzu kommt, so dieser Experte, die Frage wie attraktiv der Wechsel in eine Personalabteilung heute für Betriebsräte/innen noch ist:

„Ich weiß nicht, ob das noch so verlockend ist, auf so eine doch zunehmend bedeutungslose Position zu gehen?“ (B)

Von den Experten wird ein Aspekt besonders betont, den wir in unserem Antrag bereits aufgegriffen haben: Die Notwendigkeit, sich auch innerlich von tradierten Haltungen zu verabschieden, die neue Position und Rolle anzunehmen und in ihr sozusagen wirklich ‚anzukommen‘:

„Geht man mit der Einstellung als Betriebsrätin in die Personalabteilung, funktioniert das in den seltensten Fällen dauerhaft. Also entweder sage ich dann irgendwann: ‚Ich switch um und bin Personalerin‘ oder ich bin doch sehr häufig im Konflikt.“ (G)

Die nötigen Veränderungen in Einstellung, in der Perspektive auf Themen und im eigenen Rollenverständnis werden von der folgenden Expertin auch für den Wechsel als Gleichstellungsbeauftragte angesprochen, die sie nahe bei der Personalabteilung angesiedelt sieht:

„Es ist ja keine Wahlfunktion, sondern sehr bei der Personalabteilung angesiedelt. Und in dem Fall sage ich dann schon: Du musst dir darüber im Klaren sein, dass dann auch die Interessen der Firma im Vordergrund stehen. Auch wenn du sagst: ‚Ich kann da vielleicht was bewegen und rein bringen mit meinem Wissen und mit meinem know how‘, aber nichtsdestotrotz stehen an der Stelle die Interessen der Firma erst mal oben an. Das sind meine Bedenken und auch das, was ich manchmal im Nachhinein höre, dass es dann zum Interessenskonflikt kommt.“ (G)

Ein Stolperstein nicht nur beim Wechsel in die Personalabteilung, sondern letztlich bei allen angedeuteten Fachübergängen besteht also in einer expliziten oder impliziten Annahme, dass man seine ‚BR-Schiene weiterfahren‘ könne. Wir werden in unseren Interviews ein besonderes Augenmerk auf die Frage legen, wie die ehemaligen Betriebsräte/innen ihre neue Position und Rolle einzunehmen versuchen und eine eigenständige Professionalität entwickeln. Dies bedeutet nicht zuletzt, sich auch im Verhältnis zum Betriebsrat, also zu seinem ehemaligen Gremium, neu zu positionieren. Was muss dabei losgelassen bzw. verändert (verlernt) werden?

Einige Experten/innen betonen, dass ein wirkliches Ankommen in der neuen Rolle und die Entwicklung einer hohen Professionalität erst gut funktionieren, wenn ein Ablösen aus der Betriebsratsrolle stattfindet. Für eine der Bildungs- und Beratungsexpertinnen besteht genau darin ein wichtiges Thema ihrer Beratungsarbeit:

„Wir arbeiten mit ehemaligen Freigestellten oft an diesem Thema, weil genau dann kommt es zu Kollisionen mit dem Betriebsratsamt. Sie müssen für sich eine Rollenklarheit finden, um sich dann wirklich von dem anderen [ihrer bisherigen Rolle/d.V.] zu trennen oder zumindest stärker auf Distanz zu gehen und mehr ein neutraler Ansprechpartner für alle Parteien zu sein.“ (B)

Die Effekte dieser Beratungsprozesse führt sie an einem Beispiel weiter aus:

„Während er vorher einen ganz schlechten Stand in seiner Rolle als betrieblicher Suchtbeauftragter hatte, weil er als nicht sehr professionell gesehen wurde, hat er mittlerweile einen Wahnsinnsstatus. Er hat erst Schwerbehindertenvertretung gemacht und jetzt macht er Sozialberatung und hat sich damit einen richtig guten Status im

Betrieb erarbeitet. Er hat einen klaren Rahmen gegenüber dem Betriebsrat, hat aber auch einen klaren Rahmen gegenüber dem Arbeitsdirektor.“ (B)

Die hier von den Experten/innen angesprochenen Fragen nach der erlebten und der tatsächlichen Qualifikation und Kompetenz, nach der Veränderung der Perspektive, veränderten Handlungsoptionen und auftretenden Konflikten sollen in den Interviews mit den ehemaligen Betriebsräten/innen vertieft werden. Was heißt es konkret, in der neuen Position anzukommen, so dass man aus dieser Position heraus wahrnimmt, denkt und handelt?

Einen besonderen Fall, darauf wurden wir noch hingewiesen, bilden die ehemaligen Freigestellten, die sich zwar aus der Betriebsratsspitze und von der Freistellung verabschiedeten, als ‚einfache‘ Betriebsratsmitglieder – zum Beispiel im Fall von Querkarrieren – jedoch weiterhin dem Gremium angehören. Auch diesem ‚Fall‘ werden wir in unserer Hauptuntersuchung nachgehen.

2.2 Der Aufstieg in den Vorstand: Arbeitsdirektoren/innen

Obwohl die Möglichkeiten in die Position des Arbeitsdirektors/in zu gelangen, von den Experten und Expertinnen als sehr begrenzt eingeschätzt werden, wird dieser Karriereweg in den Gesprächen ausführlich thematisiert. Vor allem die gewerkschaftlichen Experten/innen besitzen hierüber aus ihrer Branche profunde Kenntnisse, sprechen inhaltliche und interaktive Spannungsfelder an und kennen Betroffene. Zu dieser Gruppe von ehemaligen Betriebsräten/innen haben sie – abgesehen natürlich von jenen, die hauptamtlich in die Gewerkschaft gehen – nach wie vor die intensivsten Kontakte. Das Feld der Mitbestimmung wird von diesen ehemaligen Betriebsräten/innen nicht verlassen, meist wurden sie von der Gewerkschaft sowie von Betriebsräten (sprich: von der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat) vorgeschlagen und beide Institutionen haben ein großes Interesse daran, die Verbindung zu diesem (,ihrem‘) Vorstandsmitglied zu pflegen.

Deutlich wird in unseren Experteninterviews, dass es wohl schon lange eine Kontroverse darum gibt, ob dieser Wechsel im eigenen Unternehmen sinnvoll ist, oder dieser Schritt in den Vorstand nicht besser in einem anderen Konzern stattfinden sollte:

„Also die Regel ist, da gibt’s übrigens auch eine Kontroverse darüber, dass der Wechsel innerhalb des eigenen Unternehmens oder zumindest des eigenen Konzerns stattfindet. Es ist relativ selten, dass jemand in ein anderes Unternehmen wechselt in eine solche Führungsposition als Arbeitsdirektor. Die Kontroverse ist, ob das richtig ist. Also es gibt Positionen, die sagen, ein betrieblicher Interessenvertreter oder ein Gewerkschaftssekretär, der einen Betrieb betreut hat, sollte, wenn er in die Funktion eines Arbeitsdirektors wechselt, das nicht im eigenen Unternehmen tun. Sondern in ein anderes Unternehmen wechseln. Das ist aber von der praktischen Erfahrung her sehr unrealistisch, weil man dann auch jemanden völlig von außen nehmen könnte. Also das ist in aller Regel nicht der Fall. Also die meisten die in diese Position wechseln kommen aus dem eigenen Unternehmen oder zumindest aus dem eigenen Konzern.“(G)

Einige Experten/innen berichten von negativen Erfahrungen beim Wechsel in den Vorstand des eigenen Unternehmens: „Es ist nie gut gelaufen, weil die den Stuhl wechseln“. Andere wiederum sehen im Wechsel innerhalb des Unternehmens den einzig gangbaren Weg:

„Wahrscheinlich hat er nur im eigenen Haus die Chance, Arbeitsdirektor zu werden, aufgrund des Netzwerkes in dem er sich dort befindet.“ (B)

Ein wichtiger Punkt für die Experten/innen ist das Prozedere der Berufung zum Arbeitsdirektor. Nicht zuletzt an der Art und Weise, wie dieses Verfahren verläuft, macht sich für sie die Bewertung des Wechsels fest:

„Ich halte das nicht für problematisch, wenn man das in einem nachvollziehbaren Procedere macht. Zum Beispiel wenn man einen Arbeitsdirektor beruft und sagt, der ist der beste Mann dafür – aus dem gleichen Laden ist das immer ein bisschen schwierig – und man sagt, der Betriebsratsvorsitzende von dem einen Unternehmen wird Arbeitsdirektor bei dem anderen Unternehmen, weil er die Branche kennt und weil er die Materie kennt und weil er jemand ist, der entsprechend vernetzt ist, d. h. der die Arbeit auch wahrnehmen und ausüben kann. Das halte ich für positiv. Da braucht man ein sehr klares Procedere und mehr oder minder auch die Zustimmung beider Seiten, sonst geht das nicht.“ (B)

Im Weiteren problematisiert dieser Experte die Fälle, in denen die Berufung nicht mit Zustimmung der Gewerkschaft bzw. intransparent verläuft. Ein anderer benutzt hierfür – ebenfalls in kritischer Weise – die Formulierung „über Nacht emporgeschossen“.

Wie wichtig das Verfahren und dessen Verlauf auch für die potentiellen Kandidaten sind, zeigt die folgende Schilderung:

„Die heikelste Phase ist die vor der offiziellen Entscheidung. In der Regel weiß man, ob und wann ein Arbeitsdirektor ausscheidet. Und bezüglich der Frage, ob jemand aus dem Betriebsrat in diese Position kommen möchte und kommen soll gibt es natürlich auch unterschiedliche Interessenlagen bei den Arbeitnehmervertretern. Wenn das nicht mit hoher Vertraulichkeit bearbeitet wird, läuft man Gefahr, dass solche Vorschläge zerredet werden und dann auch scheitern und damit auch Menschen beschädigt werden. Ein Kollege hatte sich vorgestellt, Arbeitsdirektor zu werden in seinem Unternehmen, was dann nicht geklappt hat. Für den ist dann ein Weg gefunden worden, dass er vorzeitig sozialverträglich das Arbeitsverhältnis beenden konnte.“(G)

Auch wenn die Berufung zum Arbeitsdirektor in der Regel von der Arbeitnehmerbank vorgeschlagen wird, kommt es offenbar auch vor, dass das Angebot vom Management ausgeht:

„Das war ein hoch angesehener und hoch kompetenter Partner für die Arbeitgeberseite, die dann gesagt haben: ‚So einen brauchen wir eigentlich auf unserer Seite.‘ Und dann haben sie ihm ein Angebot gemacht.“ (G)

Insgesamt wird das Verfahren der Berufung zum Arbeitsdirektor von Seiten der gewerkschaftlichen Experten als zunehmend schwieriger erlebt:

„Weil es heute teilweise Tendenzen gibt, dass die Anteilseigner versuchen, Menschen aus dem eigenen Führungsnachwuchspersonal in solche Funktionen zu bringen, die keinen Hintergrund als Interessenvertretung von Arbeitnehmern haben, sondern das sind in der Regel Personalleute. Das führt häufiger mal zu Konflikten. Da werden teilweise Anforderungen gestellt, die ein Betriebsrat in aller Regel nicht erfüllen kann. Da haben wir schon manche Konflikte gehabt, wenn es um die Besetzung von Arbeitsdirektorenpositionen mit Betriebsratsmitgliedern ging.“(G)

Hinsichtlich der Konflikthaftigkeit der Besetzung der Arbeitsdirektoren mit Arbeitnehmervertretern scheint es starke Unterschiede zwischen verschiedenen Branchen zu geben:

„Nehmen wir mal den ganzen Energiesektor, nehmen wir den Gesundheitssektor und so weiter oder auch jetzt den Öffentlichen Sektor, öffentliche Unternehmen. Wenn man nur alleine diese Bereiche nimmt, dann sieht man, das Management geht Konflikte ein gegen die Gewerkschaft und bestimmt den Arbeitsdirektor ganz alleine, hält die Gewerkschaften draußen.“(B)

Die hier angedeuteten Tendenzen führen Experten/innen zufolge dazu, dass dieser Karriereweg für ehemalige Betriebsräte/innen zunehmend enger wird.

Die Beratungsexperten/innen zeigen aus ihren Erfahrungen mit erlebten und z. T. von ihnen begleiteten Wechseln von Betriebsräten in die Position des Arbeitsdirektors (es ist durchgehend nur von männlichen Beispielen die Rede) unterschiedliche Spannungsfelder auf. Um in der neuen Funktion, Position und Rolle anzukommen, muss zunächst einmal die Anerkennung und das Vertrauen der anderen Vorstandskollegen gewonnen werden:

„Als Arbeitsdirektor habe ich ja noch einen vor mir: den Vorstandsvorsitzenden. Der testet natürlich erst mal aus, ob ich auch loyal zur Führung bin. Kann man dem trauen? Der Vorstand verlangt von mir erst mal, dass ich Grausamkeiten begehe, um zu zeigen, dass ich dazugehöre. Ich muss Opfer bringen, ich muss eine Leiche im Keller zeigen. Ich muss öffentlich Brücken abbrechen oder zeigen, dass ich jetzt da neu bin.“(B)

Gleichzeitig muss jedoch auch die Beziehung zu den ehemaligen Kollegen/innen einigermaßen zufriedenstellend gestaltet werden:

„Wenn er nicht von der Belegschaft gestützt wird, mittelbar über die Betriebsräte, die Betriebsratsfürsten, und das Ansehen verliert, dann ist er auf der Abschussliste und in diesen ganzen Deals, die dann zwischen Betriebsrat und Management passieren, wird er dann auf Dauer untergehen. Der wird dann auch abgeschossen werden. Das heißt, er muss ständig so einen ‚Goodwill-Kurs‘ fahren gegenüber den Betriebsräten und bleibt in dieser Grenzrolle. In solchen Unternehmen kann er sich nicht wie ein normales Vorstandsmitglied verhalten, sondern bleibt eine Sonderfigur.“(B)

Die zeitliche Dynamik des ‚Seiten- und Rollenwechsels‘ von ehemaligen Betriebsräten in die Funktion des Vorstandsmitglieds kann den Experten/innen zufolge sehr unterschiedlich aussehen. Der Wechsel im Selbst- und Rollenverständnis kann entweder sehr abrupt erfolgen oder aber sich auch länger hinziehen, was von den unterschiedlichen betriebspolitischen Gruppierungen sehr verschieden bewertet wird:

„Seine ehemaligen BR-Kollegen haben gesagt: Am Anfang war er noch bei uns, aber so nach fünf, sechs Jahren war das weg. Jetzt ist er ganz drüben auf der anderen Seite. Als der noch so halbseiden seine Funktion wahrgenommen hat und dann natürlich unter seinen Managementkollegen unter Druck gekommen ist, er soll ein richtiger Manager werden, hat der sich dann klarer positioniert und dann kam dieser allmähliche Wechsel, dieser allmähliche Rollenwandel. Der kam durchaus in dem einen Fall schlecht beim Betriebsrat an. Die haben dann gesagt, jetzt ist er ganz drüben auf der anderen Seite und es ist egal, mit welchem du aus dem Management redest, das ist alles eine Sorte.“(B)

Die Grenzgänger-Position des Arbeitsdirektors wird von den Experten durchgängig angesprochen, sie scheint für zentrale Mitbestimmungsträger – wie auch für Betriebsratsvorsitzende – charakteristisch zu sein.⁵ Dementsprechend schwanken in den

⁵ Siehe Tietel, Erhard (2011): Betriebsratsvorsitzende - Paradoxe Führungskräfte? In: Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) Heft 4, S. 239 - 243

Betrieben die Bewertungen auch nach wie vor zwischen den Polen „Rollenwechsel“ und „Seitenwechsel“:

„Das sind ja Grenzgänger, die haben ja eine Idee von der Synergie, von Konfliktpartnerschaft oder kooperativen Strukturen. Sonst würde ich diesen Rollenwechsel ja nicht machen. Und für die anderen ist das kein Rollenwechsel, sondern ein Seitenwechsel, mit Verratsanmutungen.“(B)

Die Experten/innen selbst sind ziemlich einhellig der Meinung, dass bei aller Kritik an einzelnen Funktionsträgern – die Ausübung der Position und Rolle hängt immer auch von den handelnden Personen ab – Arbeitsdirektoren als eine wichtige Instanz der Unternehmensmitbestimmung angesehen werden können bzw. müssen:

„Es gibt natürlich auch Haltungen, die einen solchen Wechsel als Verrat an der Arbeiterklasse betrachten. Aber das Institut des Arbeitsdirektors ist als Teil der Ausgestaltung der Mitbestimmung gedacht und das ist auch richtig so.“(G)

Insofern wird dieser Rollenwechsel bzw. dieser Karrierepfad von einem der Befragten auch als „Verantwortungswechsel innerhalb der Mitbestimmung“ bezeichnet.

Von den Expertengesprächen nehmen wir die folgenden Fragestellungen (stärker als bisher) in unsere Hauptbefragung mit: Wie hat sich das Berufungsverfahren gestaltet und wie wurde es von den Betroffenen persönlich erlebt? Wie gehen die Betroffenen mit den unterschiedlichen Bewertungen dieses Wechsels um? So der Wechsel innerhalb des eigenen Betriebs bzw. Unternehmens stattfand, was bedeutet dies für die Beziehungsgestaltung zum Betriebsrat? Wie entwickelt sich das Hineinwachsen in den Vorstand? Welche Spannungsfelder thematisieren die Arbeitsdirektoren selbst?

2.3 Hauptamtlich in der Gewerkschaft

Ein weiterer Karriereweg, der im Fokus der Experten/innen steht, ist der Wechsel in eine hauptamtliche Funktion in einer Gewerkschaft. Auch hinsichtlich dieses Wegs besteht unter den Befragten große Einigkeit, dass die Angebote hierfür bzw. die Möglichkeiten zu diesem Wechsel in den letzten Jahren abgenommen haben. Hierfür werden unterschiedliche Gründe angeführt – wobei die Einschätzungen, wie viele Kollegen/innen diesen Schritt in die Gewerkschaft noch tun (können und/oder wollen) unter den Experten/innen durchaus schwankend ist:

„Also es gibt halt viele, die noch jung sind und das Ende ihrer Möglichkeiten im Betrieb sehen oder sie haben keine Lust, ewig im Betrieb zu bleiben. Es ist vielleicht heute nicht mehr so häufig wie früher, aber es gibt immer noch eine Menge Kollegen, die diesen Schritt tun. Aber früher waren's mehr, die den Weg vom Betriebsrat zum Gewerkschaftssekretär gegangen sind.“(G)

„Aufgrund unserer Altersstruktur ist das eher selten. Weil wir ganz gezielt gucken, jüngere Menschen einzustellen, da auch quotiert einzustellen und darüber eher die demografische Entwicklung bei uns anders zu gestalten, ja neu zu gestalten. Also das ist glaube ich nicht mehr sehr oft möglich.“(G)

Die Möglichkeit in die Gewerkschaft zu wechseln bestehe momentan vorwiegend für jüngere Personen, insbesondere für junge Frauen:

„Das trifft jetzt für jüngere Frauen öfter zu, die praktisch von der betrieblichen in die gewerkschaftliche Schiene wechseln, weil sie denken: ‚Da habe ich ja viel mehr Möglichkeiten‘. Damit wird jetzt auch geworben. Wir brauchen die auch!“(G)

Als weiterer Grund für die schwindenden Einstiegsmöglichkeiten ehrenamtlicher betrieblicher Funktionsträger wird die „Akademisierung der Gewerkschaften“ angesprochen:

„Und je höher du gehst bei den Gewerkschaftsebenen, umso akademischer wird es. Das heißt, wenn der Handwerker keine akademische Ausbildung hat, dann kann er schon mal nicht rein in die Gewerkschaft. Also ihm werden durch viele Hindernisse diese Karrieremöglichkeiten hin zur Gewerkschaft verbaut.“(B)

Ein Experte differenziert die Attraktivität des Schrittes in die gewerkschaftliche Hauptamtlichkeit nach dem ursprünglichen Beruf und dem Qualifikationsniveau:

„Für Handwerker gibt es den zweiten Karriereweg: den Aufstieg zum Gewerkschaftssekretär. Also für einen Handwerker wird der Aufstieg zum Gewerkschaftssekretär als eine Chance gesehen. Für einen hochqualifizierten Betriebsrat ist Gewerkschaftssekretär zu werden kein Karriereweg. Also man könnte sagen: ‚Ich werde jetzt Betriebsrat, dann werde ich Betriebsratsvorsitzender, dann werde ich Gewerkschaftssekretär‘ – das ist eine Handwerkerkarriere. Und: ‚Ich bin Ingenieur, ich werde Betriebsrat, ich tu den Teufel, Gewerkschaftssekretär zu werden, um Gottes Willen‘. Da ist schon eine gewisse Distanz.“(B)

In den Expertenaussagen wird ein gewisses Dilemma für beide Seiten – sowohl für betriebliche Interessenvertreter/innen als auch für Gewerkschaften – deutlich: Gewerkschaften suchen heute stärker als früher höher qualifizierte (gerne akademisch ausgebildete) junge Menschen (mit oder ohne Betriebsratshintergrund). So die Experten/innen recht haben, scheint für jene dieser Karriereweg jedoch nicht sehr attraktiv zu sein. Für ehemalige Handwerker/innen mit langjähriger Betriebsratserfahrung ist/wäre dieser Weg durchaus attraktiv, sie werden jedoch von ihrer Gewerkschaft weniger gesucht und eingestellt.

Neben der Qualifizierung und dem Alter spielt möglicherweise auch die Betriebsgröße eine nicht unwesentliche Rolle:

„Der kommt aus einem ganz kleinen Unternehmen. Was hat der wirklich effektiv für Möglichkeiten? Und der ist wirklich überzeugter Gewerkschafter. In kleinen Unternehmen gibt es effektiv eher beschränkte Karrieremöglichkeiten, aus verschiedenen Gründen, und da wird man Gewerkschaftssekretär.“(B)

Weitere Aspekte, die der Befragung zufolge beim Wechsel in die gewerkschaftliche Hauptamtlichkeit eine Rolle spielen, sind die Verdienstmöglichkeiten und die Arbeitsbedingungen. Auch hier gibt es unter den Experten/innen unterschiedliche Einschätzungen:

„Weil früher war zumindest in gewerblichen Berufen eine heftige Diskrepanz zwischen dem Einkommen als Gewerkschaftssekretär und einem normalen gewerblichen Mitarbeiter. Da hat sich auch viel geändert. Also, das ist vielleicht auch nicht mehr so attraktiv, auch was Arbeitszeiten anbelangt.“(B)

„Da gibt’s einmal natürlich das Finanzielle, das eine Rolle spielt. Für einige wäre das eher noch mal so eine Sache: ich weiß, dass ich da viel arbeiten muss, aber ich habe auch finanziell mehr. Die Arbeitsbedingungen sind ja bei uns wirklich nicht schlecht.“ (G)

Arbeitszeiten und Arbeitsumfang von Gewerkschaftssekretären werden eher als nicht so attraktiv eingeschätzt; anders ist es mit der betrieblichen Altersvorsorge – vor allem wiederum eher für die jüngeren Kollegen/innen:

„Jüngere Kolleginnen und Kollegen, die das halbe Berufsleben noch vor sich haben und über ihr gewerkschaftliches, ehrenamtliches Engagement dann auf die Idee

kommen, warum soll ich das nicht hauptamtlich fortsetzen. Da muss man auch an bestimmte Rahmenbedingungen denken. Also wir haben bei den Gewerkschaften ja eine betriebliche Altersversorgung, aber wenn jemand relativ kurz vor der Rente, vielleicht bei Anfang bis Mitte fünfzig ist, kann er neben dem, was er aus dem Betrieb an Betriebsrente mitnimmt, also hier dann auch keine angemessene Altersversorgung, betriebliche Altersversorgung mehr aufbauen.“(G)

Gängige Praxis in den Gewerkschaften scheint es zu sein, „gezielt Kolleginnen und Kollegen anzusprechen, ob sie sich einen Wechsel in die Hauptamtlichkeit vorstellen können“.
Interessant sind dabei

„vorrangig die Kolleginnen und Kollegen, die also nicht nur Betriebsratsarbeit gemacht haben, sondern das auch immer mit einer Mitarbeit in den gewerkschaftlichen Gremien verbinden. Also nicht den reinen Betriebsyndikalisten.“ (G)

Unten den Experten/innen umstritten ist die Frage, ob erfolgreiche Betriebsratsvorsitzende den Weg in die Gewerkschaft wählen:

„Also wo gibt's denn in der Gewerkschaft erfolgreiche Betriebsratsvorsitzende? Also das halt ich für Theorie. Also wirklich. Also das ist für die doch unattraktiv. Das sind Geschichten aus den siebziger Jahren, würde ich sagen.“(B)

Zumindest für erfolgreiche BR-Vorsitzende großer Unternehmen sei der Weg in die Gewerkschaft unattraktiv bzw. es müssten dann schon entsprechende Positionen sein, so ein weiterer Experte:

„Und dann ist es das Problem, wir kriegen sie normalerweise nicht mehr für die normale Sekretärstätigkeit. Also der normale Bezirkssekretär, der sich um jeden Kleinscheiß kümmern muss. Das ist dann nämlich auch nicht attraktiv. Der sagt dann: ‚Das kenne ich doch schon.‘ Dann geht's eher auf die Führungsstellen. Aus den großen Betrieben die charismatischen Betriebsratsvorsitzenden, die kriegen wir auch da nicht für. Dann muss es mindestens schon Bundesvorstand sein.“(G)

Ein Beratungsexperte schildert in diesem Kontext den Fall eines Betriebsratsvorsitzenden der den Weg in die gewerkschaftliche Hauptamtlichkeit gehen wollte, dann allerdings aufgrund formaler Einstellungs- und gewerkschaftsinterner Aufstiegsriterien diesen Weg schließlich doch nicht gewählt hat.

„Der hatte schon in seinem Unternehmen gekündigt und hatte auch schon diesen Gewerkschaftsjob sicher. Und dann kam aber etwas, was ihm vorher nicht ganz klar war, was die gewerkschaftliche Seite nicht so attraktiv machte, weil er keine spezifische Gewerkschaftsausbildung hatte, hätte er beispielsweise nicht Geschäftsführer werden können. Als jemand der von vornherein stigmatisiert ist, dass er das nicht werden kann, weil er die Ausbildung nicht hat, wollte er es dann nicht mehr. Er hätte einfach Betreuungssekretär werden können und das hätte er sogar bis zum Ende gemacht, aber dass ihm die Aufstiegsoption von vornherein verbaut ist, das war für ihn entwürdigend.“(B)

Für Betriebsratsvorsitzende, die unfreiwillig aus dem Amt ausgeschieden sind oder zum Rücktritt gedrängt wurden, sehe dies anders aus. Hier ist der Weg in die Gewerkschaft manchmal die einzige naheliegende Möglichkeit für den weiteren Berufsweg:

„Also wir haben gerade jetzt einen Kollegen, der war Betriebsratsvorsitzender. Aus einem relativ großen Betrieb ist der raus gemobbt worden, der fängt jetzt bei uns an.“ (G)

Allerdings ist die Funktion der Gewerkschaft als ‚Versorgungsinstanz‘ für ehemalige betriebsrätliche Ehrenamtliche den Befragten zufolge in den Gewerkschaften nicht unumstritten:

„Wenn so eine Frage auftaucht, nach dem Motto: „Hier ist jemand, der hat sich stark für die Gewerkschaft eingesetzt, unter anderem deshalb hat der seinen Posten da verloren“, dann gibt’s sehr widerstreitende Geschichten. Die einen sagen: „Wir sind mit schuld daran, dass der da verbrannt ist, wir haben ihn nicht genügend unterstützt“ und die anderen sagen „Ja, aber wir können den jetzt nicht die nächsten dreißig Jahre versorgen.“ Von daher ist der Kreis der Leute auch nicht so groß.“ (G)

Und schließlich und letztlich tritt auch bei diesem Karriereweg manchmal nach dem Wechsel doch eher eine Ernüchterung ein:

„Das erlebt man da natürlich auch, dass sie sagen ‚das sah von außen irgendwie alles ganz anders aus‘.“ (G)

Insgesamt drehen sich die Äußerungen der Experten/innen hinsichtlich des Karrierewegs hauptamtlicher Gewerkschafter sehr um die Frage der gegenseitigen Attraktivität: Wer ist für die Gewerkschaft attraktiv? Wie attraktiv ist die Gewerkschaft für welche Zielgruppe? Kaum thematisiert hingegen werden mögliche Spannungsfelder für die wechselnden Betroffenen. Auf was sind die Betroffenen vorbereitet und auf was nicht? Wie qualifiziert sind sie für diesen Karriereweg? Welche konkreten Erfahrungen machen ehemalige Betriebsräte/innen als Hauptamtliche etc. Hier gilt es in der Hauptuntersuchung genauer nachzufragen.

2.4 Selbständige Beratungs- und/oder Bildungstätigkeit

Auch von den Experten/innen wird als möglicher Karriereweg für ehemalige freigestellte Betriebsräte/innen der Gang in die Selbständigkeit im Bildungs- und Beratungsbereich genannt:

„Also zum Teil sind sie aus dem Betrieb raus gegangen, haben sich selbständig gemacht als Trainer, haben noch eine Zusatzausbildung gemacht mit dem Backgroundwissen eben aus der Betriebsratstätigkeit.“ (G)

Die konkreten Beispiele die von den Experten genannt werden weisen vor allem in zwei Richtungen: Zum einen auf den gezielten Aufbau eines „zweiten Standbeins“ schon während der aktiven Betriebsratstätigkeit, um auf diesem Hintergrund irgendwann den Wechsel zu vollziehen. Und zum anderen auf das unintendierte und oft unfreiwillige Ausscheiden aus dem Betriebsrat, nicht selten verbunden mit einer über einen gewissen Zeitraum weiterlaufenden Gehaltszahlung des Arbeitgebers – eine durchaus komfortable Grundlage, um die eigene Selbständigkeit aufzubauen und sich auf dem Markt zu etablieren:

„Das Gehalt wird weiter gezahlt und in der Zeit dürfen sie schon was anderes machen. Und das sind dann Menschen, die wir dann auch so im Blick haben für Bildungsarbeit, die sich dann in diesem einen Jahr vielleicht, wo es noch das Gehalt gibt, schon mal weiterbilden können für die eigene Teamertätigkeit und dann über unsere ganzen Bildungsträger engagiert werden als Freiberufliche, dann freiberufliche Trainer.“ (B)

Die Experten/innen umreißen ein Spektrum innerhalb der Selbständigkeit, das von der Tätigkeit als Teamer/in bzw. Referent/in im Umfeld gewerkschaftlicher/gewerkschaftsnaher Bildungseinrichtungen bis zur Gründung eines eigenen Beratungsunternehmens reicht.

Bei diesem Karriereweg beschäftigt die Experten/innen vor allem das Verhältnis zwischen den nun Selbstständigen und der gewerkschaftlichen Bildung und Beratung. Die gewerkschaftlichen Experten/innen beäugen diesen Weg durchaus auch mit Vorbehalten, weil Berater/innen eben auch potentielle Konkurrenten sind, sei es als Mitarbeiter bei einem konkurrierenden Anbieter von Betriebsräteseminaren, sei es als eigenständiger Berater oder Bildungsanbieter:

„Als Berater ist er auch unser potentieller Konkurrent. Privat. Womöglich macht er noch Bildungsveranstaltungen, dann machen sowieso viele bei uns die Klappe dicht: ‚Da dürft ihr nicht hingehen als Betriebsräte‘.“(G)

Und doch sehen sich die Gewerkschafter unter den befragten Experten hier in einem Dilemma, wie im Fortgang dieser Äußerung deutlich wird:

„Andererseits haben wir aber gerade wenn es jetzt um Beratung, also nicht um das Kapitel ‚Qualifizierung‘ geht, die Situation, dass wir gar nicht alle Beratungsansprüche unserer Gremien zufrieden stellen könnten. So viele Leute können wir gar nicht einstellen, weil wir auch gar nicht das Geld haben. Wenn wir Glück haben, haben wir durch Beitragszuwachs gerade noch wieder das gleiche Geld wie im letzten Jahr oder einen Tick mehr. Damit kann man keine großen Brötchen backen. Und insofern haben wir dann eine sehr wohl geordnete Zusammenarbeit mit Beraterkreisen.“(G)

Einerseits gibt es also eine gewisse Konkurrenz zwischen privaten und gewerkschaftlichen Anbietern im Bereich der Betriebsrätequalifizierung, andererseits sind Gewerkschaften auch auf die Zusammenarbeit mit externen Beratern/innen angewiesen. Hier gilt es für die Gewerkschaften, die darin liegenden Chancen zu nutzen:

„Viele Menschen gehen dann in die Beratertätigkeit, weil das ist ja genau das, was sie schwerpunktmäßig auch gemacht haben. Und da die Anbindung zu halten und das eigene Netz auszubauen. Es ist völlig unstrittig, wir würden das nicht alles machen können. Und außerdem muss dann erst das Wissen aufgebaut werden. Und da ist das Wissen schon vorhanden. Also da einen guten Prozess zu beschreiben, der dazu führt, dass man angebinden bleibt, so dass es eben doppelt eine Chance ist. Für den Ehemaligen wie für uns als Organisation.“(G)

Eine Expertin weist darauf hin, dass – sei es aus Gründen der Identifikation mit dem gewerkschaftlichen Feld, sei es aus Gründen der Sicherung von Kunden – nicht wenige dieser Berater/innen auch von sich aus gerne den Kontakt zur Gewerkschaft halten möchten:

„Viele Beraterinnen machen nach wie vor viel für die Gewerkschaft und mit der Gewerkschaft. Also bei der einen Kollegin weiß ich, dass die zunehmend auch Standbeine in der Organisationsentwicklung und so weiter aufgebaut hat. Also da auch in andere Bereiche reingeht, aber nach wie vor unheimlich gerne was mit uns macht und auch machen will. Diese Kontaktsache, also für sich selber, um diese Anbindung einfach zu behalten.“(G)

Setzen ehemalige Betriebsräte/innen, die schon während ihrer Betriebsratszeit als Teamer/innen oder Referenten/innen im Bildungsbereich tätig waren, diese Arbeit nach dem Ausscheiden aus dem BR-Amt freiberuflich fort, zeigen sich in der Befragung von den Experten/innen, die ihrerseits aus dem gewerkschaftlichen Bildungsbereich stammen, durchaus ambivalente Einschätzungen des weiteren Verhältnisses zu den Bildungsstätten und weiteren ‚Verwendbarkeit‘ dieser Ehemaligen:

„Da ist es manchmal so, wenn die aus dem Betrieb ausscheiden, dann werden die sehr schnell für so ein Bildungszentrum unattraktiv. Weil erstens mit jeder Minute, die sie

nicht mehr im Betriebsrat sind, verlieren sie natürlich den Praxisbezug und wenn sie sehr lange raus sind, dann fangen sie irgendwann an zu erzählen, wie das früher war. Dann wird das schwierig und das führt manchmal dazu, dass man sagt: ‚Na ja, wir haben ja lange Jahre zusammen gearbeitet, aber jetzt geht das nicht mehr.‘ (B)

Die Expertenbefragung umreißt also einige Spannungsfelder, die sich beim Weg in die Beratungs- und Bildungsarbeit auftun. Hier wird es in unserer Hauptbefragung interessant sein, diejenigen, die diesen Weg gegangen sind danach zu fragen, wie sich das gleichzeitige Anbindungs- und Konkurrenzverhältnis zur Gewerkschaft gestaltet und welchen Einfluss die sich veränderten Beziehungen zur gewerkschaftlichen Organisation auf den Karriereweg sowie den eigenen weiteren Berufsverlauf haben.

2.5 Führungspositionen

Die Möglichkeit, in eine Führungsposition zu wechseln, wird von den Experten/innen eher gering eingeschätzt. Am ehesten werden Führungspositionen im Personalbereich gesehen, z.B. als Personalleitung oder Bereichsleitung:

„Also ich kenne auch Kollegen, die unterhalb der Vorstandsebene dann im Bereich der strategischen Personalplanung eingesetzt wurden, wenn sie aus ihrer Funktion als Betriebsrat ausscheiden. Auch das gibt es. Und diejenigen, die eine berufliche Qualifikation als Techniker haben, dann auch in einem technischen Bereich eine Führungsaufgabe übernehmen. Aber das sind eher die Ausnahmen. Also die Beispiele sind relativ gering.“ (G)

Ein Wechsel in die Personalleitung kann für die Betroffenen einerseits die Fortsetzung ihres bisherigen Einsatzes für die Beschäftigten bedeuten, er kann aber auch mit unliebsamen Überraschungen verbunden sein, wie die der folgende Experte schildert:

„Da kann man auch was für die Arbeitnehmer tun, als Personalleiter oder Personalverantwortlicher kann man möglicherweise mehr tun als der Betriebsrat. Und dann gehen die da hin. Und dann kennen wir natürlich auch andere Fälle. Ein Kollege, der mal Betriebsrat war, der ist dann zu einem Konzern gegangen und das erste was er machen musste, war Standorte schließen. Das ist Scheiße. Das ist Berufsrisiko. Das wird natürlich fürstlich entlohnt. Deswegen sind einige dabei, die machen das auch nicht lange, drei, vier Jahre, dann sind die wieder weg. Und manche, die gut sind und in den richtigen Rahmen rein passen, die halten sich dann auch. Aber wenn sie wechseln, dann eben auch den Konzern, das kann auch vorkommen. Dass man über die Aufsichtsratsarbeit oder so, über die Netzwerke dann Stellen findet.“ (G)

Die Veränderung der sozialen Zusammensetzung in den Betriebsräten, konkret: die Zunahme von Kollegen/innen aus dem Angestelltenbereich oder aus dem Segment hochqualifizierter akademischer Arbeit erschließt einem Experten zufolge auch neue Möglichkeiten für den Wechsel in eine verantwortliche Position im Personalbereich:

„Leute, die sagen wir mal Ingenieur, Forscher, Entwickler oder so was gewesen sind und dann hoch qualifizierte Arbeit im Betriebsrat gemacht haben, sehen auf einmal die Chance, in der Personalabteilung eine sehr qualifizierte Tätigkeit wahrzunehmen. Ich denke, das tritt als Möglichkeit auf und diese Leute mit wissenschaftlicher Vorbildung sind natürlich eher in der Lage, systematisch zu arbeiten und auch Personalkonzepte in ihrer Systematik besser zu erkennen als andere. Und dann ist die

Chance tatsächlich eher da, als bei früheren Handwerkern, in der Personalabteilung was zu machen.“(B)

Der Wechsel in eine Führungsfunktion innerhalb des Unternehmens käme jedoch nur für diejenigen in Frage *„die in ihrer vorherigen Funktion als freigestellte Betriebsräte einen akzeptierten Job gemacht haben“* (G). Außerhalb des eigenen Unternehmens erscheint diese Perspektive ausgesprochen gering:

„Es gibt noch eine geringe Perspektive, Führungskraft in irgendeinem Unternehmen zu werden. Diese Perspektive ist für viele Betriebsräte gar nicht denkbar, weil so weit denken die gar nicht. Und die ist auch nicht planbar, sondern die hängt von ganz vielen Zufällen ab, die ich nur teilweise beeinflussen kann.“(G)

Um von *„Zufällen gefunden werden zu können“*, wie es einer der Experten formuliert, gilt es Netzwerke zu nutzen, die in der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit aufgebaut werden oder aber – wie im folgenden Beispiel – als Betriebsrat Projekte verantwortlich zu initiieren:

„Das hat der dann eine Zeit lang als Betriebsrat gemacht und dann hat man ihm ein Angebot gemacht, diesen Bereich und noch einen anderen Bereich als Abteilungsleiter zu machen. Also der hat wirklich Karriere gemacht. Der ist erfolgreich gewesen mit dem Handwerkerservice und mit anderen Bereichen, der kriegt immer mehr Bereiche jetzt dazu, die er als Manager führt. Und das ist natürlich, also finde ich, ein wirklicher Traum.“ (G)

Die Erfahrungen der gewerkschaftlichen Experten/innen über das Ankommen und die Herausforderungen ehemaliger Freigestellter in der neuen Position als Führungskraft sind im Verhältnis zur Gruppe der Arbeitsdirektoren vergleichsweise gering, weil mit dem Wechsel meist der Kontakt zur Gewerkschaft abbricht. Wir sind sehr gespannt, wie sich die von uns in der Hauptuntersuchung befragten Führungskräfte ihrerseits über ihre Beziehung zu den Gewerkschaften äußern und ob und wie sie sich auch weiterhin eine gewisse Anbindung an ihre Herkunftsgewerkschaft vorstellen können (bzw. hätten vorstellen können).

2.6 Der Weg zurück

Der Weg zurück an den alten oder einen ähnlichen Arbeitsplatz wird den Experten/innen zufolge vor allem dann eingeschlagen, wenn Freistellungen ungeplant wegfallen – beispielsweise durch Umstrukturierungen, Fusionen oder den Abbau der Belegschaft:

„Die gehen in der Regel dann ins Glied zurück. Also auf ihren bisherigen oder einen vergleichbaren Arbeitsplatz. Das geht auch nicht anders. So viele sonstige Führungsfunktionen oder so was gibt’s dann auch nicht, dass man jetzt alle adäquat unterbringen könnte.“(G)

Von diesem Experten wird der Schritt ‚zurück‘ in die berufliche ‚Ausgangssituation‘ vor dem Gang in die Freistellung und die Betriebsratsspitze als für die Betroffenen nicht wirklich adäquat bewertet und auf den Mangel an Alternativen zurückgeführt. Dies gilt vor allem in den Fällen, in denen die Betroffenen zuvor im gewerblichen Bereich mit überwiegend körperlicher Arbeit tätig waren und dort obendrein als ‚einfache‘ Beschäftigte ohne die Führungsfunktionen, die sie als Mitglieder der Betriebsratsspitze zweifelsohne innehatten:

„Die Möglichkeit, dass man sagt, man geht wieder zurück an die Schippe und arbeitet weiter, ist eher schwierig. Auch was den Status im Betrieb angeht. Abgesehen davon, dass sich die Arbeit verändert hat.“(B)

In diesen Fällen sprechen die Experten/innen nicht nur von einem „Zurückgehen“, sondern explizit von einem beruflichen „Rückschritt“.

Anders sieht es aus, wenn Freigestellte aus dem Dienstleistungsbereich stammen, bereits zuvor Positionen in der mittleren Führungsebene innehatten und dorthin zurückkehren:

„Also einige gehen in die normalen betrieblichen Strukturen zurück, so erlebe ich das. Im Finanzdienstleistungsbereich werden sie wieder Abteilungsleiter oder wieder Filialleitung oder in dieser Art, sie gehen dann in diese Position zurück.“ (G)

Die Experten/innen berichten sowohl von gelungenen Rückgängen in die vorhergehende berufliche Rolle und Position als auch von Fällen wie dem folgenden, in dem einem Ehemaligen seine betriebsrätlichen Aktivitäten – die Freistellung fiel im Zusammenhang mit einer Fusion weg – von seinem Vorgesetzten offenbar ziemlich nachgetragen wurde:

„Der hatte sich vorher schon entschieden, aus der Freistellung raus zu gehen und wieder zurück zu gehen in seine alte Funktion als Filialleiter und ist, so die Einschätzung, im Grunde gescheitert. Weil das Zurückgehen in die neuen Strukturen und der Druck, dem er dann ausgesetzt war, gar nicht von Seiten der Betriebsräte kam, sondern von Seiten der Leitung. Der war vorher ein engagierter Betriebsrat und ist nun von seinen Vorgesetzten so unter Druck gesetzt worden, dass er in der Filiale keinen Fuß mehr fassen konnte und ist da ganz unglücklich und überlegt zur Zeit, was er jetzt weiter macht, was er machen soll.“ (B)

Die Rückkehr in die alte berufliche Funktion und Position kann sich nicht nur dadurch schwierig gestalten, dass Vorgesetzte die Gelegenheit nutzen, ‚alte Rechnungen‘ zu begleichen. Sie kann nach Ansicht von Experten/innen auch deshalb zu Schwierigkeiten führen, weil man selbst nicht mehr der/die „Alte“ ist. Auch für die ehemaligen Kollegen/innen ist man durch die lange Zeit im Betriebsrat – auf in der Hauptuntersuchung genauer zu klärende Weise – ‚ein Anderer‘, vielleicht ein Stück auch ein ‚Fremder‘ geworden.

Neben Beispielen ehemaliger Betriebsräte/innen, die in ihren vorhergehenden Beruf zurückkehren, weil ihre Freistellungen weggefallen sind, berichten Experten/innen auch von Ehemaligen, die länger in einer halben Freistellung waren und von sich aus beschlossen haben, sich doch lieber wieder ganz ihrem Beruf zu widmen. In diesen Fällen scheint die (gänzliche) Rückkehr auf den bisherigen Arbeitsplatz unkomplizierter zu sein:

„Dies trifft für die zu, die eine halbe Freistellung haben oder die in der Stellvertreterinnenfunktion teilfreigestellt sind. Auf die trifft das eher zu, weil die mit der halben Arbeitszeit immer noch in ihrem alten Arbeitsfeld sind. Und da gibt’s ja auch einige, die mit einer halben Freistellung trotzdem im GBR-Ausschuss sind.“ (G)

Das Thema der Teilfreistellung taucht in den Schilderungen der Experten/innen häufig auf und erscheint auch uns für die Frage der Vereinbarkeit von beruflichem Werdegang und Interessenvertretung – möglicherweise zunehmend? – relevant. Wir nehmen die Problematik der Teilfreistellung mit ihren spezifischen Anforderungen und Spannungsfeldern deshalb noch einmal in einem eigenen Abschnitt auf.

2.7 Teilfreistellung als Alternative und Herausforderung

Teilfreistellungen nehmen nach Ansicht der Experten/innen zu, da gerade im Segment hochqualifizierter Arbeit nicht wenige Betriebsräte/innen gerne mit einem Standbein im Beruf bleiben wollen.

„Das scheint sich zu häufen, solche Haltungen oder dieses nur begrenzt sich auf BR-Arbeit einzulassen und immer mit mindestens einem Bein oder zumindest einem halben Bein im Beruf weiter zu bleiben.“ (G)

Die Teilfreistellung erscheint einerseits als Lösung für das Problem der Vereinbarkeit beruflicher Karriere und Betriebsratsarbeit:

„Das wäre so ein Alternativmodell für die Jungen, die sagen: ‚Okay, ich kann mir das gut mal vorstellen, ich würde das auch gerne machen. Ich bin aber hoch qualifiziert, ich kann nicht mal einfach vier Jahre aus meinem Job aussteigen.‘ Das muss man ja klar sehen: Also wenn man in solchen Bereichen ist, dann ist die Perspektive zurückzukehren unheimlich schwierig oder mit enormen Kraftaufwand verbunden. Und dafür wäre es eben wichtig, dass solche Modelle möglich sind und auch zugelassen werden.“(G)

Andererseits stößt – wie folgende Expertin befürchtet – dieses Arrangement in der Praxis an seine Grenzen und kann zu einer großen persönlichen Herausforderung oder gar Belastung werden:

„Meine Erfahrungswerte sind, was die tägliche Arbeit angeht, ist das sehr sehr heftig und auch schwer aushaltbar. Weil natürlich von allen Seiten gezogen wird. Und insofern ist auch schon schnell die Frage: ‚Wie lange hält der oder die das durch?‘ Vor allen Dingen, das sind ja auch Menschen, die mit Herzblut da dran gehen. Eine größere Gefahr gibt’s letztlich gar nicht, als dass man da ausgebrannt wird, wenn man selbst zieht und gezogen wird.“(G)

Die Belastungssituation führe dazu, so die Expertin weiter, dass die Betroffenen häufig relativ schnell ganz in ihre berufliche Tätigkeit zurückkehren – oder aber nach einer gewissen Zeit ganz in die Freistellung wechseln.⁶

Hinzu kommt, so einige der Experten/innen, dass teilfreigestellte BR-Mitglieder nur selten Führungspositionen im Betriebsrat innehaben:

„Das nimmt zu, das ist was ich mitkriege, dass viele Leute dankbar sind, dass es diese Möglichkeit gibt und gleichzeitig nicht für Vorsitzende. Beim Vorsitz, da muss ich mich entscheiden.“(G)

Naheliegender als der Vorsitz ist offenbar die Stellvertretung oder die verantwortliche Übernahme eines betriebsrätlichen Projektes.

Ob und wie eine Teilfreistellung für ein ‚tragendes‘ Mitglied des Gremiums lebbar ist, hängt den Experten/innen zufolge von verschiedenen Faktoren ab, so von den Gepflogenheiten in der Branche, von der Mitbestimmungskultur des Unternehmens und nicht zuletzt von der Betriebsratsgröße:

„Wenn ich ein 9er oder 11er Gremium habe, also wo es auf jeden Fall einen Betriebsausschuss gibt, werde ich mit der Teilfreistellung auf Dauer nicht glücklich werden. Weil der Ehrenamtsanteil dann irgendwann zu groß wird und auch irgendwann nicht mehr leistbar ist.“(G)

Die skizzierten Problemlagen führen dazu, dass einige Experten/innen die Teilfreistellung eher als eine „Scheinlösung“ sehen:

„Das ist so was wie eine Scheinlösung. Also wenn ich jetzt an einen Betriebsrat denke, mit dem ich sehr lange zusammen gearbeitet habe, der Betriebsingenieur und Halbzeit-Betriebsrat war. Er hat extrem gelitten unter diesem Spannungsverhältnis der beiden Funktionen. Er hat diese Lösung bewusst so gemacht, um den beruflichen Anschluss nicht zu verlieren, war aber überzeugter Betriebsrat und hat diese BR-Rolle

⁶ Siehe hierzu die von uns angeregte Bachelor-Arbeit von Maxie Schulte (2012): Rollenkonflikte von nicht freigestellten Betriebsratsvorsitzenden. Eine sozialpsychologische Untersuchung. Universität Bremen. unveröffentlicht.

aus hoher Motivation angestrebt. Er meinte, dass auch aus dieser höheren Qualifikation heraus was getan werden muss und das könnte dem Betriebsrat auch weiter helfen. Aber er war extrem angespannt und hatte ständig Angst, den beruflichen Anschluss zu verlieren und hat dann geschaut, dass er diese beruflichen Funktionen wahrnimmt und die Betriebsratsfunktion wahrnimmt und hat sich in beiden Teilrollen eigentlich ein Stück weit übernommen. Er hat sehr darunter gelitten und war unheimlich gestresst.“(B)

Abschließend sollen noch einige Aspekte aufgegriffen werden, die quer zur bisherigen Gliederung stehen und eher grundsätzlich die Berufschancen langjährig freigestellter Betriebsräte/innen betreffen.

2.8 Weitere Aspekte der Berufsperspektiven ehemals freigestellter Betriebsratsmitglieder

Eine weitere betriebliche Karriere von ehemals freigestellten Betriebsräte/innen, vor allem von Vorsitzenden, erscheint den Experten/innen letztlich bloß innerhalb des eigenen Unternehmens bzw. innerhalb der eigenen Netzwerke möglich. Für den freien Arbeitsmarkt werden da wenige Chancen gesehen:

„Also ich sage mal ein einfaches Beispiel: ich war zwanzig Jahre Betriebsratsvorsitzender in einem großen Betrieb einer Region, jeder kennt mein Gesicht und meine Pressemitteilungen, jeder weiß, ich bin im Ortsvorstand der Gewerkschaft, jeder Arbeitgeber weiß das und jetzt macht der Betrieb zu, wird verkauft und ich fliege raus. Ich kann mich nicht irgendwo bewerben. Das geht nicht, das ist völlig sinnlos. Ich kann nicht beim Nachbarbetrieb sagen: „Brauchen Sie einen neuen Betriebsratsvorsitzenden, ich würde mich bewerben?“ Also das klappt nicht, man wird nicht eingestellt. Man kann sich nicht selber auf den Arbeitsmarkt begeben, für den ist man verbrannt.“(G)

Auch in die Position der Personalleitung käme man nicht über eine offene Bewerbung, sondern nur über Kontakte und Netzwerke:

„Wenn ich mich als Betriebsratsvorsitzender bewerbe und sage: ‚Ich möchte gerne irgendwo Personalchef werden‘ und ich schreibe da rein ‚Ich war zwanzig Jahre lang Betriebsratsvorsitzender‘, dann kann ich die Bewerbung wahrscheinlich gleich auf meinem Rechner lassen.“ (G)

Einer der Experten aus dem Beratungsbereich vertritt die These, dass *„die Betriebsratswelt volatiler wird, so wie alles volatil wird“* und dies deutliche Auswirkungen auf die beruflichen Wege und Planungsmöglichkeiten von Betriebsräten/innen hat:

„Die Positionen sind unsicherer geworden. Die Leute werden eher abgeschossen. Man entscheidet schneller und ist radikaler in seinen Äußerungen und in seinen Entscheidungen und dann ist diese Rolle unsicherer. Wenn jetzt jemand so eine Karriereplanung macht: ‚Ich besetze jetzt erst mal einen Ausschuss, dann möchte ich gerne Vorsitzender werden in meinem Betrieb, dann möchte ich gerne Gesamtbetriebsratsvorsitzender werden und dann habe ich vor Konzernbetriebsratsvorsitzender zu werden und dann werde ich vielleicht sogar Arbeitsdirektor.“ Einer der sehr sehr clever ist, der könnte ja so denken. Das ist alles brüchiger und unsicherer geworden. Also so glatt geht das nicht mehr durch. Du musst immer aufpassen, bei jeder Stufe, und bist auch schnell wieder weg. Also ich kann keine klare Karriereplanung mehr machen.“ (B)

Dass die Positionen des Betriebsratsvorsitzenden heute stärker als früher in Frage gestellt wird bzw. in Frage gestellt werden kann und damit die Planbarkeit einer Karriere in den Mitbestimmungsstrukturen des Unternehmens unsicherer geworden ist, wird auch von anderen Experten thematisiert:

„Also nach meinem Eindruck war es früher häufiger so, dass jemand der Betriebsratsvorsitzender geworden ist, die sind nie in ganz jungen Jahren geworden sondern in reiferem Alter, die sind dann da auch bis ans Ende ihrer Karriere entweder Betriebsratsvorsitzender geblieben oder in der Montanmitbestimmung dann tatsächlich nach oben gegangen. Heute passiert es schon häufiger mal, dass auf einmal ein Betriebsrat nicht wiedergewählt wird. Also wir haben stärker als früher die Situation, dass die Lebensplanung unsicherer geworden ist.“(G)

Doch trotz einer möglicherweise größer gewordenen Unsicherheit über die eigene Zukunft im Betriebsrat bzw. den Mitbestimmungsstrukturen von Unternehmen bestehen nach Ansicht einiger Experten/innen in bestimmten Branchen und Mitbestimmungskulturen nach wie die tradierten Karrierewege weitgehend fort:

„Während früher eigentlich immer klar war, es gibt so eine klare Karriere, man wird Vertrauensmann, man ist dann relativ lange Vertrauensmann, irgendwann kommt man vielleicht in die VK-Leitung, dann kommt man in den Betriebsrat und dann übernimmt man irgendwann ein freigestelltes Betriebsratsamt oder auch eine höhere Funktion. Dann ist man meistens auch schon Mitte vierzig, das heißt, man hat schon einen großen Teil der Ochsentour hinter sich und dann hat man noch zehn Jahre, in denen man was bewegen kann, und dann geht man in Rente. Da tritt dieses Problem gar nicht so auf. Wenn man die Ochsentour gemacht hat und dann irgendwann Betriebsratsvorsitzender wird, da gibt es dann einen hohen Organisationsgrad und wenn du der erste auf der Liste bist, bist du gewählt. Das ist so. Und von daher besteht auch diese Sorge nicht. Das gibt's heute natürlich auch noch.“(G)

Zugleich weisen manche Experten/innen darauf hin, dass auch auf Seiten von Betriebsräten/innen die Tendenz zugenommen hat, ihr Engagement im Betriebsrat bzw. ihren Gang in die Freistellung als eine zeitlich begrenzte Phase im Berufsleben zu definieren:

„Es ist alles sehr kurzlebig. Und solche Leute sagen: „Ach, vier Jahre Betriebsrat, mach ich mal.“ Und man kann ja nicht einfach sagen, die gibt's nicht oder die interessieren mich nicht, sondern da gucken wir natürlich auch drauf. Wie unterstütze ich die? Wie kriege ich die wenigstens auf meine Seite, wenn sie schon nicht dauerhaft in der Gewerkschaft aktiv bleiben? Und da ist es natürlich dann auch wichtig, welche Exit-Optionen habe ich? Oder gibt es überhaupt eine Exit-Option? Und da bist du auch wieder an der Stelle: ‚Eigentlich will ich ja gar keine Freistellung, weil ich will ja in meinem Beruf bleiben‘.“(G)

Mehr Beschäftigte als früher können sich den Experten/innen zufolge vorstellen, das Betriebsratsamt für eine begrenzte Zeit quasi hauptamtlich zu übernehmen und vorübergehend in die Freistellung zu gehen. Doch genau dadurch stellt sich die Frage nach einer sich anschließenden beruflichen Entwicklung umso drängender und sog. „Exit-Strategien“ sind für diese – meist eher jüngeren und höher qualifizierten Kollegen/innen – von ausgesprochen großer Bedeutung:

„Aber gerade bei Hochqualifizierten muss ich sagen, erlebe ich das sehr häufig. Und das sind auch häufig Kolleginnen, was jetzt zunimmt, so junge im Hochqualifiziertenbereich, die dann sagen: ‚Na ja, gut, das würde mich schon reizen, das zu tun, aber was heißt das dann für meinen beruflichen Werdegang?‘ Die sehen

das eher als eine zeitliche Schiene. ‚Ich möchte das nicht bis zur Rente machen, wenn ich jetzt Mitte dreißig bin.‘ Die geben sich schon zwei Amtszeiten, vielleicht auch zehn Jahre. Irgendwie so in dem Maß. Also schon das Interesse, diese Arbeit mal zu machen. Aber die Fragestellung ganz stark, wie geht’s dann danach weiter?“ (G)

Umso drängender stellt sich nicht nur für die Betroffenen selbst, sondern auch für Gewerkschaften die Frage, wie in Zukunft berufliche Karriere und Interessenvertretung besser als heute verknüpft werden können:

„Ich glaube der Trend wird noch zunehmen, das nicht auf Dauer zu machen. Wir würden wahrscheinlich eine Menge mehr an Bewerbern kriegen, wenn die Aussicht, das für einen begrenzten Zeitraum zu machen, größer wäre.“(G)

3. Einflussfacetten auf Karrierewege

Die Experten/innen sprechen im Verlauf der Interviews vielfältige Aspekte an, die einen Einfluss auf Karrierewege, auf Karrierechancen und -hindernisse sowie auf Entscheidungsprämissen haben können. Wir fassen im Folgenden die wesentlichen Facetten zusammen:

Entlohnung von Betriebsräten/innen

Die Entlohnung von Betriebsräten/innen spielt für Karrierewünsche von Interessenvertretern insofern eine Rolle, als den Experten/innen zufolge höhere Gehaltswünsche einen nicht unwesentlichen Anreiz für den Wechsel in andere berufliche Positionen darstellen. Zugleich sei die Entlohnung von Betriebsräten/innen ein – immer schon umstrittenes – Thema, das sich gegenwärtig verstärkt einer öffentlichen, politischen und juristischen Diskussion erfreut. Faktisch seien die meisten Betriebsräte/innen, so sich ihre Bezahlung an den gesetzlichen Vorgaben orientiert – verglichen mit dem, sie tatsächlich leisten – unterbezahlt. Je mehr sie sich qualifizieren, je stärker sie in verantwortliche Positionen im Betriebsrat bzw. in Gesamt- oder Konzernbetriebsratsgremien gehen, und je ‚höher‘ dementsprechend ihre Verhandlungspartner in der betrieblichen Hierarchie (und deren Bezahlung) sind, desto mehr wird dies für sie selbst zum Thema:

„Der Grundgedanke des Ehrenamtsprinzips trifft eben auf solche Großbetriebe überhaupt nicht mehr zu. Nehmen wir mal einfach einen Handwerker Der soll dann einem Leiter der Konstruktion gegenüber treten, der zwei Millionen Euro im Jahr verdient und er kriegt keine hunderttausend im Jahr, keine fünfzigtausend im Jahr, und soll mit dem reden, der lacht den doch aus.“(G)

Dieses Problem sei kaum zu lösen, *„weil es immer gleich in den Ruch der Bestechung, der Bestechlichkeit und der Vorteilsnahme kommt“*. Seit langem gibt es in vielen Unternehmen verschiedenste Arten von informelle Regelungen, die die tendenzielle Unterbezahlung von Betriebsratsmitgliedern in Spitzenpositionen der Mitbestimmung ein Stück weit ausgleichen. Diese informellen Regelungen stünden gegenwärtig im Fokus unternehmernaher Arbeitsrechtler, die die Ansicht vertreten, dass *„jede Beförderung eines Betriebsrats ohne dass ich ein Urteil dazu habe, dass ich ihn befördern muss, eine Untreue durch den Vorstand ist“* (G). Die VW-Affäre habe dafür nicht nur, wie wir es formulierten, die Straße gepflastert, sondern geradezu *„die Straße geteert“*. Teilweise geraten diese Regelungen rückwirkend in den Blick und sind dann für die Betroffenen sehr schwierig zu händeln, da sie nun rückwirkend – nicht selten losgetreten durch einen Wechsel im Management – in den

Verdacht geraten bzw. unter dem Vorwurf leiden, sich jahrelang ungerechtfertigt bereichert zu haben. Die vom Gesetz vorgesehenen Vergleichsregelungen, die in vielen Betrieben angewandt werden, seien im Konfliktfall rechtlich außerordentlich schwer zu belegen und durchzusetzen, so dass von führenden Juristen in den Vorständen von Gewerkschaften nicht selten davon abgesehen wird, die Gerichte anzurufen, um angesichts des nicht gerade mitbestimmungsfreundlichen gesellschaftlichen und politischen Klimas am Ende nicht mit noch restriktiveren Urteilen dazustehen.

Branche, Betriebsgröße und Mitbestimmungskultur

Dem Zusammenhang von Karrierechancen und Karrierewegen mit der Branche, der Betriebsgröße und der jeweiligen Mitbestimmungskultur wird von den Experten/innen eine große Relevanz zugeschrieben.

In Großbetrieben der Metall- und Chemieindustrie sprach man hinsichtlich der traditionellen Karriere in den und dann im Betriebsrat lange Zeit – und teilweise auch heute noch – von der sogenannten „Ochsentour“. Diese endet(e) meist mit dem Erreichen des Ruhestandes bzw. in irgendeiner Form von Vorruhestand, wobei der Rollenwechsel in eine Position ‚auf der anderen Seite‘ nie ganz ausgeschlossen war. In mittelständigen Betrieben seien durch schwierigere betriebliche Mitbestimmungsverhältnisse häufig schlechtere Möglichkeiten für eine Karriere von ehemaligen Betriebsratsmitgliedern gegeben. Und in kleinen Unternehmen schließlich gebe es *„effektiv eher beschränkte Karrieremöglichkeiten“* für ehemalige Betriebsräte/innen. Diese doch sehr allgemeinen Aussagen der von uns interviewten Experten bleiben – verglichen mit dem Stand der wissenschaftlichen Diskussion (beispielsweise hinsichtlich der Betriebsratstypologien, wie sie Kotthoff oder auch Müller-Jentsch entwickelt haben) – relativ undifferenziert. Geäußert wurde öfters, dass Betriebsräte/innen in Großbetrieben in Konflikt- oder Krisenfällen in der Regel eine relativ gute Absicherung haben: *„Da findet sich immer irgendwo eine Nische“* und *„Versorgungsfälle fängt das Unternehmen in der Regel auf“*.

Hinsichtlich der Frage, ob es in größeren Betrieben betriebliche Regelungen zur beruflichen Entwicklung und zur Gestaltung von Übergängen für die weitere Berufslaufbahn von Betriebsräten/innen gibt, gehen die Ansichten und Erfahrungen der Experten/innen auseinander. Diesbezügliche Äußerungen schwanken zwischen: *„Also jeder dieser Übergänge wird individuell gestaltet“* und der Ansicht, dass es in *„manchen Betrieben Rückkehrprogramme“* gäbe, *„so dass die Angst dann ein Stück weit genommen werden kann, die man sonst haben müsste.“* Nachfragen unsererseits zur konkreten Kenntnis von Rückkehrprogrammen und der Existenz von entsprechenden Betriebsvereinbarungen blieben allerdings eher vage.

Hingewiesen wurde noch darauf, dass es in einigen Branchen durchaus eine Tradition bei der Besetzung von betrieblichen Funktionen mit ehemaligen BR-Mitgliedern gäbe (bzw. gegeben hätte):

„Und deswegen ist es bei uns schon immer einfacher gewesen, die personalverantwortlichen Stellen in den Unternehmen und Konzernen mit eigenen Leuten zu besetzen. Das hat beim Bergbau noch eine größere Tradition, weil wer da nicht, wie sagt man so schön, wer da nicht das Arschleder vor dem Hintern gehabt hat, der hat keine Chance zur Führungskraft zu werden. Das ist heute ein bisschen anders, aber das war früher so.“(G)

Einig waren sich die Experten/innen darin, dass der Mitbestimmungskultur des jeweiligen Unternehmens eine zentrale Bedeutung für eine mögliche betriebliche Karriere zukommt:

„Wenn ich in einem Unternehmen arbeite wie z.B. im Bewachungsgewerbe, da ist es eher so, wer da jahrelang Betriebsrat war, muss so hart kämpfen, dass der im Unternehmen überhaupt noch was wird. Die Chance ist sehr gering. In Unternehmen, die mehr auf eine gewisse Unternehmenskultur setzen, auf Beteiligung und auch auf gute Kooperation im Sinne von §2 Betriebsverfassung, sozusagen eine positive vertrauensvolle Zusammenarbeit, da ist es viel häufiger der Fall, dass Leute ein paar Jahre im Betriebsrat sind, dann Karriere machen, häufig im Personalbereich, aber vielleicht auch in anderen Bereichen.“ (G)

Drastischer formuliert es folgender Experte aus dem Bildungsbereich:

„In Betrieben, wo mehr Konflikte existieren, ist man verbrannt für die berufliche Rolle, in sozialpartnerschaftlichen Betrieben ist man nicht verbrannt.“ (B)

Man könne jedoch nicht sagen,

„dass es eine ausgesprochene „Dichotomie zwischen konfliktorientierten und sozialpartnerschaftlichorientierten Unternehmen gibt, sondern ein volles Kontinuum. Und je nachdem, wo das Unternehmen verortet ist, kann das sehr verschieden sein.“ (B)

Geschlecht und Karriere

Die Interviewpartnerinnen aus dem gewerkschaftlichen Bereich ziehen, wenn die Rede auf die Geschlechterdifferenz kommt, immer wieder Parallelen zwischen der Situation von Frauen in Betriebsratsgremien und der Situation von weiblichen Hauptamtlichen in der Organisation Gewerkschaft. So fließen in die Schilderungen aus betrieblichen Kontexten immer wieder auch Beispiele aus ihrer eigenen Erfahrung in und mit der Organisation ein sowie Berichte über hauptamtliche Kolleginnen, deren beruflichen und institutionellen Werdegang sie mitverfolgen konnten – manchmal sind die Übergänge zwischen Betrieb und Gewerkschaft fließend oder verwischen sich gar in den Erzählungen. Bei uns entstand so der Eindruck, dass die Frage nach Karrieremöglichkeiten und -hindernissen in ihrer eigenen Biografie eine große Relevanz besitzt und die Frage weiblicher Karrieren – vor allem auf den oberen Ebenen (hier spiegeln sich durchaus die Branchenkulturen) – in einzelnen Gewerkschaften nach wie vor keine Selbstverständlichkeit ist.

Für unsere Fragestellung ist vor allem die Einschätzung der Experten/innen relevant, dass Frauen zwar (auch durch die Quotenregelung) in den BR-Gremien „*angekommen*“ sind, jedoch noch nicht in adäquater Weise auch in der Freistellung und/oder in Spitzenpositionen der Gremien („*da sind sie häufig noch recht wenig sichtbar*“). Wir sehen darin einen der wesentlichen Gründe dafür, dass die Frage unseres Projektes nach den Karrierewegen ehemaliger freigestellter Betriebsratsmitglieder sich bis heute deutlich weniger für weibliche Betriebsratsmitglieder stellt und damit einen deutlichen ‚Männerbias‘ hat. Unter geschlechtersensibler Perspektive stellt sich daher zunächst einmal die Frage, inwiefern Frauen innerhalb der BR-Gremien selbst ‚Karriere‘ machen und in größerem Umfang in verantwortliche Spitzenpositionen kommen können. Diese Thematik – vor allem die Frage, welche Hindernisse einer weiblichen ‚Karriere‘ in Gremien (und in den Gewerkschaften) entgegenstehen – nahm hinsichtlich des Genderthemas einen großen Raum in den Interviews ein. Hierbei wurde auch sehr deutlich, dass für die Frage, wie die Bereitschaft jüngerer Betriebsrätinnen gefördert werden könnte, sich auf den Weg in die Freistellung, in Spitzenpositionen im Betriebsrat und in die Betriebsratsstrukturen auf Gesamtbetriebs- und Konzernebenen zu begeben, die Frage nach möglichen Optionen für den weiteren beruflichen Lebensweg, äußerst relevant ist. Zugespitzt: Welche Optionen gibt es für Frauen für ein „nach der Freistellung“, für ein „nach dem Betriebsrat“?

„Die Kollegin, von der ich gerade sprach, ist praktisch nach zwei Amtsperioden wieder zurückgegangen, weil sie gesagt hat: ‚Das geht für mich so nicht‘. Und das hat was zu tun mit der Frage von ‚Einmal Betriebsrat - immer Betriebsrat‘ und das ist für unsere jungen Frauen ein großes Thema.“ (G)

Nach Ansicht einer Expertin entscheiden sich unter anderem deshalb nicht wenige Frauen erst relativ spät für eine ‚Karriere‘ im Betriebsrat:

„Die sind Mitte bis Ende Fünfzig, Anfang Sechzig. Diese Altersgruppe dominiert unter den Frauen total. Das sind meist späte Karrieren. Das sind viele Frauen, die ihre berufliche Karriere gemacht haben und dann in diesen Deadlock-Situationen sind. Gerade im mittleren Angestelltenbereich kommt man da nirgendwo mehr hin, die Führungshierarchien sind gekappt worden. Und dann sagt einer: ‚Kannst du dir nicht vorstellen in den Betriebsrat zu gehen?‘ Da kriegst du mit Ende vierzig noch mal die Möglichkeit ein Stück deine Fundamente zu bewegen, neue interessante Aufgaben, Bildungsgeschichten. Du weißt, da geht sonst nichts mehr weiter.“ (G)

Die letztgenannten Betriebsrätinnen möchten dann meist bis zur Rente in ihren BR-Positionen bleiben und keinen weiteren Wechsel durchlaufen. Der Unterschied zwischen den Geschlechtern in dieser Altersgruppe wird von einer Expertin auf die folgende Formel gebracht: *„Die Männer sind in der Midlife Crisis und die Frauen starten durch“.* (G)

Neben dem hier angesprochenen Phänomen des relativ späten Einstiegs von Frauen in eine Betriebsratskarriere, für die das Ausscheiden aus dem BR-Amt und eine anschließende weitere berufliche Karriere nicht mehr attraktiv ist, wird von den Experten/innen vor allem die Frage aufgeworfen, in welcher Weise die Binnenstrukturen im Betriebsrat für weibliche Betriebsratsmitglieder eine „Karrierebremse“ darstellen? Dazu werden folgende Aspekte genannt:

- Hochqualifizierte Frauen können ihre Kompetenzen im BR nicht gut verwerten
- Vertikale Segregation: „Prüfstein Ausschusszugehörigkeit“
- Fehlende attraktive Vorbilder und Rollenmodelle

Eine Konsequenz des Faktums, dass Frauen in den Betriebsratsspitzen weniger vertreten sind ist, dass sie weniger Möglichkeiten haben, sich für einen Wechsel in andere betriebliche Funktionen bzw. auf andere betriebliche Positionen empfehlen zu können. Ein Angebot zum Wechsel bekomme man eher in Positionen, in denen man die Chance hat, sich seinen Gegenübern auf Arbeitgeberseite als fachlich qualifizierte/r und sozial kompetente/r Verhandlungspartner/in zu zeigen. Die engagierte Mitarbeit im Sozialausschuss, so eine Expertin, qualifiziert einen vielleicht für eine Sachbearbeitungsfunktion im Personalwesen; es sei aber keine betriebsrätliche Position, die einen für den Aufstieg in eine betriebliche Führungsposition empfiehlt.

Es gehe also nicht in erster Linie um die häufig behauptete „fehlende Karriereambition“ von Betriebsrätinnen, sondern eher darum, wie die *„Funktionen und Strukturen gelebt“* werden und wie mit *„Macht im Gremium umgegangen“* wird. Das heißt, so eine Expertin, *„Ich müsste diese Strukturen dann auch mit meinem Einstieg ändern“* (G). Dies stellt ambitionierte Frauen im Betriebsrat einigen Expertinnen zufolge – und auch hier spürt man als ‚Subtext‘ ihre eigene Erfahrung in gewerkschaftlichen Organisationen – vor eine doppelte Aufgabe: Sie übernehmen mit dem Schritt in den Betriebsrat nicht nur eine neue Rolle und Funktion als Interessenvertreterin, häufig sehen sie sich zusätzlich vor die Aufgabe gestellt, die vorgefundenen (männlichen) Strukturen und Kultur verändern zu wollen, weil sie sich in die vorgefundenen Strukturen und Rollenverteilungen nicht einfach einpassen und diese nicht einfach übernehmen wollen. Dies führe zu zusätzlichen Anstrengungen und Belastungen, die nicht selten wohl auch in Enttäuschungen münden, weil sie ihre Wünsche oder Ansprüche auf

eine andere Kultur im Betriebsrat nicht (oder nur sehr langsam) umsetzen können. An dieser Stelle verweisen die Expertinnen auf die sog. „kritische Masse“ (die im Kontext von weiblichen Führungskräften häufig genannten 30%), zu sprechen, derer es bedürfe, um einen wirklichen „Kulturwandel“ zu bewirken. Diese ‚kritische Masse‘ sei in vielen Gremien noch nicht – und in den Spitzenfunktionen von Betriebsräten noch lange nicht – erreicht.

Alter und Karriere

Die Ansichten darüber, in welchem Alter sich Betriebsräte/innen für eine berufliche Veränderung entscheiden, geht bei den Experten/innen weit auseinander; genannt wird die Spanne von Anfang Vierzig bis Mitte Fünfzig. Dies hat, so unser Eindruck, nicht zuletzt etwas mit dem eigenen Alter und der eigenen generationalen Verortung der von uns befragten Experten/innen zu tun. Einigkeit besteht weitestgehend darin, dass es vor allem unter jüngeren Betriebsräten eine zunehmende Tendenz gibt, sich für eine zeitlich begrenzte Lebensstrecke auf ein Engagement im Betriebsrat und/oder für den Gang in die Freistellung einzulassen. Wofür – und hier schließt sich wieder der Bogen zu unserem Thema – die Vorstellung möglicher Exit-Optionen eine wichtige Grundlage darstellt. Jüngere Hochqualifizierte können sich nach Ansicht der Experten/innen eher als beispielsweise Arbeitnehmervertreter/innen mit einem gewerblichen Hintergrund oder aus eher einfachen Angestelltenberufen vorstellen, nach einer Zeit im Betriebsrat in ihren ursprünglichen Beruf zurückzukehren und doch noch eine fachlich orientierte Berufslaufbahn einzuschlagen. Für ältere Betriebsräte/innen und obendrein solche aus Ursprungsberufen mit körperlich schwerer Arbeit, sei dies in der Regel nicht vorstellbar. Dies verweist neben dem Alter auf den Grundberuf bzw. auf die Ausgangsqualifikation als eine weitere Einflussfacette für eine potentielle berufliche Karriere nach einer Zeit der freigestellten Betriebsratstätigkeit.

Ausgangsqualifikation

Die Karrieren von Betriebsräten/innen unterscheiden sich nicht zuletzt auch aufgrund der verschiedenen Ausgangsqualifikationen und sozialen Verortungen, worauf der folgende Experte besonders prägnant hinweist:

„Wenn jemand aus der Handwerkerrolle hineinwächst in die Betriebsratsrolle, dann ist das für ihn ein Aufstieg und der nächste Aufstieg interessiert ihn oder sie in dem Augenblick nicht so sehr. Das ist in ganz weiter Ferne oder noch gar nicht vorstellbar. Wenn die dann in vielen Jahren Erfahrung in denen Auseinandersetzungen mit Personalabteilung, dem Management und anderen betrieblichen Abteilungen gemacht haben, dann ist mehr Verständnis für das Unternehmen da. Man kann sich leichter in die Rolle anderer Leute im Unternehmen hineinversetzen und dadurch entsteht später durchaus die Vorstellung und der Wunsch, noch mal was anderes zu machen. Und wenn sie dann, weil sie gute Arbeit gemacht haben als Betriebsrat, von den entsprechenden betrieblichen Stellen auch für interessant gehalten werden, dann entwickeln sich Angebote. Aber es muss ein bestimmtes Qualifikationsniveau entstanden sein und das ist bei Handwerkern erst nach sehr langer Zeit da, durch diesen qualifikatorischen Aufstieg. Leute, die mit hoher Qualifikation in den Betriebsrat eintreten, die beispielsweise Ingenieure, Forscher, Entwickler oder Meister sind, die gehen schon mit gemischten Gefühlen in diese Betriebsratsrolle rein, fragen sich, ob es richtig ist, den beruflichen Anschluss zu verlieren und sind eher auf dem Sprung und überlegen sich, wann gehe ich da wieder raus.“(B)

Wie bei diesem Experten dominiert die Unterscheidung zwischen ehemaligen Facharbeitern und hochqualifizierten Beschäftigten (womit wohl in erster Linie Fachhochschulabsolventen

und Akademiker gemeint sind) die Interviewsequenzen zur Ausgangsqualifikation von freigestellten Betriebsräten/innen, eine Unterscheidung, die auch Kotthoffs Differenzierung der beiden Weiterbildungstypen entspricht.⁷ In der Zunahme von freigestellten Betriebsräten, stellvertretenden BR-Vorsitzenden und Vorsitzenden aus dem Segment hochqualifizierter Arbeit sehen Experten/innen auch einen der Gründe dafür, dass die Frage der Vereinbarkeit von Betriebsratsamt und Karriere virulenter geworden ist.

Kompetenzen und Qualifikationen aus der Betriebsratstätigkeit

Im Laufe der Betriebsratstätigkeit und vor allem mit dem Gang in die Freistellung und in verantwortliche Positionen im Betriebsrat – nicht zuletzt mit dem Schritt in Betriebsratsstrukturen im Konzern und ggf. in den Aufsichtsrat – verliert die ursprüngliche berufliche Qualifikation an Bedeutung. Stärker ins Gewicht fallen nun die in formellen und informellen Lernprozessen im Betriebsrat angeeigneten fachlichen, sozialen und betriebspolitischen Kompetenzen. Vor allem diese ermöglichen und eröffnen den Experten/innen zufolge einen Wechsel in andere betriebliche Positionen:

„Sie müssen Verhandlungsgeschick haben. Sie müssen sich fachlich auskennen und sie müssen Menschen mitnehmen können. Das wären mal so drei Schlagworte. Denn wer als Betriebsrat in der Lage ist, bei notwendigen Veränderungsprozessen die möglichst besten Bedingungen für die Beschäftigten zu verhandeln und gleichzeitig die Beschäftigten in diesem Veränderungsprozess mitzunehmen, der hat natürlich auch entsprechende Führungsstärke, die er an den Tag legen muss. Da gehört schon einiges dazu und das prädestiniert im Zweifel auch für andere Führungsaufgaben im Unternehmen.“(G)

Die Experten/innen betonen durchweg, dass Betriebsräte im Rahmen ihrer Tätigkeit vielfältige Kompetenz erwerben, die sie in die Lage versetzen, wichtige Prozesse im Unternehmen (mit) zu steuern. Ein Experte bringt das Verhältnis von Betriebsratsamt und Karriere wie folgt auf den Punkt:

„Qualifizier dich fürs Amt, dann qualifizierst du dich für die Karriere!“ (B)

Der Zuwachs an Kompetenzen durch langjährige verantwortliche Betriebsratstätigkeit führe überhaupt erst dazu, dass andere Positionen denkbar werden und Wünsche entstehen, die neuen Qualifikationen in anderen Bereichen unter Beweis zu stellen. Zugleich sei dieser Qualifikationszuwachs auch die Grundlage dafür, dass ihnen von Entscheidungsträgern im Unternehmen überhaupt neue Türen geöffnet würden. Und doch sehen einige der Experten/innen nach wie vor Defizite in der Wahrnehmung, Wertschätzung und Anerkennung betriebsrätlicher Kompetenzen und betrachten es als eine wichtige Aufgabe für Gewerkschaften und Bildungsträger, sich über die Erforschung und ggf. Zertifizierung dieser Kompetenzen Gedanken zu machen – jenseits der formalen Qualifikationen, die von nicht wenigen Betriebsräten/innen in den letzten Jahren in entsprechenden Studiengängen oder Weiterbildungsmaßnahmen erworben werden.⁸

⁷ Kotthoff, Hermann (2004): Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. (Arbeitspapier, 79).

⁸ Jürgenhake, Sczesny und Füsers (2011) fassen dies in ihrer Studie wie folgt zusammen: „So entsteht ein neues Kompetenzprofil und damit ein neues Berufsverständnis, das viele freigestellte Betriebsratsmitglieder dazu befähigen würde, neue Aufgaben jenseits der alten Tätigkeiten im und außerhalb des Unternehmens zu übernehmen. Als problematisch erweist sich jedoch, dass die Kompetenzen bisher nur unzureichend dokumentiert sind. Bestehende Zertifikate oder Bildungsabschlüsse sind nur unzureichend unterlegt und in der Regel lückenhaft. Damit bleibt das Kompetenzprofil der Betriebsratsmitglieder von außen betrachtet intransparent und ohne formale Anerkennung“ (Jürgenhake, Uwe; Sczesny, Cordula; Füsers, Frauke (2011):

Neue Qualifikationen und Kompetenzen erwerben freigestellte Betriebsräte/innen jedoch nicht nur durch ein ‚Learning by doing‘ – also ‚on the Betriebsratsjob‘ –; von den Experten/innen wird vor allem auch das ehrenamtliche Engagement auf den verschiedenen gewerkschaftlichen Ebenen und in verschiedenen gewerkschaftlichen Funktionen als eine wesentliche Qualifizierungsebene gesehen:

„Wer sich nur auf der betrieblichen Ebene aufhält, wird wahrscheinlich weniger so eine Perspektive für sich überlegen, als jemand der sich auch über gewerkschaftliches Engagement in gewerkschaftlichen Gremien betätigt. Und der durch entsprechende Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen auch hier einen anderen Horizont bekommt. Da kommt dann jemand eher auf die Idee, sich was anderes vorzustellen als in den nächsten Wahlperioden freigestellter Betriebsrat zu sein.“ (G)

Vernetzung

Eine weitere Einflussfacette auf den Karriereweg wird von den Experten/innen in der Vernetzung freigestellter Betriebsräte/innen im Betrieb, darüber hinaus aber vor allem auch im Konzern, in der Gewerkschaft, in der Branche und in der Politik gesehen:

„Also man muss sich diese Figur vorstellen: der Konzernbetriebsratsvorsitzende, der im Wirtschaftsausschuss sitzt, der im Aufsichtsrat sitzt, der stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ist, der Mitglied in der Tarifkommission ist und möglicherweise dann noch im Stadtparlament sitzt.“ (B)

Eine Vernetzung, die mit einer erheblichen Ausweitung des Aktionsfeldes und nicht zuletzt einem beträchtlichen öffentlichen Bedeutungszuwachs einhergeht. Der Stellenwert dieser Netzwerke könne für die Möglichkeit zumindest des Wechsels in Führungspositionen gar nicht überschätzt werden; die Betroffenen fänden neue Stellen und Positionen letztlich nur *„im Rahmen ihrer Netzwerke“*.

Hierbei gehen die Experten/innen jedoch nicht davon aus, dass es die Betroffenen von Anfang an gezielt auf eine weitere Karriere anlegen – vielleicht schon auf eine Karriere in den Mitbestimmungsstrukturen des Unternehmens, aber seltener doch darüber hinaus. Derartige Vorstellungen entwickelten sich eher ‚im Schatten‘ des betriebspolitischen Engagement, als, wie es eine Expertin formuliert: *„Karriere hinter dem Ehrenamt“*:

„Also Gremien sind ja nicht für Karriere da, aber selbstverständlich wissen wir alle, dass es genauso läuft und dass es so funktioniert. Das sind die Karrieren hinter dem Ehrenamt! Am Anfang wissen die meisten häufig gar nicht, wie weit oder wie groß diese Welt werden kann.“ (G)

4. Tendenzen in Weiterbildung und Beratung hinsichtlich des Themas „Betriebsrat und Karriere“

Von den Experten/innen werden hier vor allem die folgenden drei Tendenzen genannt:

- Eine zunehmende Anerkennung der Führungsrolle von Betriebsratsvorsitzenden, Stellvertretern und Mitgliedern des Betriebsausschusses und die Zunahme entsprechender Bildungsangebote auch in den Gewerkschaften, die dem lange eher skeptisch gegenüberstanden (genannt wird hier die IGM).
- Die Zunahme von Angeboten für explizite Management-Qualifikationen für Betriebsräte und für Mitglieder von Organen der Unternehmensmitbestimmung.
- Eine zunehmende Akzeptanz reflexiver Beratungsansätze (Coaching, Supervision, Teambildung, Mediation, Konfliktbearbeitung etc.) und „weicher“ Themen von Seiten der Betriebsräte, der Arbeitgeber sowie gewerkschaftlicher Akteure.

Die von uns befragten Experten wiesen an verschiedenen Stellen auf konkrete Weiterbildungsangebote hin, teilweise haben wir explizit Bildungsexperten befragt, die an der Entwicklung und Durchführung dieser Angebote beteiligt sind bzw. beteiligt waren.

Weiterbildungen für Betriebsräte, die auch für die berufliche Zukunft jenseits der Interessenvertretung von Interesse sind:

- Management und Partizipation, Uni Dortmund
- Veränderungsmanagement, Uni Bochum
- Arbeitswissenschaft für Interessenvertretungen, Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft Uni Hannover in Verbindung mit der Heimvolkshochschule Springe
- Interessenvertretung als Beruf und Berufung, Verdi b&b in Kooperation Uni Hamburg
- Mitbestimmungsförderkreis der IG BCE
- Managementqualifizierung für den HR-Bereich in Kooperation mit Uni Hamburg (Verdi)
- European Business Competence Licence (Wirtschaftsführerschein), IGM und FH Wiesbaden
- Weitere fachliche Qualifizierungen, bspw. Datenschutz, Gesundheitsschutz, Mediation, Betriebliche Konfliktberatung etc.

Neben diesen – meist längerfristigen – Bildungsangeboten wurden folgende Bildungs- und Beratungskontexte genannt, die explizit auf die weitere politische oder berufliche Karriere zielen:

- Seminarangebot „Einmal Betriebsrat, immer Betriebsrat?“ (Der Andrang zu dieser Seminarreihe war begrenzt, wohl auch, weil es innerhalb der Gremien schwierig ist, sich zu einem solchen Seminar anzumelden)
- Beratung durch Hauptamtliche der Gewerkschaft
- Beratung/Coaching durch gewerkschaftsnahe Träger
- Beratung von Gremien und Einzel-Coaching

Was spricht nun aus der Sicht der befragten Experten/innen für derartige Bildungs- und Beratungsangebote?

- Das Entdecken neuer persönlicher, beruflicher und politischer Entwicklungschancen.
- Der Erwerb von professionellen (Management-, Personalführungs- etc.) Kompetenzen für Führungspositionen im Rahmen der Mitbestimmung (oder jenseits der Mitbestimmung).
- Die Absicherung der eigenen Berufsfähigkeit.
- Die Möglichkeit des Einstiegs in ein universitäres Weiterbildungsstudium mit zertifiziertem Abschluss, ohne dass die formale Hochschulreife vorausgesetzt wird.
- Die Möglichkeit, diese Zertifikate für berufliche und bildungsbezogene Bewerbungen nutzen zu können.
- Anregungen für die eigene berufliche Entwicklung durch die Möglichkeit zum informellen Austausch mit anderen Weiterbildungsteilnehmern/innen
- Vernetzungsmöglichkeiten, Kontakte

Hinsichtlich mancher der genannten Qualifizierungen nannten einige der Experten/innen Beispiele, in denen die „Erforderlichkeit“ vom Arbeitgeber nicht akzeptiert wurde (hierzu gibt es offenbar auch arbeitsgerichtliche Entscheidungen).

5. Fragen der Experten/innen an das Thema „Karrierewege und Karrieremuster von Betriebsräten/innen“

Die Frage danach, was sie im Kontext des Forschungsthemas besonders interessiert, wird von den Experten/innen aus den Gewerkschaften und aus dem Beratungs-/Bildungsbereich unterschiedlich beantwortet. Die Gewerkschaftsexperten/innen betonen vor allem die Relevanz des Themas für die „Nachwuchsförderung“ in den BR-Gremien. Hier würden sie gern „Argumente finden, um potentiellen Interessenten zu zeigen, dass es sich lohnt den Weg in den Betriebsrat zu gehen“ (G):

„Wir haben uns gefragt, ‚Ist das ein Grund, warum es mit der Rekrutierung so schwierig ist?‘ Also ist das so, dass man den Eindruck hat, wenn man in den Betriebsrat geht, dann entscheidet man sich für lebenslang. Und tatsächlich können wir bezüglich dieser Frage keine rechte Perspektive anbieten. Was sich da quasi im Dunkeln und im Stillen abspielt, das würden wir wirklich gerne wissen und mehr darüber wissen, weil wir hier schon dieses Zugangsproblem haben.“ (G)

Der Frage der Perspektive nach einer möglichen Betriebsratstätigkeit kommt für bestimmte Beschäftigtengruppen offenbar eine erhebliche Relevanz zu für den Einstieg in den Betriebsrat, vor allem für die Entscheidung zur Freistellung. Hier sehen sich die Gewerkschafter/innen unter den Experten/innen stärker als früher unter Druck, deutlich machen zu können,

„dass Betriebsratsarbeit kein Karrierehindernis ist, sondern eine Kompetenzanreicherung von der alle Seiten etwas haben.“ (G)

Einige der Expertinnen heben hervor, dass diese Frage vor allem für die Gewinnung von Frauen für verantwortliche Funktionen im Betriebsrat von großer Bedeutung ist:

„Das ist eine wichtige Anforderung, um jüngere Frauen, neue Kolleginnen in den Interessenvertretungen vorzubereiten und aufzubauen, dass sie diese Funktionen übernehmen können. Und dadurch, dass sie wahrscheinlich auch jünger sein werden, muss man das auch anders begleiten, damit sie dann irgendwann mal aussteigen

können. Sie können und wollen das ja nicht zwanzig, fünfundzwanzig Jahre machen.“ (G)

Da das Gewinnen junger qualifizierter Kollegen/innen für die BR-Arbeit den Experten/innen zufolge ein zentrales Handlungsfeld für die Gewerkschaftsarbeit ist, halten sie es für wichtig, dass sich ihre Organisation stärker mit der Frage möglicher „Exit-Optionen“ beschäftigt, auch wenn dies in Widerspruch zur Intention steht, aktive Ehrenamtliche möglichst lange in betrieblichen Mitbestimmungsfunktionen und gewerkschaftlichen Zusammenhängen zu halten.

Experten/innen aus dem Beratung-/Bildungsbereich legen den Fokus stärker auf die Frage nach sinnvollen Beratungs- und Bildungsangeboten:

„Was kann man während der Amtszeit schon anbieten, um eine Auseinandersetzung mit dem, wie es weitergehen kann, zu unterstützen?“ (B)

Sie sind daran interessiert, dass unser Projekt Erkenntnisse über relevante Themen und erforderliche Kompetenzen erzielt sowie über die Herausforderungen und Schwierigkeiten, vor denen die befragten Ehemaligen bei ihrem Wechsel aus der Ehrenamtlichkeit in eine neue berufliche Position standen:

„Wie ist das aus der Rückschau? Also wo müssen wir den Blick schärfen? Wo muss ich als diejenige, die hier für die Bildungsarbeit zuständig ist, den Blick schärfen, um da blinde Flecken besser bunt zu kriegen?“(B)

Neben der Frage, wie die gegenwärtigen Bildungs- und Beratungsangebote von den Ehemaligen bewertet werden und wie für diese Zielgruppe neue gewerkschaftliche Angebote konzipiert werden könnten, sind die gewerkschaftlichen Bildungsverantwortlichen auch daran interessiert, zu erfahren, ob sie als gewerkschaftliche Einrichtungen für diese Gruppe überhaupt als möglicher Ansprechpartner für den weiteren beruflichen Weg in Frage kommen:

„Wie ist die Einstellung zu gewerkschaftlichen Unterstützungsangeboten oder von gewerkschaftsnahen Anbietern. Was sie sich da wünschen würden oder vorstellen könnten, worauf sie sich auch einlassen würden. Ob das überhaupt ein Thema ist. Ob wir als gewerkschaftsnaher Anbieter für die überhaupt infrage kämen als Karriere- oder Berufsberater, als welche die ein Profiling machen. Also ob das für die überhaupt denkbar ist oder ob die das getrennt sehen.“(B)

Neben diesen sie unmittelbar betreffenden Themen äußern die Befragten jedoch auch allgemein Interesse daran genauer zu erfahren, was den Ausstieg aus dem Betriebsratsamt motiviert und wie sich der Übergang in neue Positionen konkret gestaltet bzw. wie dieser von den Betroffenen erlebt und gestaltet wird. Genannt werden in den Interviews die folgenden Zusammenhänge, die weitgehend mit unseren Fragen übereinstimmen:

- Der Zusammenhang zwischen der ‚Einstiegs motivation‘ in den Betriebsrat und den persönlichen Entwicklungen und Veränderungen, die sich durch eine mehrjährige (freigestellte) Betriebsratsarbeit ergeben.
- Die Frage, wie die Karrierewege von Betriebsräten mit den persönlichen und qualifikatorischen Veränderungen während der Ausübung der Betriebsratstätigkeit zusammenhängen.
- Die Frage, warum manche Interessenvertreter/innen den Betriebsrat wieder verlassen? Was motiviert den Weggang aus dem Betriebsrat und was motiviert die jeweilige anschließende berufliche Karriere?

- Fragen der subjektiven Verarbeitung: Wie wird der Wechsel persönlich verarbeitet, wie sehr hängt das auch mit der jeweiligen Person und Persönlichkeit zusammen? Wird der Wechsel als Bruch oder eher als Kontinuität empfunden?
- Unterstützungsfragen: Was oder wer hat den Betreffenden geholfen, die Erfahrungen mit dem Wechsel in eine neue Tätigkeit zu verarbeiten und eine neue berufliche Identität zu entwickeln?
- Bilanzierungsfragen: Was hat den Einzelnen ihre Zeit im Betriebsrat persönlich, beruflich und politisch ‚gebracht‘? Wie sehen sie dies im Rückblick? War es richtig, sich für die neue Position und Rolle zu entscheiden? Was haben sie durch den Wechsel verloren, was haben sie gewonnen?
- Wie denken die Ehemaligen heute über ihre eigene berufliche Karriere und ihren politischen Lebensweg?
- Und last but not least: Welche Impulse, Schlüsselpersonen und Situationen führten zu einem Wechsel?

Insgesamt sind wir auf ein großes Interesse für das Forschungsthema gestoßen und auf die Einschätzung, dass es gegenwärtig ein guter Zeitpunkt sei, diese Frage eingehender zu erforschen und im gewerkschaftlichen Feld zu thematisieren.