

Jürgenhake, Uwe; Sczesny, Cordula; Füsers, Frauke

Book

Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern: Eine explorative Studie in ausgewählten Branchen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 263

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Jürgenhake, Uwe; Sczesny, Cordula; Füsers, Frauke (2011) : Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern: Eine explorative Studie in ausgewählten Branchen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 263, ISBN 978-3-86593-159-7, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181729>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Betriebliche Mitbestimmung
und betriebliche Handlungshilfen

Uwe Jürgenhake | Cordula Sczesny
Frauke Füsers

Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern

Uwe Jürgehake | Cordula Sczesny | Frauke Füsers

Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern

Uwe Jürgehake | Cordula Sczesny | Frauke Füsers

**Berufslaufbahnen
von Betriebsratsmitgliedern**

Eine explorative Studie in ausgewählten Branchen



Dr. Cordula Sczesny, ist Geschäftsführerin der Soziale Innovation GmbH.
Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: Arbeitszeitberatung, quantitative und qualitative
Forschung zu personalpolitischen Fragestellungen, Work-Life-Balance, Unter-
nehmenskultur.

Dr. Uwe Jürgenhake, ist Geschäftsführer der Soziale Innovation GmbH.
Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Demografischer Wandel, Arbeitsorganisation,
arbeitsplatznahes Lernen, Koordinator des Dortmunder Personalmanagement-
prädikates.

Frauke Füßers, Dipl. Soz.-Wiss, arbeitet als Beraterin bei der Soziale Innova-
tion GmbH.

© Copyright 2011 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2011
ISBN: 978-3-86593-159-7
Bestellnummer: 13263

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

Kurzfassung

„Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat“ – dieses Motto und damit die vorgezeichnete Berufslaufbahn von freigestellten Betriebsratsmitgliedern genossen in der Vergangenheit eine gewisse Selbstverständlichkeit. Allenfalls Abgänge in betriebliche Führungspositionen oder in das gewerkschaftliche Umfeld wurden wahrgenommen. In den letzten Jahren mehren sich jedoch die Anzeichen, dass eine fortdauernde Freistellung bis zur Rente nicht mehr die Regel sein wird.

Vor diesem Hintergrund wird die Entscheidung von Beschäftigten, für ein Betriebsratsmandat zu kandidieren und sich in dieser Funktion freistellen zu lassen, immer schwieriger. Mit der Freistellung sind sowohl Chancen als auch Risiken für die berufliche Entwicklung verbunden. Je länger die Tätigkeit als freigestelltes Betriebsratsmitglied dauert, desto größer ist die Gefahr, den Anschluss an die ursprüngliche Tätigkeit zu verlieren. Aber ist gegebenenfalls überhaupt eine Rückkehr auf den „alten“ Arbeitsplatz sinnvoll und wünschenswert? Im Rahmen insbesondere der freigestellten Betriebsrats Tätigkeit gewinnen Betriebsratsmitglieder Kompetenzen hinzu, die sie möglicherweise für ganz andere Tätigkeiten inner- und außerhalb des Betriebs qualifizieren.

Im Rahmen der vorliegenden explorativen Studie wurden aktuell und ehemals freigestellte Betriebsratsmitglieder, Betriebsratsgremien und Personalverantwortliche befragt, um mehr Licht in das bisher wissenschaftlich nahezu unbeachtete Themenfeld der Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern zu bringen.

Es zeigt sich in der Tat, dass freigestellte Betriebsratsmitglieder gut beraten sind, ihre berufliche Entwicklung nicht aus den Augen zu verlieren sondern aktiv zu betreiben. Zu dynamisch sind die Unternehmensentwicklungen geworden, als dass man auf eine Freistellung bis zur Rente setzen könnte. Zudem soll der „Beruf Betriebsrat“ für manche Freigestellte eine Zwischenstation ihrer Berufsbiografie sein. Häufig wird dann die nächste Station nicht diejenige sein, die vor der Freistellung ausgeübt wurde.

Berufsentwicklungsplanung wird damit ein an Gewicht gewinnendes Thema sein, für die Betroffenen wie für die Gewerkschaften. Damit wird auch die berufsbezogene Weiterbildung für Betriebsräte – über ihre Betriebsratsarbeit hinaus - an Bedeutung gewinnen.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	5
Einleitung	9
1 Ergebnisse der Literaturrecherche	11
2 Ziele der Studie	19
3 Methodisches Vorgehen	21
4 Die Befragten	25
5 Berufslaufbahnen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern	29
5.1 Einstieg und (erste) Berufsjahre	29
5.2 Der Weg in den Betriebsrat	32
5.3 Die Freistellung	36
5.4 Weiterbildung für die Betriebsratsarbeit	39
5.5 Weiterbildung für eine Berufstätigkeit nach der Betriebsratsarbeit	46
5.6 Gründe, die zu einer Aufgabe der freigestellten Betriebsratsstätigkeit führen (können)	53
5.7 Berufliche Entwicklung nach der Freistellung	58
5.8 Bewertung der Berufslaufbahn	61
6 Berufslaufbahnen als Betriebsratsthema	65
7 Berufslaufbahnen als Gewerkschaftsthema	71
8 Berufslaufbahnen als Thema der Personalarbeit	77
9 Beispiele aus der Praxis	81
9.1 Berufslaufbahnen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern – Beispiele	81
9.2 Systematische Berufsentwicklung und Nachfolgeplanung in einem Betriebsrat in der Bauwirtschaft	88
9.3 Sicherung der beruflichen und finanziellen Entwicklung freigestellter Betriebsratsmitglieder im Rahmen einer Betriebs- vereinbarung	90
9.4 Ganzheitliche Betrachtung der Qualifikationen und Kompetenzen bei der beruflichen Wiedereingliederung ehemals freigestellter Betriebsratsmitglieder	91

10 Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Handlungsmöglichkeiten	93
10.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	93
10.2 Schlussfolgerungen	98
10.3 Handlungsmöglichkeiten	102
Literaturverzeichnis	109
Anhang	111
Anhang 1: Interviewleitfaden Betriebsratsmitglieder	111
Anhang 2: Interviewleitfaden ehemalige Betriebsratsmitglieder	117
Anhang 3: Interviewleitfaden Betriebsratsgremien	123
Anhang 4: Interviewleitfaden Gewerkschaften	125
Anhang 5: Interviewleitfaden Personalbereich	129
Über die Hans-Böckler-Stiftung	133

Einleitung

„Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat“ – dieses Motto und damit die vorgezeichnete Berufslaufbahn von freigestellten Betriebsratsmitgliedern genoss in der Vergangenheit auf allen Seiten eine gewisse Selbstverständlichkeit. Allenfalls Abgänge in betriebliche Führungspositionen oder in das gewerkschaftliche Umfeld wurden wahrgenommen. In den letzten Jahren mehren sich jedoch die Anzeichen, dass eine fortdauernde Freistellung bis zur Rente brüchig wird. Die Gründe sind zahlreich: Als Folge von betrieblichen Umstrukturierungsprozessen werden Betriebsratsgremien verkleinert, Standorte werden geschlossen. Mitarbeiter¹ werden in den Betriebsrat gewählt, die ihr Engagement eher als befristetes Projekt verstehen. Und nicht zuletzt verlieren auch Betriebsratsratsmitglieder ihre Freistellung, indem sie vom eigenen Gremium nicht wieder dafür gewählt werden.

Vor diesem Hintergrund wird die Entscheidung von Beschäftigten, für ein Betriebsratsmandat zu kandidieren und sich in dieser Funktion freustellen zu lassen, immer schwieriger. Mit der Freistellung sind sowohl Chancen als auch Risiken für die berufliche Entwicklung verbunden. Je länger die Tätigkeit als freigestelltes Betriebsratsmitglied dauert, desto größer ist die Gefahr, den Anschluss an die ursprüngliche Tätigkeit zu verlieren. Aber ist gegebenenfalls überhaupt eine Rückkehr auf den „alten“ Arbeitsplatz sinnvoll und wünschenswert? Im Rahmen insbesondere der freigestellten Betriebsratsstätigkeit gewinnen Betriebsratsmitglieder Kompetenzen hinzu, die sie möglicherweise für ganz andere Tätigkeiten inner- und außerhalb des Betriebs qualifizieren.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden aktuell und ehemals freigestellte Betriebsratsmitglieder, Betriebsratsgremien und Personalverantwortliche interviewt, um mehr Licht in das bisher wissenschaftlich nahezu unbeachtete Themenfeld der Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern zu bringen. Wir hoffen, mit unserer Darstellung der empirischen Befunde sowie unseren daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen einen Einstieg dazu leisten zu können, dass Berufslaufbahnen für freigestellte Betriebsratsmitglieder transparenter und besser gestaltbar werden – für die Beschäftigten, die sich für eine Freistellung entscheiden, und für die Betriebsratsgremien und Betriebe, die qualifizierten Nachwuchs für die Betriebsratsarbeit benötigen.

¹ Zur besseren Lesbarkeit des Textes verwenden wir im Folgenden ausschließlich die männliche Form. Selbstverständlich sind dabei Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.

Ausdrücklich bedanken möchten wir uns bei den aktiven und ehemaligen freigestellten Betriebsratsmitgliedern, welche sich für ein Interview zur Verfügung gestellt haben.

1 Ergebnisse der Literaturrecherche

Die nachfolgenden Ausführungen fassen die zentralen Ergebnisse recherchierter Studien, Untersuchungen und Expertisen zum Thema Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern zusammen. Bislang liegen kaum wissenschaftlich fundierte Informationen über dieses Themenfeld vor. Zu Teilaspekten wie Weiterbildungsverhalten, -bedarfe und -typen existieren einzelne Studien, die im Folgenden kurz referiert werden. Die Mehrheit der recherchierten Studien wurde im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung erstellt.

Ausgangssituation

Die Anzahl der Betriebsratsmitglieder kann nur geschätzt werden, da keine Registrierungspflicht für Betriebsratsgremien besteht. Aktuelle Schätzungen gehen von rund 370.000 Betriebsratsmitgliedern bundesweit aus.²

Die Entscheidung von Beschäftigten, für ein Betriebsratsmandat zu kandidieren und sich für diese Funktion freustellen zu lassen, hat gravierende Auswirkungen auf ihre Berufslaufbahn. Je länger die Tätigkeit als Betriebsratsmitglied andauert, desto größer ist das Risiko einer Entwertung ihrer bisherigen Qualifikationen, laufen sie Gefahr, den Anschluss an eine aus ihrer Berufsausbildung begründeten Fach- oder Führungslaufbahn zu verlieren. Andererseits entwickeln sie als Betriebsratsmitglied neue Qualifikationen, die mit der neuen Funktion unmittelbar verbunden, aber gleichwohl durchaus geeignet sind, hieraus neue Chancen für andere, neue Berufs- und Karriereanschlüsse zu gewinnen. Und nicht zuletzt ist natürlich die Tätigkeit als (freigestelltes) Betriebsratsmitglied ein Karriereschritt mit Entwicklungsoptionen in dieser Funktion, insbesondere in Großbetrieben mit Konzern- beziehungsweise europäischen Betriebsratsgremien.

Kotthoff³ sowie Unterseher/Palm⁴ stellten in ihren Studien ein nicht geringes Interesse bei befragten Betriebsratsmitgliedern an beruflichen Entwicklungsoptionen fest. Unterschiedliche Gründe sind hierfür verantwortlich:

- Zunehmende Unsicherheit, ob aus der Funktion des freigestellten Betriebsratsmitglieds direkt ein Übergang in den Ruhestand möglich sein wird.
- Der Wunsch freigestellter Betriebsratsmitglieder, diese Funktion nicht als Ende der beruflichen Laufbahn, sondern als Zwischenschritt anzusehen.

2 Heidemann 2011, S. 6.

3 Kotthoff 2004, S. 41 f.

4 Unterseher/Palm 2005, S. 43 f.

Heute sind Betriebsratsmitglieder mehr denn je gefordert, sich mit dieser Frage auseinanderzusetzen. Denn die Chancen auf Betriebsratskarrieren bis zur Verrentung sinken: Umstrukturierungen von Konzernen haben Auswirkungen auf die Anzahl der Freistellungen, Standortaufgaben, Unternehmensschließungen nehmen zu. Gleichzeitig steigt der Anteil der Betriebe mit höheren Akademikeranteilen (1991 bis 2005: 12 % auf 17 %) und damit hohen qualifikatorischen Anforderungen an die Beschäftigten. Kotthoffs Untersuchung zeigte, dass insbesondere hochqualifizierte Betriebsratsmitglieder ihre Tätigkeit als Betriebsrat eher als Zwischenstation ansehen.

Diese Entwicklungen bergen die Tendenz in sich, dass die Arbeit als freigestelltes Betriebsratsmitglied zunehmend nicht das Ende der Berufslahn ausmacht, sondern eine Zwischenetappe darstellt, freiwillig und geplant ebenso wie gezwungenermaßen.

Weiterbildungsbedarf: Berufs- und Bildungskarrieren

Die gesellschaftlichen und arbeitspolitischen Entwicklungen legen einen Bedarf an beruflichen Entwicklungswegen über die Betriebsrats Tätigkeit hinaus nahe. Wie stellt sich dieser aus Perspektive der Betriebsräte selbst dar? Zentrale Ergebnisse zum Weiterbildungsbedarf von Betriebsratsmitgliedern bezüglich ihrer Berufskarrieren liefern die bereits erwähnten Studie von Unterseher/Palm⁵ sowie zwei explorative Studien von Kotthoff⁶. Ganz aktuell fasst Heidemann⁷ die zentralen Ergebnisse in einem Aufsatz zusammen. Darüber hinaus existieren nach bisherigem Kenntnisstand keine weiteren Untersuchungen, die sich explizit mit dem Weiterbildungsbedarf von Betriebsratsmitgliedern in Deutschland bezüglich ihrer individuellen beruflichen Entwicklung beschäftigen. In den Studien wird der Bedarf zwar deutlich, genauere Hinweise, für welche Berufslaufbahnen sich die befragten Betriebsratsmitglieder interessieren und welche Möglichkeiten sich ihnen – vor allem für Laufbahnen jenseits ihres Amtes (eher fachspezifisch) – anbieten, finden sich nur vereinzelt. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

Eine telefonische Erhebung bei 500 Betriebsratsmitgliedern (Jahr) – durchgeführt durch das Up/Team – ergab, dass insgesamt ein hohes Weiterbildungsinteresse besteht. 82 % der befragten Betriebsratsmitglieder gaben an, auch im nächsten Jahr ein Seminar besuchen zu wollen. Die dominanten Themenbereiche, an denen Interesse besteht, sind die betriebliche Mitbestimmung (52 %), Verbesserung der

5 Unterseher/Palm 2005.

6 Kotthoff 2004, Kotthoff 2005.

7 Vgl. Heidemann 2011.

persönlichen Kompetenz (26 %) sowie sozial- und gewerkschaftspolitische Themen (22 %).⁸

40 % der Befragten gaben an, sich im Rahmen von Weiterbildungen in erster Linie auf ihre Betriebsrats Tätigkeit konzentrieren zu wollen. Immerhin gaben weitere 23 % an, sich durch Weiterbildungen vor allem beruflich entwickeln zu wollen, und weitere 34 % wollten dies im Zusammenhang von Weiterbildung für die Betriebsratsarbeit und der beruflichen Entwicklung tun. Differenzierungen ergaben sich in Abhängigkeit von der Gewerkschaftsmitgliedschaft. Für Nicht-Gewerkschaftsmitglieder ist die berufliche Weiterentwicklung zentral (46 %), während Gewerkschaftsmitglieder sich eher auf ihre Betriebsrats Tätigkeit konzentrieren wollen (46 %). Gleichwohl geben immerhin weitere 36 % der Gewerkschaftsmitglieder an, beides miteinander verbinden zu wollen. Der Anteil der Betriebsratsmitglieder mit gewerkschaftlichem Hintergrund, für die eine berufliche Entwicklung wichtig ist, ist damit nicht unbedeutend.

In seinen zwei explorativen Studien untersuchte Kotthoff die unterschiedlichen Bedarfe in Abhängigkeit von Betriebsgröße und -typ. Die erste Untersuchung fand in zehn großen Unternehmen der Industrie und Dienstleistungsbranchen statt (2004); die zweite Untersuchung in 30 mittleren Betrieben (2005). Im Anschluss an seine erste Studie konnte Kotthoff zwei Weiterbildungstypen identifizieren.⁹

Typ I umfasst die hochqualifizierten Betriebsratsmitglieder (akademische Ausbildung), welche eine Aufstiegsqualifizierung bevorzugen, die sie zur Übernahme von betrieblichen oder außerbetrieblichen Managementfunktionen befähigt, nicht nur im Personalwesen. Ihre Berufsperspektive sehen sie damit durchaus außerhalb ihrer jetzigen Tätigkeit als Betriebsratsmitglied. Ihre Referenzgruppe sind diejenigen Kolleginnen und Kollegen, welche mit ihnen studiert bzw. im Betrieb angefangen haben und nun in Managementfunktionen sind. Ihr Verhältnis zur Gewerkschaft sehen sie als Beziehung auf Zeit an.

Typ II sind Betriebsratsmitglieder, die gewerbliche Arbeitnehmer oder einfache Angestellte waren, bevor sie in die Freistellung gingen. Für sie ist die Tätigkeit als Betriebsratsmitglied kein Risiko, sondern ein Aufstieg. Sie sehen ihre Berufsperspektive als freigestellte Betriebsratsmitglieder. Zwar haben auch sie Interesse an der vom Typ I favorisierten Qualifizierung, aber nicht als Aufstiegsqualifizierung in eine neue Tätigkeit, sondern um mit dem Management in Gesprächen und Verhandlungen fachlich auf Augenhöhe zu sein. Zur Gewerkschaft haben sie tendenziell engere Bindungen.

8 Unterseher/Palm 2005, S. 27 ff.

9 Kotthoff 2004, S. 41 ff.

Somit können zwei unterschiedliche Weiterbildungsmotive identifiziert werden: (a) fachlich-inhaltliches Interesse (Weiterbildung zur kompetenten Ausgestaltung der Betriebsratsarbeit) und (b) biografisch-persönliches Interesse (die Zeit nach der Betriebsratstätigkeit soll systematisch vorbereitet werden).

Welche Bedarfe lassen sich für die identifizierten Weiterbildungstypen identifizieren?¹⁰

Für Weiterbildungstyp 1:

- Neben der beruflichen Weiterbildung (Aufstiegsqualifizierung) braucht es ein individuelles Coaching, berufliche Entwicklungsberatung, professionelle Personalvermittlung und Selbständigenberatung.
- Angebote sollten auf Hochschulniveau angesiedelt sein, 300-500 Stunden verteilt auf 3-4 Semester umfassen, mit Zertifikat abschließen.
- Breite inhaltliche Ausrichtung, nicht nur Konzentration auf Personalwirtschaft, eher in allgemeinen Managementmethoden (moderne Führungstechnik, Betriebswirtschaft, Change Management) bei einem in der Wirtschaft renommierten Anbieter.
- Bereitschaft zur Zahlung von Studiengebühren ist vorhanden.
- Sollte nicht bei einer Gewerkschaft angesiedelt sein, wird als hinderlich angesehen.

Für Weiterbildungstyp 2:

- Weiterbildung soll gewerkschaftlich eingebettet sein.
- Konzentration der Themen auf Personalmanagement/Personalwirtschaft.
- Abschluss mittels Zertifikat ist nicht so relevant.
- Studiengebühren werden abgelehnt.

In der zweiten Untersuchung der Mittelbetriebe spezifizierte Kotthoff¹¹ die Weiterbildungswünsche von Betriebsratsvorsitzenden in Mittelbetrieben. Im Ergebnis stellt er eine steigende Weiterbildungsteilnahme der freigestellten Betriebsratsmitglieder mit der Größe der Unternehmen fest. Mit dem Erreichen der Freistellungsgrenze (200 Beschäftigte) steigen die Weiterbildungsaktivitäten sprunghaft an und insbesondere in der Größenklasse ab 501 Beschäftigte (bis 1.000 Beschäftigte) werden der ökonomische Druck und das Gezerre um Kosten geringer. Gleichwohl sind Inhalte und Umfang der Weiterbildung auf die Bedürfnisse des Mittelstandes ausgerichtet: kurz, räumlich nah, unideologisch, direkt verwertbar. Lange Wei-

¹⁰ Kotthoff 2004, S. 42 ff.

¹¹ Kotthoff 2005, S. 59 f.

terbildungsstudien mit Aufstiegsperspektive sind nicht das Mittel der Wahl (im Unterschied zum Typ I der 2004er Studie). Die Betriebsratsmitglieder sehen in der Mehrheit ihre Perspektive als Betriebsrat, auch weil viele bereits älter als 45 Jahre waren. Es geht hier analog zum Typ II um Qualifikationen, welche für die Tätigkeit als Betriebsratsmitglied hilfreich sind. Entsprechend hoch ist auch der Bedarf an derartiger einschlägiger Weiterbildung.

Die geäußerten Weiterbildungswünsche ordnete Kotthoff bestimmten Betriebsratstypen zu.¹² Die „*ignorierten*“ und „*standfesten*“ Typen wünschen sich Weiterbildungen zu Persönlichkeits- und Organisationskompetenzen. Sie sehen das als persönliche Weiterentwicklung, aber auch um im Betrieb dem Arbeitgeber adäquat entgegentreten zu können.¹³ Betriebsratsvorsitzende vom Typ „*Ordnungsmacht*“ hingegen präferieren Weiterbildungen zu wirtschaftlichen Entwicklungen des Unternehmens und Managementwissen. Sie sind am weiterbildungsaktivsten und kommen in der Hälfte der untersuchten Betriebe vor.

Kotthoff konstatiert allerdings auch eine kleine Gruppe an jüngeren Betriebsratsmitgliedern, deren berufliche Entwicklungsperspektive unklar ist. Eine Verrentung als Betriebsratsmitglied ist in weiter Ferne und unsicherer als bei den Älteren, sie haben noch berufliche Ambitionen. Ein Ausstieg aus dem Amt wäre für sie ein Rückschritt, in ihrem alten Beruf hätten sie ein gutes Stück an Entwicklung verpasst. Mangels Alternativen formulieren sie den Rat: „Werde nicht Betriebsrat unter 40.“¹⁴

Aussagen bzw. Ansatzpunkte über typische Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern in Verbindung mit ihrem Weiterbildungsverhalten finden sich in diesen Studien nicht.

Anbietermarkt

Welcher Anbietermarkt steht dem eben formulierten Bedarf gegenüber? In der aktuellen explorativen Studie von Hovestadt¹⁵ wurden die Weiterbildungsangebote

12 Ebd., S. 61 ff. Der Betriebsrat als „Organ der Geschäftsleitung“ hat keinen autonomen Vertretungsanspruch. Er erledigt im Auftrag des Chefs soziale Dinge im Betrieb. Der „standfeste Betriebsrat“ wird von der Geschäftsleitung zwar akzeptiert, sie versucht aber seinen Einfluss zu begrenzen. Der „ignorierte Betriebsrat“ wird von seinem Chef nicht beachtet und die Beschäftigten haben wenig Bedarf nach ihm. Beim „BR als Ordnungsmacht“ ist die Geschäftsleitung an der Mitwirkung des BR interessiert, er hat einen hohen Gestaltungseinfluss.

13 Positive Effekte gut qualifizierter Betriebsräte konnte die Studie der Universität Zürich nachweisen: Danach können gut qualifizierte Betriebsräte auf „Augenhöhe“ mit dem Management verhandeln, neue auch eigene Ideen einbringen und haben damit einen größeren Einfluss auf Entscheidungen. (Jirjahn, U. u. a. 2009, S. 8 ff. und 19 ff.).

14 Kotthoff 2005, S. 60.

15 Hovestadt 2010.

von 187 Anbietern erfasst, die regelmäßig Angebote für Betriebsratsmitglieder haben. Es wurde deutlich, dass keineswegs die gewerkschaftsnahen Einrichtungen ein Monopol auf die Bildungsangebote haben: 45 % der Schulungen finden in gewerkschaftlichen Einrichtungen, 50 % bei privaten Trägern (von denen viele „gewerkschaftsnah“ sind) und 4 % bei Anderen statt. Ein weiteres Ergebnis ist, dass Weiterbildungsanbieter zunehmend flexiblere und passgenauere Angebote unterbreiten, zum Beispiel Inhouse-Schulungen, Veranstaltungen von zwei bis drei Tagen. Die Wahl des Bildungsanbieters ist dabei unabhängig von der Trägerschaft.¹⁶

Bereits 2005 konnte Ullenboom¹⁷ in seiner Studie über elf Weiterbildungsträger zeigen, dass das Themenspektrum eher konventionell ist und neuere Themen fehlen. Häufig schließen Angebote nicht mit einem Zertifikat ab, sondern eher mit Teilnahmebescheinigungen.

Unterschiede in den Profilen wurden insofern festgestellt, als gewerkschaftliche Anbieter eher auf gewerkschaftsnahe Betriebsratsmitglieder mit einem Bedarf an spezifischem Fachwissen ausgerichtet sind, während nicht-gewerkschaftliche Einrichtungen auch Angebote zur beruflichen Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern anbieten.¹⁸

Nach Ullenboom sind die meisten der untersuchten Angebote in erster Linie für den „Weiterbildungstyp 2“ interessant, denn die Angebote sind meist von kurzer Dauer und auf eine möglichst effiziente Arbeit als Betriebsrat ausgelegt, weniger auf die berufliche Weiterentwicklung. Wissenschaftliche Weiterbildungsangebote fanden sich bei den untersuchten Anbietern nicht.¹⁹

Obwohl ein steigender Bedarf auf der Nachfrageseite nach Abschlüssen mit Zertifikat²⁰ und Qualifizierungen für die berufliche Entwicklung konstatiert werden kann²¹, findet sich eine Entsprechung (noch) nicht auf dem Anbietermarkt.²² Erste Versuche finden sich mit berufsbegleitenden Studiengängen. Seit 2004 bietet die Universität Dortmund einen berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengang

16 Ebd. S. 19 ff.

17 Ullenboom 2005, S. 31.

18 Heidemann 2011.

19 Ullenboom 2005, S. 34.

20 36 % der befragten Betriebsräte halten einen Weiterbildungsabschluss mit Zertifikat für sehr wichtig oder wichtig (Unterseher/Palm 2005, S. 35).

21 Heidemann 2011.

22 Auch in der aktuellen Studie von Hovestadt (2010) sahen die Weiterbildungsanbieter zukünftige Trends eher in kürzeren Seminaren, neuen (Lern-)Formen sowie thematisch in der Vermittlung von methodischen, sozialen und kommunikativen Kompetenzen, Gesundheitsthemen und zu Fragestellungen der betrieblichen Personalentwicklung (Hovestadt 2009, S. 46).

„Management und Partizipation“ an, der sich sowohl an Betriebsratsmitglieder als auch an Führungskräfte im Unternehmen richtet. Ziel ist die Steigerung der fachlichen Qualifikation und persönlichen Kompetenzen der Teilnehmer vor dem Hintergrund „lebenslange Qualifizierung schafft Perspektive“. Ein weiteres Beispiel ist das berufsbegleitende Weiterbildungsstudium „Veränderungsmanagement“ für Personal- und Betriebsräte, das an der Akademie der Ruhr-Universität Bochum seit 2005 angeboten wird.²³ Die Europäische Akademie für Arbeit in der Universität Frankfurt am Main bietet in Kooperation mit der Fachhochschule Frankfurt ein elfmonatiges Vollzeit-Studium auf dem Gebiet der Arbeitsbeziehungen an. Es richtet sich speziell an Arbeitnehmer, die Berufserfahrung mitbringen und sich durch ihr gesellschaftspolitisches Interesse und soziales Engagement, unter anderem als Betriebsrat, auszeichnen.²⁴

Hinzu kommen gewerkschaftliche Angebote wie zum Beispiel der Europäische Wirtschaftsführerschein im Bildungsangebot der IG Metall sowie das Seminarangebot „Betriebsrat als Berufung“ von ver.di (b+b). 2009 haben die Tarifvertragsparteien der chemischen Industrie das Angebot ihrer bisherigen Weiterbildungsstiftung erweitert. Zukünftig werden gemeinsame Fortbildungsangebote für Betriebsräte und Management zu Problemen des demografischen Wandels und Wirtschaftsethik angeboten.²⁵

Erfahrungsberichte, vor allem über die Verwertbarkeit der Abschlüsse, liegen noch nicht vor.

Weiterbildungsverhalten

In ihrer Befragung von 500 Betriebsratsmitgliedern konnten Unterseher/Palm²⁶ zeigen, dass 73 % der Befragten in den letzten drei Jahren an mehreren speziellen Betriebsratsschulungen teilgenommen hatten. Deutliche Unterschiede ergaben sich zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern von Gewerkschaften: 79 % der Gewerkschaftsmitglieder, aber nur 54 % der Nichtmitglieder hatten in den letzten Jahren an mehreren Weiterbildungen teilgenommen. Der Anteil derjenigen, die überhaupt nicht an Weiterbildungen teilgenommen hatten, war dementsprechend bei Nichtmitgliedern im Vergleich zu den Mitgliedern mit 36 % mehr als doppelt

23 Siehe http://www.zfw.uni-dortmund.de/cms/zfw/de/home/Weiterbildende_Studien/Management_und_Partizipation/index.html [Zugriff am 25.02.2011] und <http://www.akademie.rub.de/weiterbildung/veraenderungsmangement.shtml> [Zugriff am 25.02.2011].

24 Siehe: http://www.akademie-der-arbeit.de/cms/index_cGkPTQ3MA_.html [Zugriff am 02.03.2011].

25 Heidemann 2011.

26 Unterseher/Palm 2005, S. 17.

so hoch. Sind Betriebsratsmitglieder freigestellt, lässt sich ebenfalls eine erhöhte Teilnahme feststellen: 85 % der freigestellten gegenüber 64 % der nicht-freigestellten Betriebsratsmitglieder nahmen an Weiterbildungen teil.

Zu welchen Themen wurden Veranstaltungen besucht? 38 % gaben an, dass das letzte besuchte Seminar dem Themenbereich „betriebliche Mitbestimmung“ zuzuordnen ist, gefolgt von Verbesserung der persönlichen Kompetenz (20 %), Personalpolitik (16 %), Sozial- und gewerkschaftlichen Themen (16 %) sowie Arbeitsrecht (15 %).

Zentral für den Besuch von Veranstaltungen sind für die befragten Betriebsratsmitglieder: erstklassige Referenten, pädagogisch gut geleitete Seminare, sich in die Veranstaltung einbringen zu können, das heißt die Qualität der Angebote sowie Seminare, die für ihre Arbeit als Interessenvertretung nützlich sind. Gleichzeitig ist für die Mehrheit der Betriebsratsmitglieder der Träger des Angebotes (gewerkschaftlich vs. nicht-gewerkschaftlich) eher zweitrangig.²⁷

²⁷ Ebd., S. 20 ff.

2 Ziele der Studie

Ziel der vorliegenden Studie ist es, empirische Erkenntnisse über Berufslaufbahnen und berufliche Entwicklungsoptionen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern zu gewinnen.

Im Mittelpunkt stehen folgende Fragestellungen:

- Welche Berufslaufbahnmuster und -wege von Betriebsratsmitgliedern gibt es, und wodurch werden sie beeinflusst?
- Sind die Berufslaufbahnen eher geplant, oder ergeben sie sich eher zufällig? Was sind gegebenenfalls die auslösenden Faktoren?
- Lassen sich „gelungene“ und „gescheiterte“ Berufslaufbahnen ausmachen? Wie lassen sich diese überhaupt definieren? Welche Rolle spielen die einzelnen Betriebsratsmitglieder dabei?
- Wie können Betriebsratsmitglieder beziehungsweise Personen, die es werden wollen, ihre berufliche Entwicklung über die Tätigkeit im Betriebsrat hinaus planen? Welche Form der Unterstützung (im Betriebsrat, im Betrieb, extern) kann gegebenenfalls hilfreich sein?
- Welche Rolle spielen die Betriebsratsgremien bei den Berufslaufbahnen ihrer Mitglieder? Wird und, wenn ja, wie wird das Thema in den Gremien thematisiert? Gibt es entsprechende Betriebsvereinbarungen?
- Sind Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern auch ein Thema auf der Arbeitgeberseite? Wie wird das Thema in Personalabteilungen behandelt?
- Welche Bedeutung haben in diesem Zusammenhang Muster der Vergütung für Betriebsratsmitglieder?
- Welche Rolle spielt die Teilnahme an Weiterbildungen für die Betriebsratstätigkeit sowie für die „alte“ beziehungsweise neue Tätigkeit für die Berufslaufbahn von Betriebsratsmitgliedern? Welche Schlussfolgerungen können daraus für das Weiterbildungsangebot für Betriebsratsmitglieder gezogen werden (zum Beispiel Anerkennung und Zertifizierung von Kompetenzen)?

Ziel ist, aus den empirischen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen sowohl für die individuelle als auch betriebliche Gestaltung der Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern abzuleiten.

3 Methodisches Vorgehen

Zu Beginn unserer Arbeiten stand eine Literaturrecherche, die die Ergebnisse vorheriger (Forschungs-)Arbeiten zu dem Thema Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern berücksichtigen sollte (siehe dazu Kapitel 2).

Zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragen haben wir leitfadengestützte Interviews geführt (Aufschlüsselung siehe unten), und zwar mit

- aktiven und ehemaligen freigestellten Betriebsratsmitgliedern,
- Betriebsratsgremien,
- Personalverantwortlichen (Arbeitgeberseite) und
- Gewerkschaftssekretären der im Beirat vertretenen Gewerkschaften (IG Metall, IG BCE und IG Bau) in der Vorstandsverwaltung sowie von ver.di auf der Bezirksebene.

Mit diesen unterschiedlichen empirischen Zugängen tragen wir dem explorativen Charakter der Studie Rechnung und können das Thema Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten.

Um einen Blick auf das Thema unter dem Einfluss unterschiedlicher Rahmenbedingungen vor Ort werfen zu können, haben wir Interviewpartner gewählt, die aus großen und mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen stammen. Sie kommen aus Branchen/Betrieben mit langjähriger Mitbestimmungstradition sowie aus Branchen/Betrieben, die über diese Tradition nicht verfügen.

Insgesamt wurden 31 Interviews geführt. Diese verteilen sich wie folgt:

■ Aktive freigestellte Betriebsratsmitglieder:	10
■ Ehemalige freigestellte Betriebsratsmitglieder	8
■ Betriebsratsgremien:	4
■ Interviews mit Betriebsratsmitgliedern über BR-Politik:	2
■ Personalverantwortliche	3
■ Hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre	4

Zugang zu den Interviewpartnern

Der Zugang zu den aktiven und ehemaligen freigestellten Betriebsratsmitgliedern erfolgte über die Beiratsmitglieder zu diesem Projekt sowie über weitere Gewerkschaftsfunktionäre, die wir kontaktiert haben. Sie haben in ihren Organisationsbereichen freigestellte sowie ehemals freigestellte Betriebsratsmitglieder mit der Bitte angesprochen, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Ihre Auswahl und Ansprache erfolgte anhand ihrer Vorkenntnisse beziehungsweise der Vorkenntnisse ihrer Kollegen im Hinblick auf Wendepunkte – geplant oder

ungeplant – in den Berufsbiografien aktiver oder ehemaliger freigestellter Betriebsratsmitglieder. Insofern stellt die Auswahl der Interviewpartner eine auf berufsbiografische Aspekte fokussierte bewusste Auswahl dar, die keinen Anspruch auf Repräsentativität hat. Aufgrund fehlender Informationen über die Grundgesamtheit wäre das auch gar nicht möglich gewesen. Aufgrund der ohnehin schwierigen Ansprache - ein Beiratsmitglied berichtete, dass jedes zweite angesprochene Betriebsratsmitglied ein Interview ablehnte – konnten weitere Bedingungen wie zum Beispiel unterschiedliche berufsqualifizierende Abschlüsse (Ausbildung / Studium) nicht berücksichtigt werden.

Den Zugang zu den Betriebsratsgremien konnten wir über die interviewten freigestellten Betriebsratsmitglieder herstellen. Dabei ist zu beachten, dass zahlreiche Betriebsratsmitglieder den Zugang zu ihrem Gremium abgelehnt haben, da sie aus persönlichen, betriebsratsinternen und/oder betrieblichen Gründen das Thema Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern an dieser Stelle nicht thematisieren möchten. Ergänzend haben wir deshalb über eine Direktansprache von uns bekannten Betriebsratsmitgliedern weitere Gremien für ein Interview gewinnen können.

In einem weiteren Schritt konnten wir den Zugang zu den Betriebsratsgremien auch für die Ansprache der Personalabteilungen nutzen. In den meisten Fällen haben die Personalrater einem Interview zugestimmt. Einige haben dies auch abgelehnt.

Leitfadengestützte Interviews und Gruppendiskussionen

Für die Gespräche mit den aktiven und ehemaligen freigestellten Betriebsratsmitgliedern haben wir Interviewleitfäden entwickelt. Diese Leitfäden wurden an die Mitglieder des Projektbeirates weitergeleitet. Ergänzungen und Änderungswünsche wurden aufgenommen. Die leitfadengestützten Interviews wurden von Ende Juni bis Anfang November 2010 geführt. Die Interviews waren zwischen 90 und 120 Minuten lang.

In den Betriebsratsgremien haben wir insgesamt vier Gruppendiskussionen durchgeführt. Dazu haben wir fünf zentrale Fragen formuliert und diese in den Gremien zur Diskussion gestellt. Die Gruppendiskussionen wurden zwischen Juni und Oktober 2010 geführt. In der Regel wurden die Diskussionen im Rahmen der turnusmäßigen Betriebsratssitzungen geführt, so der zeitliche Rahmen zum Teil eng gesteckt war. Die Gruppendiskussionen dauerten zwischen 30 und 60 Minuten. Hinzu kamen zwei ergänzende Interviews mit einzelnen Betriebsratsmitgliedern zum Umgang des Betriebsrates mit dem Thema „Laufbahngestaltung“

Mit den Vertretern der Personalabteilungen haben wir ebenfalls leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Die Interviews fanden im Oktober 2010 statt und dauerten zwischen 90 und 120 Minuten.

Alle Interviewleitfäden sowie die Fragen für die Gruppendiskussion sind im Anhang zu diesem Bericht beigefügt.

Protokollierung und Auswertung der Interviews/ Gruppendiskussionen

Die Interviews mit den aktiven und ehemaligen freigestellten Betriebsratsmitgliedern sowie mit den Personalverantwortlichen wurden, nachdem die Interviewpartner ihr Einverständnis erklärt hatten, digital aufgenommen. Anhand des Mitschnitts und eigener Aufzeichnungen während der Interviews wurden Protokolle erstellt.

In den Gruppendiskussionen mit den Betriebsratsgremien wurde auf einen Mitschnitt verzichtet. Die Diskussion wurde handschriftlich protokolliert. Aus den Aufzeichnungen wurde ein Protokoll erstellt.

In einem weiteren Schritt wurden alle Interviews inhaltsanalytisch ausgewertet. Im Rahmen der Berichtslegung werden zentrale Aussagen durch O-Töne aus den Interviews unterlegt.

4 Die Befragten

Im Folgenden werden die Interviewpartner beschrieben:

Zu den Branchen und Betrieben, in denen die freigestellten/ehemals freigestellten Betriebsratsmitglieder tätig sind/waren

Die interviewten aktiven und ehemals freigestellten Betriebsratsmitglieder sind beziehungsweise waren in unterschiedlichen Branchen beschäftigt. Sechs stammen aus Betrieben des metallverarbeitenden Gewerbes, zwei aus dem Baugewerbe, zwei aus dem Bereich Informatik und zwei aus dem Einzelhandel. Jeweils ein Betriebsratsmitglied ist/war in einem Betrieb der des Verkehrswesens der Textilindustrie, der Entsorgung, der Telekommunikation, der Chemieindustrie sowie der sonstigen Dienstleistungen tätig.

Die Größe der Herkunftsbetriebe stellt sich folgendermaßen dar: Sechs und damit die meisten Betriebsratsmitglieder kommen aus Betrieben mit einer Belegschaftsstärke zwischen 200 und 500 Beschäftigten. In kleinen Betrieben (< 200 Beschäftigte) arbeiten zwei Betriebsratsmitglieder und zehn vertreten die Interessen der Arbeitnehmer in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten.

Betrachtet man die Betriebe in ihren jeweiligen Branchen im Hinblick auf die vorherrschende Mitbestimmungskultur, so können wir davon ausgehen, dass wir mit 13 aktuell oder ehemals freigestellten Betriebsratsmitgliedern Interviews geführt haben, die vor der Folie einer (langjährigen) betrieblich verankerten Mitbestimmungskultur antworten. Bei fünf Interviewten ist dies nicht der Fall.

Zu den freigestellten/ehemals freigestellten Betriebsratsmitgliedern

Von den insgesamt 18 interviewten Betriebsratsmitgliedern waren zehn zum Zeitpunkt des Interviews freigestellt, eine Person war de facto freigestellt und sieben sind ehemals freigestellte Betriebsratsmitglieder.

Elf der interviewten Betriebsratsmitglieder sind männlich, sieben weiblich.

Sieben Interviewpartner geben das Abitur als höchsten schulischen Abschluss an; acht die Fachhochschulreife. Einen Hauptschulabschluss hat ein Betriebsratsmitglied und zwei haben die Volksschule absolviert.

Nach der Schule haben sich die meisten Interviewpartner für eine Berufsausbildung entschieden (15). Drei Betriebsratsmitglieder haben ein Studium begonnen, einer hat es erfolgreich abgeschlossen. Somit wurden insbesondere Betriebsratsmitglieder mit einer kaufmännischen oder gewerblichen Ausbildung

in die Untersuchung einbezogen. Höher qualifizierte Betriebsratsmitglieder mit einem abgeschlossenen Studium sind so gut wie nicht vertreten.

Acht der 18 interviewten Betriebsratsmitglieder haben ursprünglich im gewerblichen Bereich ihre Erwerbstätigkeit begonnen, zehn im Angestelltenbereich.

Alle Interviewpartner haben das 40. Lebensjahr vollendet. Drei Betriebsratsmitglieder sind zwischen 40 und <45 Jahre, weitere vier zwischen 45 und <50 Jahre alt. Die Altersklasse 50 bis <55 Jahre ist mit sechs Interviewpartnern am stärksten besetzt. Zwei haben bereits das 50. und weitere drei das 60. Lebensjahr vollendet. Alle Interviewpartner verfügen somit über umfangreiche berufliche und private (Lebens-) Erfahrungen.

Zum Zeitpunkt der Freistellung waren acht der befragten Betriebsratsmitglieder unter 40 Jahre alt (4: 30 bis <35 Jahre; 4: 35 bis <40 Jahre). Zwischen dem 40. und dem 45. Lebensjahr sind drei Betriebsratsmitglieder in die Freistellung gewechselt. Sechs Betriebsratsmitglieder, und damit die meisten in unserem Untersuchungssample, haben sich in der Altersspanne 45 bis <50 Jahre für die freigestellte Betriebsratsstätigkeit entschieden. Eine Interviewperson wechselte erst nach Vollendung des 60. Lebensjahres in die Freistellung. Damit haben wir eine größere Anzahl von Betriebsratsmitgliedern, die in den 30igern und eine größere Anzahl, die in der zweiten Hälfte der 40iger Jahre den Sprung in die Freistellung getan hat.

In der folgenden Tabelle sind die Angaben zu den 18 interviewten aktiven bzw. ehemals freigestellten Betriebsratsmitgliedern noch einmal im Überblick zusammengefasst:

Tabelle 1: Merkmale der aktuell bzw. ehemals freigestellten Betriebsratsmitglieder sowie der Betriebe, in denen sie tätig sind/waren

Branche	
Metallverarbeitendes Gewerbe	6
Baugewerbe	2
Einzelhandel	2
Informatik	2
Entsorgung	1
Chemieindustrie	1
Textilindustrie	1
Telekommunikation	1

Verkehr	1
sonstige Dienstleistungen	1
< 200 Beschäftigte	2
201 – 500 Beschäftigte	6
501 – 900 Beschäftigte	2
901 – 1.500 Beschäftigte	4
> 1.500 Beschäftigte	4

Freistellung	
Freigestellte	10
Nicht Freigestellte	8
Geschlecht	
Weiblich	7
Männlich	11
Höchster Schulabschluss	
Abitur	7
Fachhochschulreife	8
Hauptschulabschluss	1
Volksschulabschluss	2
Berufsausbildung	
Ausbildung	15
Studium	3 (2 abgebrochen)
Beschäftigtenstatus bei Berufseintritt	
Gewerblich	8
Angestellt	10
Alter zum Zeitpunkt des Interviews	
40 bis <45 Jahre	3
45 bis <50 Jahre	4
50 bis <55 Jahre	6
55 bis <60 Jahre	2
60 Jahre und älter	3

Alter zum Zeitpunkt der Freistellung	
30 bis <35 Jahre	4
35 bis <40 Jahre	4
40 bis <45 Jahre	3
45 bis <50 Jahre	6
50 bis <55 Jahre	0
55 bis <60 Jahre	0
60 Jahre und älter	1

Zu den Betriebsratsgremien

Insgesamt wurden mit vier Betriebsratsgremien Gruppendiskussionen geführt. Dabei handelt es sich in allen Fällen um Gremien in Großunternehmen, und zwar in den Branchen Stahlindustrie (39 Betriebsratsmitglieder, davon 11 freigestellt), metallverarbeitende Industrie (15 Betriebsratsmitglieder, davon 3 freigestellt), Baugewerbe und Energiewirtschaft (jeweils 11 Betriebsratsmitglieder, davon 2 freigestellt). Ergänzend wurde ein Interview mit einem Betriebsratsvorsitzenden aus dem Verkehrswesen zur Politik des Gremiums im Hinblick auf Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern geführt.

Zu den Personalverantwortlichen

Mit Ausnahme des metallverarbeitenden Betriebs wurde in allen Unternehmen, in denen eine Gruppendiskussion mit dem Betriebsratsgremium geführt wurde, auch ein Interview mit einem Personalverantwortlichen auf Arbeitgeberseite geführt. Die Betriebsratsgremien und die Personalverantwortlichen repräsentieren damit betriebliche Strukturen, die auf einer ausgeprägten Mitbestimmungskultur basieren.

5 Berufslaufbahnen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern

Im folgenden Kapitel zeichnen wir die Berufslaufbahnen freigestellter Betriebsratsmitglieder nach: Wir beginnen mit den Berufszielen zu Beginn der Erwerbstätigkeit, betrachten den eingeschlagenen Berufsweg und fragen nach den Gründen für die Kandidatur als Betriebsrat. Weiter geht es mit der Entscheidung, in die Freistellung zu gehen, sowie der beruflichen Entwicklung innerhalb und außerhalb des Betriebsratsgremiums. Wir betrachten das Weiterbildungsverhalten der freigestellten Betriebsratsmitglieder und stellen es in Bezug zur beruflichen Entwicklung. Im nächsten Schritt werden die Gründe für die Aufgabe der Freistellung betrachtet sowie die damit verbundenen beziehungsweise daraus resultierenden beruflichen Entwicklungen im Anschluss an die freigestellte Betriebsratsstätigkeit. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei den Interviewpartnern nicht ausschließlich um Personen handelt, die ex post auf ihre Freistellung blicken. Zehn Betriebsratsmitglieder sind aktuell freigestellt. Für sie sind berufliche Optionen nach der Betriebsratsstätigkeit gegebenenfalls noch Zukunftsmusik.

5.1 Einstieg und (erste) Berufsjahre

Welchen Beruf bzw. welche beruflichen Ziele hatten die Betriebsratsmitglieder zu Beginn ihrer Erwerbstätigkeit?

Neben einer kleineren Gruppe von interviewten Betriebsratsmitgliedern mit klaren Berufs- und Entwicklungszielen steht eine größere Gruppe, deren Mitglieder keine klaren Vorstellungen von dem einzuschlagenden Beruf beziehungsweise beruflichen Zielen hatte. Berufswünsche werden verworfen und andere Berufsrichtungen eingeschlagen, wenn sich Zugangshürden auftun oder sich durch familiäre Hintergründe und Einflussnahme neue Optionen ergeben. Aber auch die Notwendigkeit, rasch Geld zu verdienen, spielt eine Rolle.

„Ich wollte eigentlich immer irgendetwas Künstlerisches machen. Ich hatte eigentlich unheimlichen Spaß am Goldschmied. Aber damals wurde natürlich keiner groß gefragt in unserer Familie, was er werden wollte. Mein älterer Bruder war schon erfolglos auf der Handelsschule. Meine Eltern waren dann froh, dass ich einen Ausbildungsplatz zum Werkzeugmacher gekriegt habe.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 47 Jahre)

„Ich wollte Abitur machen oder auch höhere Handelsschule. Da konnte ich leider nicht hin, weil ich ohne Vater aufgewachsen bin und meine Mutter gesagt hat, 'Du musst was machen, du musst arbeiten gehen.' Dann bin ich zur Stadt gegangen, hab eine Schwimmmeisterlehre gemacht und abgeschlossen. Aus heutiger Sicht für mich völlig blödsinnig, weil da kannst du gar nix mit anfangen. Hab dann den Beruf einige Zeit lang ausgeübt, war mir allerdings zu langweilig.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 48 Jahre)

„Ich wollte Tontechniker werden, aber es gab nur eine Schule in Nürnberg. Meine Eltern wollten nicht, dass ich da alleine hinziehe. Letztlich haben sie mich zur Ausbildung zum Fernmeldehandwerker überredet.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 51 Jahre)

„Zum Bau bin ich durch familiäre Bindungen gekommen. Aber so richtig wollte ich nicht, ich wollte eher etwas mit Mechanik zu tun haben – schöne Autos reparieren und damit rumfahren. Aber letztendlich wurde mir die Chance geboten, hier eine Ausbildung [Stahlbetonbauer; Anm. d. A.] zu machen, und die hab ich dann auch wahrgenommen.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 62 Jahre)

Die ersten Berufsjahre sind für einige Betriebsratsmitglieder recht turbulent. Ausbildungsplatz und Ausbildungsberuf werden gewechselt. Private Veränderungen zwingen aus langen Ausbildungszeiten (Studium) auszusteigen. Und auch der erlernte Beruf erweist sich nicht als derjenige, in dem das erhoffte Geld verdient werden kann. Berufliche Wechsel stehen an.

„Ich hab nach der Ausbildung viel gearbeitet, samstags, Frühschicht, und wenig Geld bekommen. Hab dann Leute von der Müllabfuhr kennengelernt, hatte die gleichen Vorurteile wie die anderen wahrscheinlich auch. Hab dann aber gemerkt, dass die gutes Geld verdienen haben. Und dann bin ich auf die Idee gekommen, zu dem Stadtamt zu wechseln.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 48 Jahre)

„Ich hab erstmal angefangen zu studieren, hab mein Vordiplom gemacht, dann meine Frau kennen gelernt, und wir haben relativ zügig Kinder gekriegt. Wir haben schnell festgestellt: Studieren, Kinder erziehen und nebenbei genug Geld [zu; Anm. d. A.] verdienen funktioniert nicht so wirklich gut. Ich hab dann angefangen zu arbeiten.“ (Ehemaliges freigestelltes Betriebsratsmitglied, 51 Jahre)

Nach abgebrochener Ausbildung oder Studium fällt es schwer, beruflich Fuß zu fassen. Aber auch ein Studienabschluss schützt nicht unbedingt vor berufsbiografischen Brüchen.

„Ich hab Sonderpädagogik studiert mit entsprechenden Weiterbildungen Richtung Sportwissenschaft, damit ich in Richtung Behinderten-Sport-Therapie gehen konnte. Das hab ich auch gemacht, bis ich wegrationalisiert wurde. [...] Ich hab mich mit Tanztraining und Gastronomie über Wasser gehalten, hab aus gesundheitlichen Gründen dann nur noch Gastronomie gemacht. Bis ich dann in die Reinigungsbranche abgerutscht bin.“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 50 Jahre)

Demgegenüber steht eine Gruppe von Betriebsratsmitgliedern, bei denen sich an die Ausbildung relativ kontinuierliche Berufsverläufe anschließen. Auf recht konkret formulierte Berufswünsche und -ziele folgt ein rasches Etablieren im Beruf inklusive nachfolgender Aufstiege in Führungspositionen. Dies gilt in gleicher Weise sowohl für Beschäftigte aus dem gewerblichen wie aus dem Angestelltenbereich.

„Ich hab eine Ausbildung [Stahlbetonbauer; Anm. d. A.] gemacht. Das war mir dann zu wenig, ich wollte noch eine zweite Ausbildung [Maurer; Anm. d. A.] machen. Nach kurzer Unterbrechung durch den Wehrdienst war ich deutschlandweit auf Baustellen im Einsatz. Personalentwicklung kam damals zu kurz, ich hab mich dann entschlossen, selbst aktiv zu werden und meine Meisterprüfung gemacht. Mein Ziel damals war schon gewesen, im mittleren Verantwortungsbereich, als Bauleiter, tätig zu werden. Bauleitung hab ich dann auch gemacht.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender; 62 Jahre)

„Nach der Ausbildung hab ich da angefangen, wollte aber eigentlich noch Abitur machen. Aber man hat mich überredet, dass ich direkt da bleibe. Überredet damit, dass man mir gesagt hat, ich kann da Substitut [stellvertretender Abteilungsleiter; Anm. d. A.] werden. Das war auch finanziell lukrativ. Das war eigentlich dann mein Ziel, das habe ich auch erreicht.“ (Ehemaliger freigestellter stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, 50 Jahre)

Zu den Betriebsratsmitgliedern mit eher kontinuierlichen Berufsverläufen zählen auch diejenigen, die aufgrund von Interesse und Neugier Standorte und Arbeitsgeber wechseln, im erlernten Beruf aber immer weiterarbeiten.

Kaum jemand denkt in den ersten Berufsjahren daran, sich in den Betriebsrat wählen zu lassen, geschweige denn, die Funktion des Betriebsratsvorsitzenden

anzustreben. Nur für einen Befragten stand bereits kurz nach der Ausbildung fest, dass er Betriebsratsvorsitzender werden will. Auslöser war ein Arbeitsgerichtsverfahren, das er mit dem Arbeitgeber nach fristloser Kündigung führte:

„Danach [nach dem Prozess; Anm. d. A.] wusste ich, dass ich mal Betriebsratsvorsitzender werden möchte. Mein Interesse war schon zu dem Zeitpunkt [während der Ausbildung; Anm. d. A.], mich in einer Interessenvertretung zu betätigen. [...] Nach dem ersten Ausbildungsjahr war ich schon Jugendvertreter und Vertrauensmann. Nachdem ich im Betriebsrat war, hab ich den Fürsten [damaliger Betriebsratsvorsitzender; Anm. d. A.] bekämpft. Ich muss ehrlich sagen, dass der mir aber auch schon immer unheimlich imponiert hatte.“ (Ehemaliger Betriebsratsvorsitzender, 47 Jahre)

Insgesamt sind die beruflichen Einstiege und die folgenden Berufsjahre der späteren freigestellten Betriebsratsmitglieder also recht unterschiedlich. Berufe werden sowohl nach Neigung als auch mit Pragmatismus ausgewählt und erlernt. Die nachfolgenden Berufsjahre stellen sich bei einem Teil der Befragten als sehr gradlinig dar, bei anderen aber als sehr wechselhaft und gebrochen dar. Dafür sind sowohl persönliche als auch äußere Faktoren verantwortlich. *Die eine* berufliche Entwicklung vor der Betriebsrats Tätigkeit gibt es nicht.

5.2 Der Weg in den Betriebsrat

Wann und warum haben sich Mitarbeiter und auch Führungskräfte für ein Engagement im Betriebsrat entschieden?

Die meisten der befragten späteren Betriebsratsmitglieder haben sich erst nach längerer Berufstätigkeit zu einem Engagement im Betriebsrat entschlossen. Nur einige wenige haben bereits zu Beginn beziehungsweise gegen Ende ihrer Berufstätigkeit zu einem Engagement im Betriebsrat entschieden. Unsere Befragten haben sich mehrheitlich rund um die Mitte ihres Berufslebens in den Betriebsrat wählen lassen. Die überwiegende Mehrheit verfügte zum Zeitpunkt der ersten Kandidatur bereits über mehr als zehn Jahre Berufspraxis und hatte gleichzeitig noch einige Berufsjahre bis zur Altersrente vor sich.

Welche Gründe waren für eine Kandidatur im Betriebsrat ausschlaggebend? Mehrere Begründungslinien lassen sich finden:

1. Nicht wenige unserer Befragten gelangten über ihr persönliches Engagement in einem betrieblichen Konflikt in den Betriebsrat. Einige sind in die Konflikte

direkt involviert, andere werden auf Missstände aufmerksam. An deren Lösung möchten sie aktiv mitgestalten.

„Es war eine turbulente Zeit, wir hatten wilde Streiks, heftige Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber. Ich war da vorne weg. [...] Schließlich habe ich mich entschlossen für den Betriebsrat zu kandidieren, auch weil ich in den Kündigungsschutz wollte.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 57 Jahre)

„Was die Bezahlung anging und wie die Mitarbeiter behandelt wurden, war wirklich vom Ärgsten. Dann haben sich viele Mitarbeiter gewehrt. Dann gab es zwei Versammlungen mit der Gewerkschaft und dann hab ich gedacht, da will ich auch mitkämpfen. Eigentlich wollte ich nur im Betriebsrat mitarbeiten, aber ich bin sofort Vorsitzende geworden.“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 50 Jahre)

„Nach einem Jahr im Unternehmen kam es so, dass der produktive Teil ausgelagert wurde in eine andere Gesellschaft. Alles verwurschtelt und verzahnt. Und das war der Zeitpunkt, wo ich beschloss, in den Betriebsrat zu gehen. Allerdings da noch nicht wirklich mit hehren Zielen, sondern eigentlich so, um mal zu gucken, was da so zu machen ist. Und so ein paar Vereinbarungen, die fand ich damals ziemlich lästig.“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 50 Jahre)

„Die neue Arbeit war gut, aber ich hatte einen schrecklichen Chef. Also so ein Monster. Und irgendwann hab ich gedacht: 'Nee, jetzt gehst du in den Betriebsrat. Das ist ja die Hölle.' Und dann bin ich mal hoch zum Betriebsrat, weil mit dem Chef konnte man nicht arbeiten, da musste man was machen. Und die haben gleich gefragt, ob ich nicht Lust hab, die Stellvertretung zu machen.“ (Ehemalige freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 42 Jahre)

2. Aber auch eher pragmatische Überlegungen spielen bei der Kandidatur für den Betriebsrat eine Rolle: Die Interessenvertretung soll in einer Umbruchsituation aufrechterhalten werden, beziehungsweise alle Belegschaftsgruppen sollen vertreten bleiben. Nicht selten flankieren Kollegen und/oder Gewerkschaftsbetreuer diese Art von Entscheidung, die im Nachhinein häufig als Überredung oder gar „Gedrängt worden sein“ von den Betriebsratsmitgliedern gedeutet wird. Sie alle betonen, nicht aus eigenem Antrieb kandidiert zu haben.

„Ich war da immer weit weg von [vom Betriebsrat; Anm. d. A.]. Aber viele IGM-Mitglieder gab es ja nicht unter den Angestellten, und meine Abteilung war im Betriebsrat gar nicht vertreten. Man hat mich dann

gefragt, und ich hab mich aufstellen lassen. Fast zehn Jahre bin ich dann dort so mitgelaufen.“ (Ehemalige freigestellte Vorsitzende, 55 Jahre)

„Meine Kollegin aus der Abteilung ist damals ausgeschieden. Die hat jemanden gesucht, der ihre Nachfolge macht im Betriebsrat. Es sollte auch immer jemand aus allen Bereichen im Betriebsrat sein. Die hat mich dann gefragt: 'Stell dich doch zur Wahl!' Da hab ich halt gesagt: 'Ja, okay.'“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 40 Jahre)

„Als Ausbilder hatte ich dann viel mit dem Betriebsrat zu tun. Ich bin dann von Kollegen angesprochen worden. [...] Eigentlich war es eine Selbstverständlichkeit, das Mandat zu übernehmen“. (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 62 Jahre)

„Ich bin immer interessiert gewesen, aufgeschlossen, auch eine, die sich getraut hat zu fragen auf Betriebsversammlungen. Damit fällt man ja schon immer etwas auf: 'Die traut sich, die sagt was.' Da bin ich dann gefragt worden, und erst wollt' ich nicht so. Weil ich mach' privat ehrenamtlich auch noch andere Sachen. Das ist auch sehr zeitaufwendig. Hinterher hab ich mich dann doch aufstellen lassen.“ (Ehemalige de facto freigestellte Betriebsratsvorsitzende)

3. Ein weiterer Grund für die Kandidatur ist die Unzufriedenheit mit der bestehenden Interessenvertretung. Kritik an der Politik und/oder Strategie des Betriebsrats(-Vorsitzenden) führen zu eigenem Engagement.

„Ich hab mich nach 17 Jahren im Konzern von einer Kollegin lang machen lassen. Die hat mich in Verbindung mit meiner Frau so lange bearbeitet und es geschafft, dass ich dann für den Betriebsrat kandidiert habe. Die Kollegen wollten das schon, da war ich erst zwei Jahre in der Firma und konnte mit Betriebsrat nix anfangen. Ich war sehr kritisch dem damaligen Betriebsrat gegenüber. Ich hab immer gespottet und als ich im Betriebsrat war, hab ich gemerkt, dass mein Spott die Realität war. [...] Meine Zielsetzung war, den alten Betriebsrat zu eliminieren.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 61 Jahre)

„Mein Bruder war auch schon Betriebsratsvorsitzender und ging dann zur Gewerkschaft. [...] Der damalige Vorsitzende kungelte zu sehr mit dem Arbeitgeber. Da musste sich was ändern. Ich hatte gar nicht vor, in den Betriebsrat zu gehen, aber mein Bruder hat mich überredet, und dann habe ich doch kandidiert und wurde sofort stellvertretender Vorsitzender.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 40 Jahre)

„Ich hab mich so geärgert über die politische Entwicklung insgesamt, den Irak-Krieg, und war persönlich unzufrieden mit unseren Betriebsratsvorsitzenden. [...] Wollte mich wieder politisch engagieren und den Vorsitzenden ablösen.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 64 Jahre)

„Wir hatte viele unstete Lohnanteile, so ein Drittel, die nur über Betriebsvereinbarung gesichert waren. Das war viel Geld und wichtig für mich. [...] Ich hab den Brüdern [im Betriebsrat; Anm. d. A.] nicht getraut, da war das nicht in guten Händen. Da bin ich eben selbst angetreten.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 48 Jahre)

4. Auch soziales Engagement und Verantwortung spielt bei der Entscheidung für eine Kandidatur zum Betriebsrat eine Rolle. Irgendwann ist die Kandidatur die logische Konsequenz aus der jahrelangen aktiven Mitgliedschaft in der Gewerkschaft.

„Man hat mich gefragt, ich war einfach nur interessiert. Ich bin mit 19 in die Gewerkschaft. [...] Hab mich immer schon für andere eingesetzt. Ich bin immer zu solchen Betriebsgruppenabenden gegangen. Da hieß es dann irgendwann: 'Alle, die heute hier sind, sind auch Kandidaten für den Betriebsrat.' Ich bin nicht weggerannt, wie viele andere damals, weil mich das ja auch interessiert hat.“ (Ehemaliger freigestellter stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, 50 Jahre)

„Ich war ja schon Vertrauensmann und hatte von daher immer schon Kontakt zum Betriebsrat gehabt. Arbeit mit Menschen ist eine interessante Geschichte, das hat mir ständig Spaß gemacht. So war das im Prinzip eine logische Weiterentwicklung, in den Betriebsrat zu gehen.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 51 Jahre)

„Ich war schon früh in der Gewerkschaft aktiv. [...] Ich hab dann Kontakt bekommen zu den Leuten irgendwann, und die haben mich dann angesprochen, ob ich nicht Vertrauensleutearbeit machen will. [...] Ich bin dann auch irgendwann gefragt worden, ob ich nicht als Betriebsrat kandidieren will. Und ich hatte mich mittlerweile auch mehr und mehr wohl gefühlt in dem Unternehmen.“ (Ehemaliges freigestelltes Betriebsratsmitglied, 51 Jahre)

Während für die meisten späteren Betriebsratsmitglieder die erste Kandidatur für den Betriebsrat nach einigen Jahren Berufstätigkeit erfolgt, so sind ihre Gründe doch recht unterschiedlich. Mit der Entscheidung zur Kandidatur war für die allermeisten Befragten keineswegs das Ziel eines Berufsausstiegs verbunden. Eine Freistellung war kein Thema. Die Tätigkeit im Betriebsrat wurde vielmehr als not-

wendiges beziehungsweise nützliches Engagement auf ehrenamtlicher Basis neben dem Beruf betrachtet. Gleichwohl nehmen viele Befragte auch ohne Freistellung gleich eine höhere Statuszuschreibung wahr. Dabei handelt es sich insbesondere um gewählte Betriebsratsmitglieder aus dem gewerblichen Bereich. Das Plus an Informationen und zum Teil angenehmere Arbeitszeiten (in Schichtbetrieben) werden als Argumente für diesen Statusgewinn genannt. Im Nachhinein betrachtet wird die erfolgreiche Wahl als erster Schritt zum Aufstieg interpretiert.

5.3 Die Freistellung

Nun steht für die Betriebsratsmitglieder der Wechsel in die Freistellung an.

Zunächst fällt auf, dass die meisten Betriebsratsmitglieder erst nach geraumer Zeit in die Freistellung wechselten. Mehr als die Hälfte der Betriebsratsmitglieder werden während der zweiten oder dritten Wahlperiode vom nicht freigestellten zum freigestellten Mitglied. Vier der Befragten sind mit der ersten Wahl in den Betriebsrat auch in die Freistellung gewählt worden, zwei weitere während der ersten Amtsperiode. Sehr späte Freistellungen, das heißt ab der vierten Wahlperiode, sind eher die Ausnahme. Freistellung bedeutet hier „volle Freistellung“, ein Modell, das von der überwiegenden Anzahl der Befragten praktiziert wird. Vier Betriebsratsmitglieder wählten zunächst eine Teilfreistellung.

Der Wechsel in die Freistellung wird von allen Befragten als die zentrale berufsbiografische Weichenstellung betrachtet. Nicht mit der Wahl in den Betriebsrat, sondern mit der Freistellung werden die entscheidenden Zeichen im Betrieb gesetzt. Mit der Freistellung nehmen Betriebsratsmitglieder Abschied von ihrem vorherigen Beruf. Spätestens ab der zweiten freigestellten Wahlperiode gibt es „kein zurück mehr“ – so die allgemeine Einschätzung.

Und wie ist die Teilfreistellung zu werten? Mit einer Teilfreistellung kann man auch als Betriebsratsmitglied durchaus beruflich Karriere machen. Allerdings ist die Doppelbelastung nicht zu unterschätzen.

„Da war ein Kollege, seit zehn Jahren im Gremium, der war auf dem Weg in eine kaufmännische Leitungsfunktion. Mit der Freistellung war das dann vorbei, das war der eine Tack zuviel.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender; 61 Jahre)

Kommen zeitintensive Funktionen innerhalb des Betriebsratsgremiums, im Gesamt- oder Konzernbetriebsrat hinzu, dann ist das zeitliche Budget bei einer Teilfreistellung schnell aufgebraucht. Aber auch der Rückhalt in der Belegschaft ist in

der Teilfreistellung nicht unproblematisch, denn häufig werden die freiwerdenden Stellenanteile nicht neu besetzt. Das Denken in Vollzeitäquivalenten dominiert.

Dann steht erneut eine Entscheidung bezüglich der Freistellung an, und zwar dieses Mal bezüglich der vollen Freistellung:

„Mein Beruf als Mess- und Regeltechniker machte mir Spaß und mit der ‚fifty-fifty - Lösung‘ war ich sehr zufrieden. [...] Nach dem der Konzern-Betriebsratsvorsitz dazukam, ging das dann nicht mehr, ständig die Reisen, und ich bin dann voll in die Freistellung.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 57 Jahre)

„Ich bin erst mal in die Teilfreistellung, um mich ranzutasten und hab dann gemerkt, das geht so nicht. Jetzt bin ich voll freigestellt [allerdings mit einem Teilzeitvertrag].“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 50 Jahre)

„Ich bin erst mal in eine Teilfreistellung und hab weiter in der Früh-schicht gearbeitet. Meine Kollegen und Vorgesetzten fanden das gar nicht gut, es fehlten die Arbeitsstunden. Ich bin dann in die volle Freistellung, damit auf meinem Arbeitsplatz jemand eingestellt wurde. Damit waren alle zufrieden, nur ich nicht. [...] Zurück kann ich nicht mehr. Ich versuche, woanders im Betrieb ein Chance zu erarbeiten.“ (Freigestelltes Betriebsratsmitglied, 40 Jahre)

Durch individuelle Entscheidungen im Wahlprozedere kann die Entscheidung „Freistellung ja oder nein“ durchaus sehr plötzlich anstehen.

„Ich hatte über so was gar nicht nachgedacht. Aber ich war ja Listenführer gegen den alten Betriebsrat gewesen und wir hatten gewonnen. Die Kollegin, die eigentlich vorgesehen war, wollte nicht mehr und da musste ich ran“. (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 61 Jahre)

Auch wenn die Freistellung, als wichtige, das weitere Berufsleben entscheidende Veränderung angesehen wird, und in der Regel einer sorgfältig vorbereitenden Entscheidung bedarf, so bedarf es am Ende doch immer noch einer Entscheidung für die Sache.

„Man wägt Möglichkeiten und Risiken gegeneinander ab. Die berufliche Entwicklung wird ja unterbrochen. Und wenn die Freistellung endet? [...] Deshalb bin ich auch erst nach zehn Jahren in die Freistellung gegangen. [...] Man muss das Risiko einfach eingehen, sonst gibt es bald keine Betriebsräte mehr.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 62 Jahre)

„Ich hab eine halbes Jahr überlegt, ob ich das machen soll. Mir war ja klar, dass ich nicht bis zur Rente freigestellte Vorsitzende bleiben wollte.“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 40 Jahre)

„Ich bin da so reingerutscht. Jahrelang war ich nur de facto freigestellt, war kaum noch in meiner Abteilung. Als dann eine Freistellung frei wurde, hab ich sie genommen, damit die andere Partei im Betriebsrat sie nicht erhält [...]. Das Risiko ist natürlich da: IT ist kein Job, der auf der Stelle tritt. Aber die Betriebsratsarbeit hat mir damals viel Spaß gemacht, da war die Frage der Sicherheit nicht ausschlaggebend.“ (Freigestellte stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, 50 Jahre).

„Ich war ja schon 16 Jahre im Betriebsrat. 2002 hatten wir dann keine Spitze mehr, der alte Vorsitzende war nicht mehr da, und wir hatten ja diesen Riesenkonflikt wegen des Personalabbaus. Zugleich waren 60 % Neue im Gremium. [...] Ich hab mich dann nach langem Zögern zur Verfügung gestellt. [...] Ich hab gedacht, so jung bist Du ja nicht mehr, vielleicht klappt es ja bis zur Rente.“ (Ehemalige freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 55 Jahre)

Andererseits ist die Freistellung von der Arbeit auch ein attraktives Ziel, steht sie doch oftmals für den beruflichen Aufstieg, verbunden mit der Möglichkeit, mehr Einfluss zu nehmen. Sie ist mit einem höheren Grad an Selbstorganisation/Selbstbestimmtheit verbunden. Sie bietet Zeit zum Lernen für die neue Aufgabe, aber auch im Hinblick auf die eigene Persönlichkeit. Die Übernahme wichtiger Funktionen – wie den Betriebsratsvorsitz, die Arbeit im Aufsichtsrat, im Gesamt- oder Konzernbetriebsrat – bringt Statusgewinn, aber auch zusätzliche Belastungen, wie etwa Überstunden durch die vermehrte Reisetätigkeit. Zusammengefasst ist damit der Abschied von der bisherigen Arbeit verbunden.

„Ich wollte schon mitmischen in der großen Betriebspolitik. Insofern war ich an Amt und Freistellung interessiert und hab das auch offen gesagt. Über das Weitere hab ich mir keinen Kopf gemacht.“ (Ehemaliger freigestellter stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, 51 Jahre)

„Ich wollte Betriebsratsvorsitzender werden, aus politischen Gründen. Die Freistellung gehört dazu, das geht ohne nicht [...]. Es ist wunderbar, selbstbestimmt zu arbeiten, sich sozial zu engagieren und auch noch vom Arbeitgeber bezahlt zu werden.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 64 Jahre)

Die Übernahme wichtiger und zeitintensiver Funktionen im Betriebsrat und in Gremien darüber hinaus sowie die Organisation der dazu notwendigen Zeit in

Form der Freistellung – das sind zwei Seiten einer Medaille. Nur durch die Freistellung scheinen in den meisten Fällen die neuen Aufgaben zeitlich überhaupt zu bewältigen zu sein. Und damit stehen die Betriebsratsmitglieder, die sich zunächst für die Teilfreistellung entschieden haben, vor dem berufsbiografischen Wendepunkt.

Insgesamt wird die Entscheidung in der Regel begleitet durch intensive Beratungen mit Personen des Vertrauens. Diese sind in seltenen Fällen innerhalb des Betriebsratsgremiums zu finden, sondern eher im privaten oder gewerkschaftlichen Umfeld. Diskutiert wird das berufliche Risiko, welches mit den neuen, zunächst temporären Aufgaben verbunden ist, aber auch die Herausforderungen, welche die neue Aufgabe mit sich bringt. Der Blick richtet sich eher nach Vorne. Es gilt, den Anforderungen gerecht zu werden.

In Einzelfällen scheint es Modelle zu geben, in denen auch in der Freistellung und trotz zeitintensiver Ämter versucht wird, den Anschluss an die alte Arbeit zu erhalten. Teilfreistellungen sind der deutliche Ausdruck dieses Bemühens.

Viele Gründe und Anlässe spielen letztendlich eine Rolle, um den entscheidenden Schritt in die volle Freistellung zu tun. Ein Teil der Betriebsratsmitglieder ist die Entscheidung planvoll und systematisch angegangen, andere fühlten sich eher verpflichtet bis überrollt. Gleichwohl scheinen die Gründe für die Entscheidung keinen Einfluss auf das spätere Engagement im Betriebsrat zu haben.

Die möglichen Auswirkungen des Gangs in die Freistellung werden von den Betriebsratsmitgliedern durchaus thematisiert. Dies bedeutet jedoch nicht, dass damit automatisch auch konkretes Handeln, wie beispielsweise die Entwicklung eines „Planes B“, verbunden ist. Zunächst zählt die neue Aufgabe. Dabei spielt auch eine Rolle, dass nicht alle Betriebsratsmitglieder eine Idee davon haben, wie lange dieser neue Status denn dauern soll. Für einige ist klar, dass sie Amt und Freistellung nicht „auf ewig“, d.h., bis zu Rente machen wollen. Andere spekulieren schon darauf, genau dieses zu schaffen, weshalb sie teilweise auch erst relativ spät in die Freistellung gehen. Andere aber lassen alles erst mal alles auf sich zu kommen und entwickeln erst nach und nach eine Vorstellung darüber, wie es mit ihnen beruflich weitergehen soll.

5.4 Weiterbildung für die Betriebsratsarbeit

Nahezu alle interviewten Betriebsratsmitglieder haben zu Beginn ihrer Freistellung ihre Weiterbildungsaktivitäten in Richtung Betriebsverfassungsgesetz und

Arbeitsrecht verstärkt, um sich fit für die neue Tätigkeit zu machen – die Arbeit als Betriebsratsmitglied. Dabei haben sie insbesondere auf die Angebote ihrer jeweiligen Gewerkschaften zurückgegriffen.

Die Seminare werden auf Seiten der Betriebsräte als selbstverständliche Standardweiterbildung angesehen, die auch auf Seiten der Arbeitgeber nahezu unwidersprochen bleibt. Nur ein Betriebsratsmitglied hat explizit darauf verwiesen, keine entsprechende Weiterbildung besucht und sich das nötige Rüstzeug komplett selbst erarbeitet zu haben.

Besonders ausgeprägt und intensiv ist die anfängliche Lernphase bei den Betriebsratsmitgliedern, die mehr oder minder überraschend nach einer Betriebsratswahl nicht nur in die Freistellung sondern auch in die Position des Betriebsratsvorsitzenden kommen. Mit ihrer intensiven Teilnahme an gewerkschaftlichen Seminaren versuchen sie in möglichst kurzer Zeit das notwendige Rüstzeug zu bekommen, um kompetent mit der Geschäftsführung verhandeln zu können.

„In den ersten drei bis vier Jahren war ich jedes Jahr drei bis vier Wochen auf Seminar, um da quasi den Einstieg zu schaffen.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 40 Jahre)

„Und das war ein Sprung ins kalte Wasser – ohne Einarbeitung, ohne dass man an die Hand genommen wurde. Ich hab wirklich komplett bei Null angefangen. [...] Mein Vorgänger war weg und hat mir auch nicht allzu viel gesagt: ‚Das musst du so machen oder so.‘ Da war auch nicht viel Zeit zu einer Einarbeitung, das ging relativ kurz. Ich bin dann so ein Typ, ich arbeite mich erstmal ein, ich les ganz viel oder geh auf Seminare. Hab versucht alles zu verstehen, diese Firma und diese Zusammenhänge. Das war so das erste Jahr eigentlich, wenn ich da so zurückblicke.“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 40 Jahre)

„Ich bin Vorsitzender geworden und in die Freistellung gegangen – komplett. War völlig überfordert. Hab mir natürlich riesen Gedanken gemacht, hatte auch Ängste. Ich kam mit denn Kollegen und so weiter klar und mit den Themen, ich kenn die Firma, aber ich war nicht der Verwaltungsmensch. Ich hatte dann auf einmal ein Gremium zu führen von 13 Leuten, hab dann einen Verwaltungsapparat gehabt. [...] Ich bin ja ins kalte Wasser geworfen worden, hab während der Phase unheimlich viel selbst gelernt. Ich hab so was immer gerne gemacht. Ich hab viele Seminare über ver.di gemacht, ich hab auch andere Seminare gemacht. Ich hab alles, was ich lernen konnte, aufgesaugt.“ (Ehemals freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 48 Jahre)

Eine hohe Weiterbildungsmotivation fanden wir insbesondere auch bei den Betriebsratsmitgliedern, die ursprünglich aus einem gewerblichen Arbeitsbereich oder aus einer einfachen Angestelltentätigkeit kommen.

Die anfängliche Weiterbildungsintensität ist jedoch nicht nur motiviert durch das Ziel, ein kompetenter Verhandlungspartner zu sein. Bei einigen Betriebsratsmitgliedern tritt in dieser Phase ein Hunger/Wunsch nach Weiterbildung zu Tage, der im Rahmen der bisherigen Tätigkeit verborgen blieb. Im Rahmen der Betriebsratsarbeit – aufgrund der so bezeichneten selbstbestimmteren Arbeitsweise – kann und wird dieser Hunger gestillt. Die Teilnahme an Seminaren wird zur Selbstverständlichkeit.

Der nächste Weiterbildungsschritt für die Betriebsratsstätigkeit beinhaltet für die meisten Betriebsratsmitglieder Seminarbesuche, die über formales, zumeist rechtliches Grundlagenwissen zum Betriebsverfassungs- und Arbeitsrecht hinausgehen. Dies geht häufig einher mit ihrem Aufstieg in Leitungsfunktionen innerhalb des Betriebsratsgremiums sowie in überbetriebliche Funktionen. Es kommen Themen hinzu, die helfen, die Betriebsratsarbeit zu entwickeln und zu verbessern sowie dem Arbeitgeber auch in der Verhandlungsführung und -technik Paroli bieten zu können. Dies sind dann Seminare zu Themen wie zum Beispiel Strategieentwicklung, Rhetorik, Teamarbeit und Konfliktmanagement. Hinzu kommen Seminare zur Führung und Organisation der Betriebsratsarbeit. Die Arbeit wird zunehmend als Management- und Führungsaufgabe verstanden. Dazu ist es nicht nur notwendig, fachlich auf der Höhe der Zeit zu sein. Sondern dazu gehört auch, bestimmte Inhalte in der richtigen Art und Weise zu präsentieren und mit dem notwendigen Verhandlungsgeschick Mehrheiten zu organisieren.

Wissen und Kompetenz wird dabei nicht nur über seminaristische – und damit häufig auch bescheinigte – Weiterbildung erworben, sondern auch über informelle Formen des Lernens und der Persönlichkeitsentwicklung.

Einzelne Betriebsräte arbeiten ganz gezielt an ihrem Auftreten in solchen Verhandlungssituationen, indem sie sich – in der Regel privat finanziert – individuell beraten oder coachen lassen. Hier gibt es durchaus Parallelen zu Angeboten zum Aufbau von Führungs- und Managementkompetenzen auf der Arbeitgeberseite.

„Ich hab mich da beraten lassen. Weil ich habe da versucht, ein bisschen chronologisch ran zu gehen. Hab dann gesagt: ‚Pass auf, die Sparte hast du, die Sparte hattest du.‘ Dann, als ich Betriebsratsvorsitzender wurde, hab ich mir Seminare rausgesucht ‚Führen einer Vorgesetztenfunktion‘. Anders als ein Abteilungsleiter muss ich die Leute ja überzeugen. Dann hab ich mir Seminare eigenverantwortlich rausgesucht und hab

mich dann mit Leuten unterhalten. Damals dieser Polizeipsychologe, von dem hab ich mich beraten lassen, ganz offen auch eine Schwächenanalyse gemacht.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 48 Jahre)

Die Seminare bilden unter anderem die Grundlage für ihren Wunsch und die festgestellte Notwendigkeit, die Betriebsratsarbeit neu zu organisieren – was dann auch umgesetzt wird. Ein Ergebnis dieser Neuorganisation ist nicht selten, Führungsteams zu installieren und damit die Verantwortung – wenn auch nicht unbedingt gleichwertig – auf mehrere Schultern zu verteilen.

„Man versucht dann auch über die acht anderen Betriebsräte die Arbeit zu verteilen, was früher nicht so war. Quasi ist man dann der Chef der Abteilung, also des Betriebsrates.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 40 Jahre)

Neben der Inanspruchnahme externer Unterstützung betonen die Betriebsräte den hohen Stellenwert des Learning-by-doing und des Sammelns von praktischen Erfahrungen in ihrem Arbeitsalltag.

Ein großer Weiterbildungsteil für mich ist halt die Zusammenarbeit mit einem Anwalt. Da hab ich eine Menge gelernt. Ist keine formale Qualifikation, aber ist eine Qualifikationsform, die halt einfach sehr viel bringt. Das Wesentliche, was ich gelernt habe, was man aber nicht in einer Schulung lernen kann, ist, wie man zum Beispiel mit einem Gesetzestext umgeht. Das lernt man im Endeffekt nur in der Praxis.“ (Ehemaliges freigestelltes Betriebsratsmitglied, 50 Jahre)

„Ich hab relativ wenig Schulungen gemacht im Bereich Konfliktmanagement. Es gab dann zwar schon im Anfang der Betriebsratszeit zwei, drei Schulungen, die das Thema betroffen haben – wie geh ich in Diskussionen rein, wie führ ich Diskussionen. Aber ich sag mal so, dass ich da richtig was gemacht hätte, so eine ganze Serie oder so, das war eigentlich mehr Learning-by-doing und Lebenserfahrung.“ (Ehemalige freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 55 Jahre)

Daneben haben auch fachlich-inhaltlich ausgerichtete Seminare einen hohen Stellenwert. Diese inhaltliche Ausrichtung ist bei den von uns interviewten Betriebsratsmitgliedern weniger Ausfluss einer berufsbiografischen Weiterentwicklungsstrategie, als vielmehr eine anerkannte Notwendigkeit, ausgelöst durch die Übernahme von Funktionen – wie den Vorsitz im Betriebsrat oder andere Funktionen im Gesamt- beziehungsweise Konzernbetriebsrat oder Aufsichtsrat. Einen inhaltlichen Focus in der Weiterbildung bilden dann insbesondere Seminare zur Betriebswirtschaftslehre. Das Wissen wird als notwendig angesehen, um betriebliche Entscheidungen zu verstehen und steuernd eingreifen zu können. Aus in-

haltlicher Perspektive sind diese Seminare sicherlich ein zentraler Baustein, um arbeitnehmerseitig die notwendigen Weichen in Richtung Führung und Management des Betriebs zu leisten.

„Zunehmend mehr – und das hängt auch zum Beispiel mit der Wirtschaftsausschusstätigkeit beim Gesamtbetriebsrat zusammen oder auch als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat [...] – muss man sich auch um wirtschaftliche Dinge des Unternehmens kümmern – das ist ganz klar – und daher auch 'ne Menge Fortbildungen im wirtschaftlichen Bereich machen.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 51 Jahre)

Aber auch Themen in der gesamten Bandbreite des betrieblichen Personalmanagements spielen eine Rolle. Beispiele hierfür sind Personalentwicklung oder auch Spezialisierungen in Fragen der Entgeltfindung beziehungsweise des Tariffrechts.

Einen weiteren inhaltlichen Focus bilden Seminare rund um das Thema Gesundheit (Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung), ein klassischer Gestaltungsbereich von Betriebsratsarbeit. Diese Seminare bilden einerseits die fachliche Grundlage, um inhaltliche Akzente in der Gestaltung/Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu setzen. Andererseits sind sie, eben weil sie Anknüpfungspunkte in der Betriebsratsarbeit haben, auch ein „unverfänglicher“ Ansatz, um das Fachwissen auf einem Gebiet zu erweitern, das gegebenenfalls auch in einer beruflichen Tätigkeit außerhalb des Betriebsrats nützlich sein kann. Speziell in der Bauindustrie scheint es verbreitet zu sein, dass freigestellte Betriebsratsmitglieder quasi „nebenberuflich“ betriebliche Funktionen im Arbeitsschutz oder in der Arbeitssicherheit übernehmen.

Die Weiterbildungsveranstaltungen werden in der Regel während der Arbeitszeit durchgeführt (Freistellung nach § 37 (6) BetrVG). Werden Seminare und/oder Beratungsleistungen in der Freizeit nachgefragt, zielen sie eher auf die individuelle Entwicklung der Betriebsratsmitglieder. Dieses „Arbeiten an sich selbst“ hat zum Ziel, den eigenen Ansprüchen an die Funktion des Betriebsratsvorsitzenden gerecht zu werden und damit gleichzeitig individuelle Entwicklungschancen, die sich in der Betriebsratsarbeit bieten, zu nutzen.

Freistellungen über einen längeren Zeitraum, wie zum Beispiel ein Jahr, um einen zertifizierten Abschluss an der (damaligen) Sozialakademie in Dortmund zu erlangen, sind eher die Ausnahme. Hinter der notwendigen Unterstützung durch die Arbeitgeber- und die Betriebsratsseite steht die gezielte Förderung einzelner Betriebsratsmitglieder in Unternehmen mit langer und anerkannter Mitbestimmungstradition.

„Vorher [vor der Freistellung im Betriebsrat, Anm. d. A.] war ich ein Jahr freigestellt und hab die Sozialakademie besucht. Da war ich ein Jahr ganz weg von der Firma, weil die beiden Vorsitzenden mich auserkoren haben und gesagt haben: ‚Pass auf, du bist nicht dumm, du kannst das.‘ [...] Und diese Geschichte mit der Sozialakademie kam eigentlich durch den damaligen stellvertretenden Vorsitzenden. Der hat mir gesagt: ‚Du musst mehr machen als ein Wochenseminar, du musst einfach mal raus hier‘. Und der damalige Geschäftsführer war auch ganz anders gestrickt, der hat gedacht wie ich. Der hat immer gesagt: ‚Meine Betriebsräte müssen am besten geschult werden – also so gut geschult werden, wie es geht. Damit ich mich auf Augenhöhe bewege.‘ [...] Und die Geschäftsführung hat das aber auch unterstützt.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 48 Jahre)

Mehr oder minder verstetigte Weiterbildungsaktivitäten zur besseren Bewältigung der Führungsanforderungen als Betriebsratsvorsitzender haben wir bei nahezu allen interviewten Betriebsratsmitgliedern angetroffen. Die Weiterbildung ist in unterschiedlichem Umfang darauf ausgelegt, die Anforderungen des neuen „Berufs Betriebsrat“ gut zu bewältigen und die eigene Handschrift zu hinterlassen.

„Ich geh ja wahnsinnig viel auf Seminare. Das mach ich gerne, ich bild mich ständig weiter.“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 40 Jahre)

„Ich hab so ‘ne Seminarreihe über „Arbeit und Leben“ besucht, die in einer Kooperation mit der Ruhr-Uni Bochum läuft. Aus Interesse an einem vertieften Wissen und weil es eben so ausgeschrieben war, speziell für Betriebsratsvorsitzende. Ich dachte, das könnte interessant sein. Ich hab’s jetzt nicht betrieben, um hier jetzt später mal irgendwelche Führungspositionen innezuhaben. Meinen beiden Stellvertretern hab ich das auch geraten. Weil ich glaube die sollten auf jeden Fall auch [...] Führungsarbeit kennen oder [...] ‘Wie geht Teamarbeit?’ – solche Sachen sind da vermittelt worden. Inhalte der sechs Module waren: Wirtschaft (zum Beispiel Bilanzabschluss), Arbeitsrecht (Vorträge zu aktuellen Themen), Konfliktmanagement, Teamarbeit, Führung und Chancemanagement. Es gibt für jedes Modul ein Zertifikat, mit dem man nicht großartig was anfangen kann, das muss man jetzt nicht meinen. Das Weiterbildungsangebot richtet sich an Betriebsratsvorsitzende aus verschiedenen Branchen. Daher war es sehr interessant über den Dunstkreis, den man bisher kannte, auch mal hinweg zu gucken.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 51 Jahre)

Unterschiede lassen sich in Bezug auf die Übernahme weiterer Wahlämter wie etwa im Gesamt- und Konzernbetriebsrat ausmachen. Entscheidend ist aber auch, wie die Betriebsratsstätigkeit berufsbiografisch einzuordnen ist. Zwei Handlungskonstellationen stechen besonders hervor:

1. Betriebsratsmitglieder, die aufgrund von Wechselfällen in ihrem Leben letztendlich Berufe/Tätigkeiten mit aus ihrer Sicht eher geringeren qualifikatorischen Anforderungen ausgeübt haben, nutzen die Weiterbildungsmöglichkeiten und die darin liegenden Chancen, Bildung nachzuholen.
2. Betriebsratsmitglieder, deren „Engagement für die Sache und in Netzwerken“ dazu geführt hat, dass sie nach und nach immer mehr Funktionen innerhalb der Arbeitnehmervertretungen im Betrieb und darüber hinaus einnehmen, nutzen ebenfalls überdurchschnittlich die Weiterbildungsmöglichkeiten.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich beide Handlungskonstellationen gegenseitig nicht ausschließen, sondern in einigen von uns untersuchten Fällen aufeinander aufbauen und sich ergänzen.

Zusammenfassung

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass bei den von uns befragten Betriebsratsmitgliedern Weiterbildung zum täglichen Brot betriebsrätlicher Arbeit gehört. Dies gilt für Betriebsratsmitglieder, die aus dem gewerblichen Bereich kommen, aber auch für diejenigen aus dem Angestelltenbereich.

Spätestens mit Freistellung und Übernahme von Funktionen kommen zu den klassischen gewerkschaftlichen Grundseminaren für das Rüstzeug des Betriebsrates fachliche Vertiefungen in Betriebswirtschaftslehre beziehungsweise Themen des Personalmanagements. Die Motivation resultiert auf dem Bemühen, einen guten Job zu machen und auf Augenhöhe mit der Arbeitsgeberseite verhandeln zu können. Gleichzeitig wird Bildung aufgesogen, zu diesem Zeitpunkt jedoch ohne erkennbare Strategien zur beruflichen Verwertbarkeit außerhalb der Interessenvertretung.

Neben seminaristischen Formen des Lernens haben informelle Lernformen wie Learning-by-doing, aber auch Coaching und Beratung einen hohen Stellenwert. Nicht selten holen Betriebsratsmitglieder ein wie auch immer entstandenes Bildungsdefizit auf, über das sie sich erst nach und nach bewusst werden. Damit knüpfen sie nicht selten an ursprüngliche, zum Teil nicht ganz freiwillig aufgegebene Bildungswünsche an, wenn auch hier mit anderen Inhalten und Zielen. Dieses Verhalten haben wir sowohl bei Betriebsratsmitgliedern gefunden, die aus

dem gewerblichen Bereich kommen, als auch bei denen aus dem einfachen Angestelltenbereich.

Die erworbenen Kompetenzen lassen sich nur schwer abbilden, da sie nur teilweise bescheinigt beziehungsweise zertifiziert werden und sich nicht zu einem Berufsbild komplettieren. Es dominieren kürzere Seminare von einzelnen Tagen bis zu einer Woche. Längere Weiterbildungen mit einem abgerundeten inhaltlichen Profil sind die Ausnahme. Allein dies macht schon ein strategisches Vorgehen bei der Weiterbildung – wäre es denn intendiert – schwierig.

5.5 Weiterbildung für eine Berufstätigkeit nach der Betriebsratsarbeit

Die Mehrheit der interviewten Betriebsratsmitglieder hat nach der Freistellung an keinen Weiterbildungen teilgenommen, die anschlussfähig an ihren ursprünglichen Beruf sind. Dies hat mehrere Gründe:

- Berufliche Weiterbildungen werden in der Freistellung als nicht sinnvoll erachtet, da aufgrund der fehlenden praktischen Anwendungsmöglichkeiten das Wissen schnell wieder verfällt.
- Die Arbeit im Betriebsrat ist so zeitaufwendig, dass ganz einfach die Zeit zur Teilnahme an entsprechenden Weiterbildungen fehlt. In mehreren Fällen werden die Betriebsratsmitglieder vor die Herausforderung gestellt, Umstrukturierungen im Betrieb beziehungsweise Konzern zu begleiten. Neben dieser hohen Beanspruchung bleibt keine Zeit für „andere“ Weiterbildungen.
- Eine Weiterbildung ist nicht notwendig, da die Anforderungen an dem ursprünglichen Arbeitsplatz als niedrig eingeschätzt werden beziehungsweise eine Einarbeitung in sehr kurzer Zeit möglich ist.

Mit der Freistellung ist die Abkehr vom bisherigen Beruf verbunden. Einigen ist dies bei dem Schritt in die Freistellung bewusst, andere entfernen sich langsamer von ihrem früheren Beruf und können sich erst später eine Rückkehr nicht mehr vorstellen. Wie dem auch sei, eine Weiterbildung im ursprünglichen Beruf ist für beide letztendlich ohne Bedeutung.

Betrachtet man die Nichtteilnahme an entsprechenden Weiterbildungen aus berufsbiografischer Sicht, so ist folgendes festzustellen: Nicht nur Betriebsratsmitglieder, die die Betriebsratsstätigkeit bis zur Rente fortsetzen möchten, sehen von einer Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in ihrem ursprünglichen Beruf ab.

Auch Betriebsratsmitglieder, die sich nur befristet im Betriebsrat engagieren möchten, deren eigener Wunsch es also ist, nach einer bestimmten, meist nicht näher definierten Zeit den Betriebsrat wieder zu verlassen, nehmen an Weiterbildungen für den ursprünglichen Beruf nicht teil; und zwar auch, wenn sie zuvor anspruchsvolle Tätigkeiten, zum Teil mit Leitungsaufgaben, inne hatten. Und selbst Betriebsratsmitglieder, die sich einer bereits terminierten erzwungenen Aufgabe der Betriebsratsstätigkeit aufgrund von betrieblichen Umstrukturierungen gegenübergestellt sehen, nehmen nicht an entsprechenden Weiterbildungen teil. Sie werden zum einen von der Betriebsratsarbeit so gefordert, dass ihnen keine Zeit verbleibt, die eigene berufliche Entwicklung zu reflektieren. Zum anderen vertrauen sie darauf, dass der Betrieb nach der Betriebsratsstätigkeit für eine entsprechende Qualifizierung und Einarbeitung auf einem adäquaten, zum Teil schon bekannten Arbeitsplatz, sorgt.

„Da hatte ich keine Zeit für, schlicht und ergreifend einfach keine Zeit für. [...] Ich brauch jetzt einfach die Zeit für die Betriebsratsstätigkeit.[...] Insofern fehlt mir die Zeit dafür. Und wenn ich zu einer Schulung zum Beispiel geh', dann muss ich das auch praktisch anwenden, sonst nutzt mir die Schulung nix. Eine reine Schulung, dann frischst du irgendwas auf, was sowieso schon da ist, und wenn ich dann ein halbes Jahr nix damit mache, dann ist das auch genauso wieder weg. Das halte ich für überflüssig. Bis 2013 hab ich doch die Zeit. Die sind jetzt so viele Jahre ohne mich ausgekommen in der Organisationseinheit, dann werden die das auch noch ein halbes Jahr länger schaffen. Und dann werd ich die Zeit dann eben nutzen, um dann langsam wieder rein zu kommen.“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 50 Jahre)

Neben dem Zeitaspekt und der fehlenden Verwertbarkeit kommt noch ein weiterer Faktor ins Spiel, der insbesondere für die Betriebsratsmitglieder aus gewerblichen Bereichen eine Rolle spielt: Mit dem Gang in die Freistellung und der damit in der Regel verbundenen Übernahme exponierter Funktionen im Betriebsrat, nehmen sie Abschied von ihrem bisherigen Beruf. Für die einen erfolgt dies bewusst, anderen wird dies erst im Laufe der (Freistellungs-)Jahre klar.

„Ich war ja als Betriebsschlosser tätig. Aber wie man so schön sagt, an die Schüppe wollt' ich nicht mehr. Weil ich der Meinung bin, dass ich vom Intellekt her, von der Qualifikation, vom Wissen her, von der Erfahrung her, von Vielem, was man gelernt hat mit der Zeit wie Sozialkompetenz...; das ist einfach nicht mehr vergleichbar mit der Tätigkeit als

Betriebs Schlosser. " (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 47 Jahre)

„Ich hatte nochmal ein Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden vor der Wahl. [...] Und da sagte der: 'Man muss Sie ja irgendwie unterbringen, wenn das nicht so klappt bei der Wahl.' Und da war ich überrascht, also das war mir gar nicht so klar, die wollen mich ja woanders unterbringen. Da hab ich nämlich bis zu dem Zeitpunkt noch gedacht, dass ich in den Fahrdienst zurück müsste, was ich aber eigentlich gar nicht mehr will und mir gar nicht mehr vorstellen kann.“ (Ehemaliges freigestelltes Betriebsratsmitglied, 51 Jahre)

Die Tätigkeit als freigestelltes Betriebsratsmitglied ist daher für viele nicht nur verbunden mit einer völlig anderen Art von Tätigkeit, sondern auch mit einem neuen Status, den sie als ‚beruflichen‘ Aufstieg empfinden. Die neue Tätigkeit entfernt sie mehr und mehr von ihrem alten Beruf. Hier spielen die veränderten Arbeitsbedingungen eine Rolle, mehr aber die anspruchsvolleren Arbeitsinhalte und der höhere Grad an Selbstbestimmtheit. Der andere Typ von Arbeit, die Entwicklung der Persönlichkeit und der Erwerb neuer Kompetenzen führen dazu, dass eine Rückkehr in ihren früheren Beruf nicht nur zum Teil als kaum möglich eingeschätzt wird, sondern auch als wenig wünschenswert. Für diesen Beruf zu lernen und dort anschlussfähig zu bleiben, erscheint wenig sinnvoll. Berufliche Weiterbildung orientiert sich daher nicht mehr auf den ursprünglichen Beruf, sondern auf den als Betriebsratsmitglied.

Allerdings gibt es auch eine andere Gruppe von Betriebsratsmitgliedern im Kreis der Befragten. Sechs der interviewten Betriebsratsmitglieder haben nach ihrer Freistellung Weiterbildung betrieben, die zu ihrem ursprünglichen Beruf passt. Es sind diejenigen, welche versuchen, trotz voller Freistellung weiter beruflichen Anschluss zu halten. In dieser Gruppe finden wir eher Personen, die bereits eine betriebliche Führungsfunktion inne hatten oder über einen speziellen Berufsabschluss verfügen.

1. Dazu gibt es mehrere Weiterbildungsstrategien. Die erste besteht vor allem darin, über die Teilnahme an seminaristischer Fortbildung (inhouse oder extern) den Anschluss an die (technische) Entwicklung nicht zu verpassen. Dazu gehört der Besuch einschlägiger Weiterbildungsveranstaltungen.

„Ich denke, man muss von sich aus, wenn man in einer Freistellung ist, immer mit allen versuchen mitzuhalten und auch alles Neue mitzumachen. Weil auch da hab ich immer, wenn ein neues Warenwirtschaftssystem war, die Schulungen mit besucht. Obwohl ich freigestellt war, hab ich trotzdem

jede Weiterbildung mitgemacht, die es gibt.“ (Ehemalige freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 42 Jahre)

„Ich hab wohl die Seminare, die angeboten worden sind für die Kollegen, Vorarbeiterseminare oder Werkpolierseminare oder wenn es um neue Normen ging, die hab ich natürlich besucht. Nicht als Teilnehmer, sondern als Betriebsrat.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 62 Jahre)

2. Die zweite Strategie besteht darin, über praktisches Tun auch anderweitig im Betrieb arbeitsfähig zu bleiben. Die Umsetzung erfolgt dann über Mitarbeit in der alten Abteilung oder auch in neuen Tätigkeiten, in dem die Kenntnisse und Qualifikationen des früheren Berufes verwertbar sind. Einige der Befragten haben daher während ihrer Freistellung versucht, weiterhin im Betrieb zu arbeiten. Urlaubs- und Krankheitsvertretungen sind hierfür ein probates Mittel. In solchen Bereichen ist in dem Moment jede Unterstützung willkommen. Es kommt aber auch vor, dass sich Betriebsratsmitglieder neue Tätigkeiten im Betrieb suchen, an denen sie Gefallen finden und wo sie sich Einstiegsmöglichkeiten versprechen. Dies kommt vor, wenn es den alten Arbeitsplatz nicht mehr gibt oder das Verhältnis zum alten Bereich nicht mehr gut ist.

Berufsbiografisch finden diese Weiterbildungsbestrebungen durchaus zu verschiedenen Phasen der Betriebsratstätigkeit statt:

- Direkt nach dem Übergang in die Freistellung: Hier sind sie Ausdruck dessen, dass die bisherige Tätigkeit interessant war und man sich einen vollständigen Abschied nicht vorstellen mag. Der Anschluss soll nicht verloren gehen. Mit weiterem Aufstieg im Gremium und der Übernahme weiterer Funktionen und Ämter inner- und außerbetrieblich werden diese Bemühungen dann häufig zu einem Auslaufmodell. Die Zeit ist zu knapp.

„Ein Teil meiner teilfreigestellten Tätigkeit war so – und das kam mir ganz recht –, dass ich dann auch viele Routinejobs gemacht habe. Für mich war das immer ein guter Ausgleich, ein Rückzug in die Abteilung, in die Technik. Deshalb hab ich das auch geliebt. [...] Das kann ich heute nicht mehr. Heute wollen alle was von einem, auf allen Ebenen. Man muss ständig präsent sein.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 57 Jahre)

- Als Kontinuum während der Freistellung: Hier wirkt die Erfahrung prägend, dass eine Freistellung schnell beendet sein kann. Hinzu kommt die politische Überzeugung, dass gute Betriebsratsarbeit nur zu leisten ist, wenn man weiß, was im Betrieb und an den Arbeitsplätzen passiert.

„Wenn man lange Betriebsrat ist, verlernt man, was im Verkauf ist, man kriegt nichts mehr mit. Diejenigen können noch nicht mal arbeiten,

weil die eigentlich die Realität verloren haben. Ich find' das sehr, sehr schwierig, eigentlich dürfte man gar nicht immer freigestellter Betriebsrat sein. Oder wenn man freigestellt ist, das man versucht, immer zur Basis zu gehen und da mitzuhelfen. Sonst verliert man den Blick zu dem, was in der Filiale überhaupt zu tun ist.“ (Ehemalige freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 42 Jahre)

- Als Voraussetzung für den (Wieder-)Einstieg in eine Tätigkeit außerhalb des Betriebsrats. Hier sind Zweifel an der Freistellungsdauer auslösendes Moment für die Bildungsaktivität, gepaart mit der Feststellung, dass ein Zurück in die alte Tätigkeit nicht möglich bzw. nicht gewollt ist. Dieses Bemühen findet eher nach einer gewissen Zeit in der Freistellung statt.

„Und das war mir sehr, sehr schnell klar, dass es auch keine Garantie gibt, dass es die Firma immer geben wird. Also wer weiß das schon. Und dann hab ich mir vom ersten Tag an die Frage gestellt: Was machst du dann? Und dann kam halt das bei raus, was jetzt rausgekommen ist. [Fernstudium; Anm. d. A.] Durch einen glücklichen Zufall hab ich das gefunden, was ich eigentlich immer schon will.“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 40 Jahre)

Entsprechend unterschiedlich die Arten der Weiterbildung und die Lagen im Verlauf der Freistellung sind, so verschieden sind auch die berufsbiografischen Motive der Betriebsratsmitglieder:

„Auf dem Laufenden bleiben“ heißt in diesem Fall „die Veränderungen der Tätigkeiten verstehen, um die Interessen der Beschäftigten besser vertreten zu können“. Die Betriebsratsmitglieder planen – auch perspektivisch – keinen Ausstieg aus der Betriebsratstätigkeit.

„Den beruflichen Anschluss nicht verlieren“ heißt „Veränderungen erlernen, um veränderte Tätigkeiten zu beherrschen“. Die Betriebsratsmitglieder betrachten von Anfang an ihre Betriebsratstätigkeit als befristet und bemühen sich, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, möglichst reibungslos zu einem späteren Zeitpunkt wieder in den alten Beruf zu wechseln. Regelmäßige Einsätze in der alten Abteilung, zum Beispiel als Urlaubsvertretung, können helfen, das Erlernte in der Praxis anzuwenden und damit den späteren Tätigkeitswechsel noch besser vorzubereiten.

Und nicht zuletzt geht es darum, einen „neuen beruflichen Anschluss“ zu entwickeln. Vor dem Hintergrund, dass das Engagement im Betriebsrat als befristet angesehen wird, werden gezielt Weiterbildungsangebote gesucht, die inhaltlich

kompatibel mit der Betriebsratsarbeit sind, im Kern aber für die Übernahme einer neuen, außerhalb des Betriebs angesiedelten Tätigkeit qualifizieren soll.

Für alle skizzierten Ansätze gibt es Praxisbeispiele, wobei nicht immer auch das Ende bekannt ist.

Nicht immer stoßen diese Weiterbildungsbemühungen auf positive Resonanz. Berichtet wurden sowohl über Hindernisse im Betrieb als auch innerhalb des Betriebsratsgremiums. So wurden einem Betriebsratsmitglied – allerdings mit einer de facto Freistellung - gewünschte Weiterbildungen in der ursprünglichen Tätigkeit mit dem Argument verweigert, dass die Weiterbildungen für die Betriebsratsstätigkeit schon umfänglich genug seien.

„Auf der anderen Seite auch die Einschränkungen an Fortbildungen.

Ein Beispiel: Interne Ausbildung zu einem Auditor: `Nee, brauchst du nicht, du hast so genug am Hut. Du machst ja schon Fortbildungen für den Betriebsrat. Nee, das wollen wir nicht, dass unterstützen wir nicht.` Also das war in mehreren Bereichen der Fall, dass ich um berufliche Fortbildungen gebracht worden bin. Weil die gesagt haben: `Nee, geht nicht, da können wir nicht auch schon wieder auf dich verzichten.`“ (Ehemalige de facto freigestellte Betriebsratsvorsitzende)

In einem anderen Fall musste das Betriebsratsmitglied seine gewünschte Teilnahme an beruflichen Weiterbildungen einfordern. Aus Sicht des Arbeitgebers war die Entscheidung für die freigestellte Betriebsratsstätigkeit gleichbedeutend mit einer kompletten Aufgabe anderweitiger beruflicher Ambitionen. Insofern lagen aus seiner Sicht auch keine Gründe für eine Teilnahme an den entsprechenden Veranstaltungen vor.

Diese gedankliche Trennung der Berufswelten wird jedoch nicht nur auf Seiten von Geschäftsleitungen beziehungsweise höheren Führungskräften berichtet. Auch auf Seiten der Beschäftigten und der unteren Führungskräfte scheint es Trennlinien zu geben, die es Betriebsratsmitgliedern mit voller Freistellung nicht eben erleichtern, auf der Ebene des Mitarbeitenden Anschluss an die alte Abteilung zu halten. So werden Urlaubs- und Krankheitsvertretungen nicht zwingend gerne gesehen. Der Einblick in den Arbeitsalltag vor Ort scheint aus Sicht der Führungskräfte dann doch zu „intim“ zu sein. Erkannte Defizite sollen dem Betriebsratsmitglied keinen Zündstoff bieten. Und auf Seiten der Mitarbeiter wird ein „ganzes“ Engagement als Betriebsratsmitglied lieber gesehen, insbesondere dann, wenn die Freistellung gegenüber dem Arbeitgeber hart erkämpft wurde. Als Ergebnis ist eine Entfremdung von der ursprünglichen Abteilung und Arbeit festzustellen, die eine Rückkehr auf den alten Arbeitsplatz faktisch unmöglich erscheinen lässt.

„Die Bestrebung gab’s am Anfang schon. Ich hab noch versucht weiterhin an Hydraulik-Lehrgängen hier innerbetrieblich teilzunehmen. Auch wenn weitere Schulungen waren, hab ich immer versucht mich einzuklinken. Das ging halt immer nur über den Zwang. Man hat mich nicht freiwillig eingeladen, ich musste halt immer hinterher sein und sagen: ‘Hier bin ich, ich möchte noch mitarbeiten irgendwann mal und dann muss ich auch geschult werden.’ Also das ist jetzt immer mehr abgebrochen quasi, weil ich mich von der Abteilung immer mehr entfernt habe. Und aus dem Grunde hab ich irgendwann Abstand davon genommen, und es ist auch nicht mehr mein Wunsch, wenn es eben geht, in den alten Beruf zurück zu gehen.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 40 Jahre)

Neben Führungskräften und Mitarbeitern ist noch eine dritte Seite zu betrachten, die Einfluss auf die betrieblichen Rahmenbedingungen bei der Umsetzung beruflicher Weiterbildungen nehmen kann: das Betriebsratsgremien selbst. Betriebsratsmitglieder berichten, dass berufliche Weiterbildungen durchaus auch von ihren Kollegen innerhalb der Interessenvertretungen kritisch gesehen werden können. Sie fragen nach den Karriereoptionen der an beruflicher Weiterbildung interessierten Betriebsratsmitglieder und stellen ihre Zuverlässigkeit in der Betriebsratsarbeit in Frage. Die Folge kann unter anderem sein, dass diese auf die Teilnahme an entsprechenden Weiterbildungsaktivitäten verzichten.

„Ich hab das eher so erlebt, dass man dann kritisch beäugt wird, ob man dann überhaupt noch, wenn man sich weiterqualifiziert und sich bewirbt, überhaupt noch diesen Job macht, noch ein verlässlicher Betriebsrat ist.“ (Ehemaliges freigestelltes Betriebsratsmitglied, 51 Jahre)

Für Betriebsratsmitglieder in einer Teilfreistellung stellt sich die Situation vollkommen anders dar. Sie nehmen aktiv sowohl an der Weiterbildung in ihrem Beruf als auch an denjenigen für die Betriebsratsarbeit teil. Die Herausforderung für sie besteht eher in einem zu hohen Weiterbildungsvolumen. Daher scheinen sie die Weiterbildung für den Betriebsrat eher auf die Basisseminare zu beschränken. Weiterbildungsaktivitäten, die auf Soft Skills und die Persönlichkeitsentwicklung abzielten, fanden wir hier nicht.

Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die berufliche Weiterbildung im alten Beruf für die meisten freigestellten Betriebsratsmitglieder nur eine untergeordnete beziehungsweise keine Rolle spielt. Mit der Freistellung ist für viele früher oder später ein Abschied aus dem alten Beruf verbunden, so dass einschlä-

gige Weiterbildungen bezogen auf die alten Tätigkeiten scheinbar nicht sinnvoll sind.

Es sind vor allem Betriebsratsmitglieder, die bereits Führungsfunktionen inne hatten oder anspruchsvolle fachliche Tätigkeiten bekleideten, die versuchen, beruflich anschlussfähig zu bleiben.

Andere lässt die Besorgnis um ein Ende der Freistellung wieder Anschluss suchen. Vor allem dann, wenn eine Rückkehr in den alten Beruf nicht möglich beziehungsweise gewünscht erscheint. Dann suchen sie andere betriebliche Einsatzoptionen und versuchen, sich für diese zu qualifizieren. Neben seminaristischer Fortbildung kommen auch selbst organisierte Phasen des Praxiseinsatzes zum Einsatz, um einsatzfähig zu bleiben beziehungsweise neu zu werden. Nicht immer sind diese Aktivitäten vom Wohlwollen des Betriebes, der Belegschaft und des Betriebsratsgremiums begleitet.

Das Bemühen um eine gezielte Weiterbildung für eine andere, anspruchsvolle Tätigkeit außerhalb des Betriebs ist bei unseren Interviewpartnern (noch) die Ausnahme.

5.6 Gründe, die zu einer Aufgabe der freigestellten Betriebsrats Tätigkeit führen (können)

Im Folgenden werden die Gründe analysiert, die bei den befragten Betriebsratsmitgliedern zu einer Aufgabe der Tätigkeit als freigestellter Interessenvertreter geführt haben beziehungsweise voraussichtlich führen werden. Darüber hinaus soll ein Blick darauf geworfen werden, ob die freigestellte Betriebsrats Tätigkeit geplant oder ungeplant aufgegeben wurde oder wird. In die Betrachtung fallen auch diejenigen Betriebsratsmitglieder, die nicht mehr freigestellt sind beziehungsweise nach einer Unterbrechung wieder freigestellt sind, sowie die, deren Ausstieg bereits vertraglich besiegelt oder zumindest fest geplant ist. Insgesamt handelt es sich um zwölf Fälle.

Ungeplanter Verlust von Amt und Freistellung

Acht der zwölf Betriebsratsmitglieder, die einen Ausstieg aus der Freistellung vollzogen oder fest im Blick haben, mussten ihre freigestellte Betriebsratsarbeit gegen ihren eigenen Willen aufgeben. Drei zentrale Gründe waren bei der erzwungenen Aufgabe ausschlaggebend:

Erstens: Durch Umstrukturierungen, Fusionen, Betriebs- und Filialschließungen gehen alle Mandate verloren, oder die Anzahl der freigestellten Mandate reduziert sich. Diese Formen des Mandats- und Freistellungsverlusts scheinen an Bedeutung zu gewinnen. Sie sind für die Betroffenen besonders fatal, weil sie kaum oder keinen Einfluss nehmen können, da es sich um unternehmerische Entscheidungen handelt.

„Vorsitzende war ich gar nicht so lange, weil meine Filiale dann ja geschlossen wurde. Sie wollten aus zwei Filialen eine Filiale machen. Und unsere Filiale sollte als erstes geschlossen werden, weil die umgebaut werden sollte. Der Umbau sollte eineinhalb Jahre dauern und in der Zeit gab es kein Übergangsmandat, also war klar: Irgendwann, wenn das passiert, ist mein Mandat weg.“ (Ehemalige freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 51 Jahre)

Zweitens: Betriebsratsmitglieder werden von der Belegschaft nicht wieder gewählt und verlieren so die Freistellung. Ursachen sehen die Betriebsräte in den steigenden Ansprüchen der Beschäftigten und insbesondere der Angestellten an die Betriebsratsarbeit. Aber auch das erfolgreiche Abschneiden konkurrierender Listen können zum Verlust von Mandat, Amt und Freistellung führen.

„Erstmal glaube ich, dass wenn Betriebe verkleinert werden, ist es die logische Konsequenz. Aber ich glaube auch, dass die Belegschaften kritischer geworden sind. Auch vor dem Hintergrund, dass vielfältigere Probleme auf die Betriebsräte zukommen heute als früher und sich deswegen eher vielleicht auch Qualitätsunterschiede deutlich machen; vor dem Hintergrund der erhöhten Anforderungen. Und dann noch in Kombination mit vielleicht auch kritischeren Belegschaften, dann entsprechend öfter als früher vielleicht in Zukunft Betriebsräte, auch alteingesessene, auch abgewählt werden.“ (Ehemaliger freigestellter stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, 51 Jahre)

„Mit der neuen Betriebsratswahl, mit den neuen Kollegen aus dem Angestelltenbereich; die Ansprüche sind dann gestiegen. Es wird gewünscht, dass mehr Struktur reingebracht wird, alles globaler wird, dass jeder Einsicht haben kann. Wenn früher viele Produktionsmitarbeiter nur gesagt haben: ‚Ja, machen wir. Überstunden kein Problem.‘ Das wird jetzt gerade ein bisschen umgestellt.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 40 Jahre)

„Wir haben ja auch Freigestellte aus dem Angestelltenverhältnis jetzt in den letzten Monaten gehabt, auch bevor die Neuwahl war. Und ich habe

festgestellt, dass mir diese Zusammenarbeit mit meinen Freigestellten, die sag ich mal vom Schreibtisch kamen, deutlich schwerer gefallen ist als die Arbeit mit meinen Kollegen, die auch freigestellt wurden, aber aus dem gewerblichen Bereich kamen. Warum? Weil die Angestellten ja auch dieses strukturierte Arbeiten, was man im kaufmännischen Bereich halt so lernt, dieses Ordentliche haben.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 47 Jahre)

Drittens: Nach der Betriebsratswahl sprechen die Betriebsratsmitglieder einem oder mehreren anderen Mitgliedern die zur Verfügung stehenden Freistellungen zu. Mit dem Verlust der Freistellung geht in der Regel auch der Verlust einer zentralen Funktion im Gremium einher, etwa dem Vorsitz oder dessen Stellvertretung. Die Betriebsratsstätigkeit kann dann zwar noch weitergeführt werden, aber ohne Freistellung. Ursächlich hier sind in der Regel Meinungsverschiedenheiten und/oder Konflikte innerhalb des Betriebsratsgremiums.

„Man hat ja ein Gefühl dafür, ob da hinter den Kulissen was läuft. Ich hab das mitbekommen, dass da was läuft. Was mich nur ein bisschen ärgert, man hätte es auch offen mit mir besprechen können. (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 47 Jahre)

„Ich hab dann sozusagen eine Art Karriereknick gehabt im Mai 2008. Da gab es dann aus dem Betriebsrat raus das Bestreben, also drei Kollegen haben gezielt den Antrag gestellt, mich abzuwählen und waren mit meiner Amtsführung als Vorsitzender nicht einverstanden.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 55 Jahre)

Dieser ungeplante und häufig sehr plötzlich eintretende Fall des Verlustes der Freistellung stellt für die Betroffenen einen erheblichen Einschnitt in ihr Leben dar. Persönliche Betroffenheit und berufliche Orientierungslosigkeit gehen hier häufig Hand in Hand. Das erschwert den Umgang mit der Situation abermals. In diesen Fällen haben die Betriebsratsmitglieder in der Regel keine andere Wahl, als sich beruflich neu zu orientieren, und das meist in oder kurz nach einer beruflichen Phase, die als hoch belastend wahrgenommen wird.

Freiwilliger Ausstieg aus der Freistellung

Der erzwungenen Aufgabe des Mandats steht die freiwillige gegenüber. Vier der befragten Betriebsratsmitglieder haben auf freiwilliger Basis ihr freigestelltes Mandat aufgegeben. Bei zweien von ihnen waren Angebote zum Stellenwechsel zentrale Gründe, wobei es sich jeweils um Tätigkeiten handelt, die für die beiden

aus dem gewerblichen Bereich stammenden Betriebsratsmitglieder eine berufliche Weiterentwicklung darstellen (Gewerkschaftssekretär, Personalleitung).

„Eigentlich wäre ich jetzt stellvertretender Betriebsratsvorsitzender geworden. Das war alles abgeklärt. [...] Und dann kam das Angebot von der Gewerkschaft, dass ich da als Tarifsekretär anfangen kann.“ (Ehemaliger freigestellter stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, 51 Jahre)

„Das war für mich die Möglichkeit einen anderen Job zu machen, auch einen richtigen Sprung zu machen von der Tätigkeit her.“ (Ehemaliger freigestellter stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, 51 Jahre)

„Die Karriere ist wahrscheinlich einmalig: Vom Straßenreinigungsarbeiter bis zum Arbeitsdirektor.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 48 Jahre)

Dieser Sprung in eine andere, anspruchsvollere Tätigkeit, die in der Regel auch besser honoriert wird, ist eine klassische Berufsentwicklung für freigestellte Betriebsräte. Während der Wechsel in die Gewerkschaft allgemein akzeptiert wird, ist der Wechsel auf die Arbeitgeberseite als Führungskraft im Personalbereich je nach politischer Orientierung umstritten. In den beiden Fällen kam der Anstoß zum Wechsel von dritter Seite.

In zwei weiteren Fällen sind die Betriebsräte selber die Triebfeder für die berufliche Neuorientierung. Beide werden in absehbarer Zeit die Freistellung aufgeben und in einen anderen Job wechseln. Die Gründe liegen hier in der Befürchtung, nach einer gewissen Zeit amtsmüde zu werden. Dahinter steht die Überzeugung, eine engagierte Betriebsratsarbeit ohnehin nur begrenzt machen zu können, da mit zunehmenden Tätigkeitsjahren der notwendige Kampfeswille automatisch verloren geht.

„Ich hab vom ersten Tag an gesagt, ich mach das mit Sicherheit nicht bis zur Rente. Das war für mich von Anfang an klar, ohne zu wissen: ‚Was machst du denn danach?‘. Mir war nur klar, ich kann und will das nicht bis zur Rente machen. Weil ich an meinem Vorgänger gesehn hab – wir haben noch mehr solche älteren Vorsitzenden, die das 30, 40 Jahre machen – man stumft einfach ab. Das hab ich an denen gesehn, dass die sich so die letzten 10 Jahre einfach nicht mehr einsetzen. Das ist zur Routine geworden. [...] Ich hab diesen Kampfeswillen nicht mehr gespürt bei denen.“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 40 Jahre)

„Jetzt bin ich 30 Jahre im Unternehmen, davon bin ich 16 Jahre freigestellt und seit 25 Jahren Betriebsrat, und habe mich gefragt: ‚Wenn du jetzt noch bis 67 Betriebsratsvorsitzender wärst und dann ist das nach-

her der sechste Interessensausgleich.‘ Und mir ist aufgefallen, es gibt ja viele Sachen, die sich alle paar Jahre wiederholen. [...] So dass man sich die Frage stellt: ‚Ja gehst du denn noch mit dem nötigen Ehrgeiz an bestimmte Sachen ran?‘ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 47 Jahre)

Diese in Vorbereitung befindlichen Veränderungen sind Ausdruck eines konkreten individuellen Entwicklungsplanes, der recht systematisch und konsequent verfolgt wird und sich auch auf das Weiterbildungsverhalten auswirkt.

Vorbereitung des Übergangs

Haben die Betriebsratsmitglieder die Möglichkeit, die Zeit nach der Freistellung zu planen beziehungsweise durch entsprechende Maßnahmen den Übergang in eine neue berufliche Position vorzubereiten? Für drei der zwölf Betriebsräte, die ihre freigestellte Betriebsrats Tätigkeit aufgegeben haben bzw. fest im Blick haben, kann dies bejaht werden. Sie haben einen zeitlichen Vorlauf, bis ihr Mandat endet. Dabei kann es sich sowohl um eine freiwillige als auch eine erzwungene Aufgabe des Mandats handeln. Dabei fällt auf, dass die beiden Betriebsratsmitglieder, die planen, freiwillig ihr Mandat niederzulegen, sehr viel aktiver den Übergang vorbereiten, als das Betriebsratsmitglied, welches zwar mit zeitlichem Vorlauf, jedoch erzwungenermaßen die freigestellte Betriebsrats Tätigkeit aufgeben muss. Erstere nehmen ihre berufliche Entwicklung selbst in die Hand, letzterer wartet auf das Angebot des Arbeitgebers.

„Ich bin schon an meiner Planung für die Zukunft. Da hab ich so vor zwei Jahren angefangen. Jetzt bin ich auch 40 geworden, und das ist dann so eine Grenze, wo man noch mal gucken muss: Wo will ich denn hin? Und da ist mir eingefallen, dass ich ja immer Lehrerein werden wollte. [...] Ich mach jetzt diese Ausbildung [Fernstudium Gesundheitspädagogik, Anm. d. A.], und dann schaun wir weiter. Die Kinder sind jetzt noch nicht so groß, dass ich komplett aussteigen möchte und kann. Aber ich sag, wenn die volljährig sind, und das war so mein Ziel, dann will ich was anderes machen. Das wäre so nach dieser Wahlperiode, in vier Jahren. Das ist so meine persönliche Planung.“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 40 Jahre)

„Ich bin dabei – aktiv. [...] Irgendwann hat sich die Chance ergeben während der Krise, dass im Wareneingang jemand gesucht wird, der den kompletten Wareneingang macht. Und da suche ich jetzt die Chance über diesen Wareneingang noch hinaus zu kommen. Sprich, dass ich über die

Hintertür in die Wartung komme und da vielleicht irgendwann als Vorarbeiter. Dass ich mir da ein Hintertürchen offen halte oder erarbeite, dass ich da eventuell in drei oder vier Jahren sagen kann: Der Kollege geht in Rente und ich würde doch gerne zurück. Sprich in die Teilfreistellung, um näher wieder an die Produktionsmitarbeiter zu kommen.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 40 Jahre)

Neun der befragten Betriebsratsmitglieder mussten sich relativ kurzfristig – also ungeplant – für eine berufliche Entwicklung jenseits der Freistellung entscheiden. Dies gilt insbesondere für die Betriebsräte, die nicht wieder gewählt werden oder ihr Mandat aufgrund betrieblicher Umstrukturierungen verlieren. Ihnen fehlt meistens der zeitliche Spielraum für eine berufliche Neuorientierung.

Dieser fehlt zwar auch den Betriebsräten, die sich für oder gegen ein Stellenangebot entscheiden müssen. Gleichwohl liegen die Angebote auf dem Tisch und die Entscheidung ist freiwillig. Ihre Alternative ist und bleibt die Arbeit im Betriebsrat.

Zusammenfassung

Zusammenfassend wird deutlich, dass für das Gros der von uns befragten Betriebsratsmitglieder das Ende der freigestellten Betriebsratsstätigkeit erzwungen und ungeplant kommt beziehungsweise kam. Die Betriebsratsmitglieder waren eher auf eine Fortsetzung der Betriebsratsstätigkeit orientiert, wobei die Orientierung zwischen „mal sehen, wie lange es geht“ und „bis zur Rente könnte ich es schaffen“ rangiert und in der Nachbetrachtung auch oftmals verschwimmt. Geplante, freiwillige Ausstiege auf der freigestellten Betriebsratsstätigkeit sind in unserem Untersuchungssample eindeutig in der Minderheit.

5.7 Berufliche Entwicklung nach der Freistellung

Wie setzten sich die Berufslaubbahnen freigestellter Betriebsratsmitglieder nach dem Ende der Freistellung fort beziehungsweise was planen sie für eine neue berufliche Orientierung? Zunächst ein Blick auf die Betriebsratsmitglieder, die sich plötzlich und unfreiwillig dem Ende ihrer Freistellung gegenübergestellt sahen:

Betriebsratsmitglieder, die zum Teil „von heute auf morgen“ ihre Freistellung unfreiwillig, insbesondere nach einer Abwahl verlieren, sind in einem persönlichen Dilemma, das gespeist wird aus Enttäuschung, befürchtetem Gesichtsverlust im Betrieb und Angst vor dem Verbranntsein über die Betriebsgrenzen hinweg.

Wird eine Zukunft im eigenen Unternehmen ausgeschlossen und kommen Unsicherheiten über die eigenen Kompetenzen hinzu, dann kann sicherlich eine externe Unterstützung dabei helfen, die eigenen Kompetenzen systematisch zu ermitteln, Stärken und Schwächen zu analysieren sowie eigene Berufswünsche und -ziele zu formulieren.

Ergebnis in einem von uns untersuchten Fall ist, dass zur systematischen Schließung des vorhandenen Kompetenzprofils eine anerkannte und zertifizierte Weiterbildung zum Personalfachkaufmann absolviert wird. Dies kann als Beschäftigter des Unternehmens erfolgen, wenn hierüber mit dem Arbeitgeber eine Einigung erzielt wird, aber auch außerhalb, etwa bei Auflösung des Arbeitsverhältnisses unter Inanspruchnahme einer Abfindung. In diesem Fall war das möglich durch Finanzierung aus einem Soziaplan, der existierte in dem Unternehmen auf Grund von Personalabbau vereinbart worden war.

„Der Personalchef sagte zu mir: `Das Geld brauchst du doch bestimmt nicht für die Transfergesellschaft, da kannst du frei mit walten und schalten.` Und das tu ich ja jetzt auch. Das Studium [Personalfachkaufmann; Anm. d. A.], der Ausbiderschein, die Volkshochschule, das kostet ja alles was.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 47 Jahre)

Kann sich der Betroffene nach einer Abwahl gleichwohl eine Fortsetzung der Beschäftigung im Unternehmen vorstellen beziehungsweise werden aufgrund der Betriebsratstätigkeit außerhalb keine Beschäftigungschancen gesehen, hängt vieles von der Kooperationsbereitschaft des Arbeitgebers ab.

Neben der Suche nach einem inhaltlich passenden Arbeitsplatz spielen Entgeltfragen eine wichtige Rolle, wobei es nicht nur darum geht, eine bestimmte Eingruppierung sicherzustellen, die der wahrscheinlichen Berufsentwicklung entspricht. Genauso gut geht es darum, das vor der Freistellung erreichte Einkommensniveau zu halten. Insbesondere bei hoch eingruppierten Fach- oder Führungsfunktion ist dies durchaus nicht selbstverständlich.

„Ich bin schon seit mehr als 20 Jahren in der höchsten tariflichen Entgeltstufe. Unser Personal- und Standortleiter hat mir dann gesagt, dass es in dieser neuen Funktion eine niedriger eingruppierte ist, also zwei Tarifgruppen schlechter. Die haben mir eine unwiderrufliche freiwillige Zulage zum Ausgleich angeboten. Aber da bin ich im Moment auch noch in Diskussion, denn damit bin ich nicht einverstanden.“ (Ehemalige freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 55 Jahre)

Noch einen weiteren Weg haben wir gefunden: In dem Fall wurde gleich zweimal die Freistellung „verloren“: Einmal aufgrund einer Filialschließung, ein zweites

Mal durch Rücktritt nach internen Konflikten im Gremium. Während nach dem Ende der ersten Freistellung von der Geschäftsführung nur die Erledigung von Hilfstätigkeiten eben für sie selbst angeboten wurde, ergab sich beim zweiten Mal die Chance, in einer neu zusammengestellten Abteilung die stellvertretende Leistung zu übernehmen. Leitungserfahrung aus der Betriebsratsstätigkeit und fachliche Kompetenzen, die nach der ersten Freistellung erworben wurden, gaben gegenüber anderen Bewerbern den Ausschlag.

Nicht immer sind es Konflikte, die zum Verlust der Freistellung führen. So hat in einem Fall ein Betriebsratsmitglied infolge einer Belegschafts- und damit Mandatsreduzierung nach der Wahl auf eine Freistellung verzichtet. Obwohl vielleicht planbar, muss mit der Entscheidung relativ plötzlich eine berufliche Alternative entwickelt werden.

Und auch so einen Fall gibt es: Eine Rückkehr in die alte Funktion ist möglich und gewünscht. Gleichwohl wird die Option nicht gewählt, um einen anderen Kollegen, mit dem soeben die Stelle besetzt wurde, nicht zu verdrängen.

Insgesamt ist für viele der berufliche Neuanfang nicht einfach. Die ehemals freigestellten Betriebsratsmitglieder befinden sich in einer schwierigen Lebensphase.

„Es gibt ein definitives Risiko auf dem Arbeitsmarkt. Ich merke nur einfach jetzt im Nachgang, mir fehlen bestimmte Qualifikationen, um für den Arbeitsmarkt [...] attraktiv zu sein.“ (Ehemalige de facto freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 50 Jahre)

Sie fühlen sich häufig auf sich allein gestellt. Auch wenn es an Unterstützung aus dem Kollegenkreis, der Gewerkschaft und dem privaten Umfeld nicht mangelt, es fehlt die professionelle Unterstützung. Kein Wunder, dass der Wunsch nach entsprechender Beratung formuliert wird:

„Wünschenswert wäre eine mentale Betreuung nach der Freistellung, um mit dem Verlust umgehen zu können. Und eine Unterstützung bei Vorstellungsgesprächen und der Beschreibungen von Kompetenzen, die man in der Freistellung erwirbt, wäre hilfreich. Das sollte von der Gewerkschaft angeboten werden.“ (Ehemalige freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 42 Jahre)

„Wünschenswert wäre eine vertrauensvolle Begleitung, eine Art Mentor, nach der Freistellung und bei dem Übergang in den Beruf gewesen. Nicht sinnvoll ist eine Unterstützung während der Freistellung für eine Stelle, die man danach vielleicht gar nicht bekommt.“ (Ehemaliger freigestellter stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, 50 Jahre)

„Ein psychologisches Coaching nach der Freistellung wäre in dieser Situation [Abwahl durch das Gremium; Anm. d. A.] hilfreich gewesen.“ (Ehemalige freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 55 Jahre)

„Wünschenswert wäre eine intensivere Betreuung, ein Outplacement-Berater, gewesen. Man könnte durch gezielte Schulungsmaßnahmen auf passende Bereiche qualifiziert werden innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Ich hätte mir auch vorstellen können im Projektbereich zu arbeiten und vom Arbeitgeber entsprechend qualifiziert zu werden.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 55 Jahre)

Darin spiegelt sich auch wider, dass die meisten Freigestellten keinen „Plan B“ in der Tasche haben, selbst dann nicht, wenn sie für sich eine Rückkehr in die alte Tätigkeit eigentlich ausschließen. Mehr Transparenz über die erworbenen Kompetenzen auf Seiten des ehemaligen Betriebsratsmitglieds, aber auch auf betrieblicher Ebene könnte sicherlich helfen, eben diesen „Plan B“ zu entwickeln.

Demgegenüber deutlich einfacher ist ein beruflicher Neustart aus der Freistellung. Dies gilt in den Fällen, in denen über die Annahme alternativer Jobangebote nachgedacht werden kann. Zu erwarten ist ebenso, dass dies für die Fälle gilt, in denen im Sinne einer Berufslaufbahnplanung auf eine neue Stelle hingearbeitet wird. Hier geht nicht um das berufliche Überleben, sondern um das Suchen beziehungsweise Ergreifen neuer beruflicher Chancen. Eine völlig andere Startposition.

5.8 Bewertung der Berufslaufbahn

Wie bewerten die interviewten Betriebsratsmitglieder rückblickend ihre Entscheidung, sich quasi hauptamtlich im Betriebsrat zu engagieren?

Aus heutiger Sicht sehen die Betriebsratsmitglieder ihren damaligen Schritt in die Freistellung sowohl als Risiko, aber auch als Chance. Alle betonen nahezu einmütig, dass mit diesem Schritt eine zentrale berufliche Weichenstellung verbunden war. Durch die Freistellung und die damit in der Regel verbundenen (herausgehobenen) Ämter in der Interessenvertretung wird eine neue Rolle eingenommen, mit der deutlich andere Erwartungen verbunden sind – eigene und von anderen Personen. Ob die Funktion anfangs eher aktiv angestrebt oder zögernd übernommen wurde, spielt dabei keine Rolle.

„Meine Betriebsratskarriere oder Verweildauer im Betriebsrat bei Nicht-Freistellung wäre anders gewesen – eine Periode, und dann wäre

das dann erledigt gewesen. Mit der Freistellung wird man ein anderer Typ von Betriebsrat, weiter weg von der Arbeit, weniger Kontakt zur Belegschaft, aber dafür Führungsaufgaben.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 62 Jahre)

„Die berufliche Weichenstellung war nicht die Freistellung an sich, sondern die Funktionen und außerbetrieblichen Aktivitäten, die sich aus der Betriebsratsmitgliedschaft oder der Vorsitzendenfunktion ergaben. Das meint vor allem die Tätigkeit in Gremien, wie den Konzernbetriebsrat oder den Gesamtbetriebsrat. Diese `exponierte Rolle` im Betrieb, die Informationsmacht gegenüber den örtlichen Geschäftsführern verleiht, möchte ich nicht mehr aufgeben. Die Freistellung war ein notwendiges `Übel`, um allen Funktionen in zeitlicher Hinsicht gerecht werden zu können.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 57 Jahre)

Den positiv bewerteten Aspekten steht das damit gleichzeitig verbundene Risiko eng gegenüber: So meint derselbe Befragte:

„In meinem alten Bereich will man mich jetzt nicht mehr haben. [...] Das ist weniger die Qualifikation, sondern das ist einfach die Rolle, die man gespielt hat. [...] Ich bin dann verbrannt irgendwie in der Region – oder völlig für meinen Job. Also das ist der Gau dann, wenn die Bude dicht macht, und das passiert ja nicht so selten.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 57 Jahre)

Unterschiede in der Bewertung lassen sich vor dem Hintergrund der beruflichen Position vor der Freistellung erkennen:

Den Aufstieg und die Entwicklungschancen, welche sich durch die Betriebsratsarbeit ergeben, betonen vor allem diejenigen, welche aus Tätigkeiten mit eher geringem Anforderungsprofil kommen. Dabei ist die tatsächlich ausgeübte Tätigkeit entscheidend und nicht die Ausbildung oder sogar der erfolgreiche Abschluss eines Studiums. Für sie ist die Betriebsratsarbeit eine zweite Chance, die sie nutzen. Die Berufslaufbahn erfährt eine Wende um 180 Grad.

„Es ist schwierig vom Kopf her. Für mich wäre das eine riesen Umgewöhnung, wenn ich dann wieder, ganz krass ausgedrückt, als eine kleine Reinigungskraft wieder rumwusel. Mein Anspruch an Arbeit und an meine Rolle im Betrieb hat sich schon sehr verändert.“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 50 Jahre)

Betriebsratsmitglieder, die vor der Freistellung noch eine betriebliche Entwicklung im ursprünglichen Beruf vor Augen hatten, betonen auch die Entwicklungsmöglichkeiten als freigestelltes Betriebsratsmitglied. Allerdings sehen sie das Risiko

für die eigene berufliche Entwicklung sehr deutlich. Dies gilt sowohl für diejenigen, die noch in einer freigestellten Betriebsratsfunktion sind, als auch für diejenigen, die bereits zurück in einen Beruf gegangen sind:

„Der Knackpunkt war auch die Freistellung, man ist raus. Und das merkt man auf allen Ebenen. Auch mit den Kollegen, da ist erstmal eine Trennung, man gehört nicht mehr dazu wie vorher. Ich hätte dort Meister werden können, das ist jetzt vorbei. Da hab ich halt für mich persönlich jetzt den Weg gesucht, und – ich denke mal – auch gut gefunden, über den Wareneingang. Dass ich da erstmal die Basis wieder finde.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 40 Jahre)

„Die Freistellung selbst war schon ein beruflicher Aufstieg. Und ich habe wichtiges gelernt und mich entwickelt (BWL, Menschenkenntnis, Selbstbewusstsein). Aber ich könnte auch schon Abteilungsleiterin sein, und die dafür notwendigen Fortbildungen habe ich als Betriebsrätin verpasst.“ (Ehemalige freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 42 Jahre)

Und auch die Betriebsratsmitglieder, die bereits vor ihrer Freistellung die ersten Karriereschritte im Betrieb genommen hatten und nach der Freistellung zum Teil von einem schwierigen Neuanfang standen, betonen die Risiken. Gleichwohl schlagen auch bei ihnen die genutzten Chancen für die persönliche Entwicklung positiv zu Buche (zum Beispiel mehr Selbstbewusstsein, souveräner mit Konflikten umgehen zu können und anderes). Kein Betriebsratsmitglied, auch kein ehemaliges, gibt an, die Entscheidung für die freigestellte Betriebsratsstätigkeit nicht noch einmal treffen zu wollen. Sich daran anschließende Entwicklungen, auch mit negativen Auswirkungen für die eigene berufliche Entwicklung, werden anderen Faktoren zugeschrieben, die zum Teil beeinflussbar, zum Teil aber auch nicht zu beeinflussen waren.

Wie sieht die Bilanz der teilfreigestellten Betriebsratsmitglieder aus? Sie betonen zunächst ihre Verankerung im alten Beruf, die ihnen materielle Sicherheit bietet. Sie sehen aber auch die Kompetenzen, die sie sich in ihrem „zweiten Beruf“ als teilfreigestelltes Betriebsratsmitglied aneignen können. Im Ergebnis werden mehrere berufliche Entwicklungen gesehen, die durchaus praktikabel erscheinen:

„Sollten wir für die Freistellung eine andere Lösung finden als jetzt [zwei halbe Freistellungen; Anm. d. A.], kann ich wieder in den Beruf, mir aber auch vorstellen, als Personalreferent zu arbeiten.“ (Teilfreigestelltes Betriebsratsmitglied, 44 Jahre)

„Klar war das ein Aufstieg in Amt und Würden. Nachdem das zu Ende war, hatte ich auch andere Berufswege im Kopf. Aber letztlich bin ich wieder an meiner alten Stelle gelandet. Ich mache viel Anspruchsloses, muss erst wieder lernen. Aber ohne Freistellung hätte ich hier auch keine Karriere gemacht.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 55 Jahre)

Zur Bewertung der beruflichen Entwicklung gehört aus Sicht der aktuell und ehemals freigestellten Betriebsratsmitglieder auch ein Blick ins Private. Viele Interviewpartner betonen die Auswirkungen der Betriebsrats Tätigkeit auf Freizeit und Privatleben. Sie weisen auf die Schattenseiten der gestiegenen Verantwortung hin: hohe psychische Belastungen, nicht Abschalten können und insgesamt wenig Zeit für Familie, Freunde und Hobbys.

„Rückblickend hat dies die Familie kaputt gemacht. Du wirst ja auch abends angerufen, samstags, die Kollegen kennen ja keine Gnade. Teils hab ich es bereut in den Betriebsrat zu gehen. Ich hatte 25 Jahre eine intakte Familie. Ich hab's auch bereut, dass ich nicht soviel Zeit hatte für die Kinder. Aber den beruflichen Werdegang hätte ich zum Beispiel auch nie gemacht ohne Betriebsrat – das muss man auch ganz klar sagen.“ (Ehemaliger freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 48 Jahre)

Hier zeigen sich durchaus Parallelen zu Personen mit Führungs- und Managementaufgaben, die als Verhandlungspartner auf der Arbeitgeberseite zu finden sind.

6 Beruflaufbahnen als Betriebsratsthema

Welchen Stellenwert hat das Thema „Beruflaufbahnen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern“ in den Betriebsratsgremien selbst? Wird darüber diskutiert, und wenn ja, wie? Nehmen die Betriebsratsgremien eine aktive Rolle ein? Und wenn ja, wie sieht diese aus?

Diese Fragen wurden zum einen in den Interviews mit den Betriebsratsmitgliedern thematisiert. Zum anderen sind wir ihnen in moderierten Gruppendiskussionen in vier Betriebsratsgremien nachgegangen.

Um es gleich vorweg zu sagen: Das Thema „Beruflaufbahnen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern“ wird in den Gremien als ganzheitliches Thema nur selten diskutiert. Dies deutete sich bereits in den Einzelinterviews an und bestätigte sich in den Gruppendiskussionen. Wie werden sie thematisiert?

Wir wollen zwei thematische Zugänge unterscheiden:

1. Die Wiedereingliederung nach der Freistellung
2. Die Laufbahngestaltung und Berufsentwicklung

Wiedereingliederung nach der Freistellung

Thematisiert und diskutiert werden hier Einzelaspekte rund um den reibungslosen Übergang von der Freistellung in den ursprünglichen oder einen anderen Beruf. In der Regel werden diese Aspekte als Anlass zum Handeln gesehen:

■ Finanzielle „Wiedereingliederung“

Diskutiert und auch mit dem Arbeitgeber geregelt wird das Vergleichsverfahren, mit dem die Gehaltsentwicklung der freigestellten Betriebsräte sichergestellt werden soll.

■ Unabhängige Auswahl von Weiterbildungsangeboten

Es wird darauf geachtet, dass die Weiterbildungswünsche der Betriebsratsmitglieder insgesamt nicht vom Arbeitgeber blockiert werden beziehungsweise in die Auswahl der als geeignet erscheinenden Bildungsangebote eingegriffen wird. Dabei geht es aber in der Regel um Weiterbildung, die sich aus der Tätigkeit als Betriebsrat ergeben hat, und weniger um eine, die sich an die ursprüngliche berufliche Qualifikation anschließt.

■ Unterstützung der Wiedereingliederung von jüngeren Betriebsratsmitgliedern

Im Falle einer Wiedereingliederung bei jüngeren Betriebsratsmitgliedern un-

terstützen die Gremien besonders deren Bemühen um eine Einigung mit dem Arbeitgeber.

„Wir sehen zu, dass das Verfahren der Wiedereingliederung „sauber und ordentlich“ im Sinne des BetrVG abgewickelt wird. Dies bedeutet, dass ein angemessener Arbeitsplatz gefunden und die zur Ausübung der Tätigkeit notwendigen Maßnahmen in Bezug auf Qualifizierung und Anlernung stattfinden.“

■ **“Gleitender Übergang für Ältere“**

Bei älteren Betriebsratsmitgliedern, die aus der Freistellung gehen, wird dafür gesorgt, dass eine „vernünftige“ Übergangsregelung bis zum Renteneintritt gefunden wird. Was vernünftig ist, schwankt dabei stark: Das Spektrum reicht von Versorgungspositionen über faktische Fortsetzung der Freistellung bis hin zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses mit einer Abfindung. Es sind aber fast immer individuelle Lösungen, die mit der Vorgeschichte, den persönlichen Wünschen, aber auch rententechnischen Überlegungen zu tun haben. Die aktive Rolle bei dieser Regelung haben die Betroffenen selbst.

Die Regelungen des §38 (4) des BetrVG²⁸ sind, so die einhellige Meinung, wenn überhaupt nur dann eine wirkliche Hilfe bei der Wiedereingliederung von Betriebsratsmitgliedern, wenn der Betreffende im Umfeld der früheren Tätigkeit seine berufliche Perspektive sieht. Dies sei aber insbesondere bei denjenigen, welche aus dem gewerblichen Bereich kommen, häufig nicht der Fall. Ein „ehemaliger“ Mess- und Regeltechniker formuliert dies so:

„Da [im BetrVG; Anm. d. A.] gibt es nur eine grundlegende Regelung, die mit der Entwicklung des Menschen überhaupt nichts zu tun hat. Da wird geguckt, wo jemand vorher war und wie er da wieder hinkommt. Das Gesetz ist fern der Realität.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender; 57 Jahre)

Im Prinzip sei man in den meisten Fällen auf die Kooperationsbereitschaft des Arbeitgebers angewiesen, um einen beruflichen Neustart im Unternehmen zu organisieren. Dabei spielt die (Mitbestimmungs-)Kultur im Unternehmen eine entscheidende Rolle.

„Das hängt von der Kultur im Unternehmen ab, wie man miteinander umgeht, aber auch von Personen. Wenn man vorher [während der Freistellung; Anm. d. A.] fair miteinander umgegangen sei, wird dies auch

28 §38 (4) BetrVG legt fest, dass freigestellte Betriebsratsmitglieder nach ihrer Freistellung eine wegen der Freistellung unterbliebene betriebsübliche Entwicklung nachholen können. Dazu haben sie ein Jahr Zeit, ab drei aufeinander folgenden vollen Freistellungsperioden sind es zwei Jahre.

jetzt der Fall sein.“ (Ehemalige freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 55 Jahre)

Die Betriebsräte sehen jedoch, dass es immer weniger Unternehmen mit einer so weitgehend anerkannten Mitbestimmungskultur gibt, die sozialverträgliche Lösungen beim Ausscheiden aus der freigestellten Betriebsratsstätigkeit eine Selbstverständlichkeit sind. Berichtet wird von Bestrebungen seitens der Arbeitgeber, tradierte Verfahrensweisen bei der Freistellung oder beim Besuch von Weiterbildung zurückzufahren. Positiv hervorgehoben wird, wenn im Unternehmen „noch ein richtiger Arbeitsdirektor“ – also jemand mit ausgeprägtem gewerkschaftlichem Hintergrund – ist, aber eher negativ, dass in den arbeitsdirektorialen Bereichen immer weniger Beschäftigte mit gewerkschaftsnahen Positionen vertreten sind.

Ein schwieriges Thema für Betriebsratsgremien ist die Unterstützung von Kollegen, die durch einen Beschluss des eigenen Gremiums die Freistellung verloren haben. Die Betroffenen sind weitgehend auf sich allein gestellt. Dies haben wir auch in den Gewerkschaftsgesprächen bestätigt bekommen:

„Es liegen dann Konflikte [im Gremium; Anm. d. A.] vor, in denen auch der hauptamtliche Betreuer häufig beteiligt war. Das fällt es schwer, über den eigenen Schatten zu springen.“ (Gewerkschaftssekretär, Vorstandsverwaltung)

In solchen Fällen scheint der Arbeitgeber dann schon mal der „bessere Partner“ in Fragen der Wiedereingliederung zu sein, als der Betriebsrat.

Insgesamt sehen die Gremien wenig Handlungsbedarf, Reintegrationsprozesse über Betriebsvereinbarungen abzusichern. Hier sind sie mit den Arbeitgebern einer Meinung. Sie tragen auch die gleichen Argumente vor (geringe Fallzahl, individuelle Lösungen) und vertrauen auf ihre Durchsetzungsmacht und auf die Mitbestimmungskultur des Hauses (siehe auch Kap. 8). Bisher, so der Tenor, habe man immer pragmatische und einvernehmliche Lösungen gefunden. Ein kollektiver Regelungsbedarf wird auch deshalb nicht gesehen, weil „Regelungen auch immer positive Varianten ausschließen oder erschweren“.

Zugleich sehen sie jedoch auch Veränderungen in der Kultur, die Einigungen auf der Arbeitsebene erschweren, so dass Spitzengespräche notwendig werden, wenn diese auch immer nur das letzte Mittel sein können („Wir können aber nicht immer die Keule rausholen.“). Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass wir über die vier bei der Hans-Böckler-Stiftung archivierten Betriebsvereinbarungen hinaus im Rahmen unserer Studie gerade auf eine weitere gestoßen sind. Diese Vereinbarungen fristen ein Schattendasein bzw. werden nicht gelebt.

Laufbahngestaltung und Berufsentwicklung

Wenig thematisiert bis gar tabuisiert wird das Thema der Laufbahngestaltung für die Freigestellten als kollektives Thema im Gremium. Die Tabuisierung beginnt bei den individuellen Existenzängsten, nicht wieder gewählt zu werden, und endet nicht bei möglichen Bestrebungen, ein zweites Standbein zu erhalten beziehungsweise zu schaffen.

*„Damit ist man ziemlich allein. Jedes mal vor einer Wahl kommt sie hoch, die Angst, was mache ich, wenn ich nicht wieder gewählt werde.“
(Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende in einer Gruppendiskussion)*

Insbesondere in den Gremien, die (überwiegend) aus dem gewerblichen Bereich besetzt sind, war diese Position vertreten. Dies sind auch eher die Gremien, in denen es Konkurrenzen um die Freistellungsmandate gibt.

„Das muss jeder [Freigestellte; Anm. d. A.] mit sich selbst ausmachen. Das Thema gilt als 'unterschwellig', weil es teilweise keine sauberen Lösungen gibt und ihm der Charakter von Gemauschel anhaftet.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 57 Jahre)

„Die Nichtfreigestellten interessiert das nicht, das ist ein Problem der Freigestellten.“ (Freigestellter Betriebsratsvorsitzender, 61 Jahre)

Am ehesten scheint in denjenigen Betriebsratsgremien eine Diskussion um Berufslaufbahnen und -optionen möglich, in denen es keine Konkurrenz um die Freistellungsmandate gibt. Wir fanden diese Voraussetzungen insbesondere in Betriebsratsgremien, die sich überwiegend aus Angestellten zusammensetzen. Hier kommen auch eher Teilfreistellungen als Ergebnis eines diskutierten Abwägungsprozesses zwischen Anforderungen des Mandates und beruflicher Absicherung beziehungsweise Karriere zum Zuge.

Schon der Versuch, ein zweites berufliches Standbein in Erwägung zu ziehen, ist kaum zu thematisieren. Dies gilt erst recht, wenn das Bestreben dahin geht, an der bereits vor der Freistellung eingeschlagenen Berufsentwicklung weiterzuarbeiten und womöglich neue Tätigkeiten im Unternehmen oder außerhalb anzustreben. Dies gilt unabhängig von der angestrebten Tätigkeit. Man gilt als „unzuverlässig“ und als „Wackelkandidat“, wenn man sich zu seinen Ambitionen bespricht.

„Man muss schon jemandem sehr Vertrauen, wenn man so ein Thema mit ihm bespricht. Kommt da etwas raus, so ist man unten durch.“ (Freigestellte Betriebsratsvorsitzende, 40 Jahre)

„Mit solchen Gerüchten wird gerne Politik gemacht. Da muss man aufpassen.“ (Gewerkschaftssekretär, Bezirksebene)

Inbesondere freigestellten Betriebsräten aus dem gewerblichen oder einfachen Angestelltenbereich wird eine über den Betriebsrat hinausgehende Berufskarriere tendenziell abgesprochen. Was sind die Motive hierfür?

Viele Gremien sind einem Idealtypus des „Betriebrates aus Berufung“ verhaftet. Zu diesem Bild gehört sowohl die volle Freistellung als auch der dauerhafte Verbleib im Amt möglichst bis zur Verrentung. In diesem Modell beginnen Betriebsratskarrieren in der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) beziehungsweise dem Vertrauenskörper und werden logisch fortgesetzt bis zur Rente. Berufskarrieren sind in diesem Fall innerhalb des Betriebsrates möglich, insbesondere natürlich in Konzernstrukturen (Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, Aufsichtsrat) sowie ehrenamtlichen Funktionen (Gewerkschaft, Berufsgenossenschaften, ...). Vorzeitige Austritte sind in diesem Modell nicht vorgesehen, und werden am ehesten akzeptiert bis begrüßt, wenn sie innerhalb des Milieus stattfinden, also in die Gewerkschaft als Hauptamtlicher oder in eine gewerkschaftsnahe Organisation. Der Sprung zum Arbeitsdirektor wird da schon unterschiedlicher beurteilt, je nach politischer Grundausrichtung des Einzelnen im Gremium.

Die Gremien werden zwar – wenn auch in unterschiedlichem Umfang – damit konfrontiert, dass Kollegen aus unterschiedlichen Gründen ihre Freistellung und gegebenenfalls auch das Betriebsratsmandat verlieren. Daraus ziehen sie allerdings noch keine weiterreichenden Schlüsse. Allenfalls spüren sie, dass hier ein Thema auf sie zukommt. Betont wird hier der Vorsorgecharakter: Es geht hier um die Abmilderung des „beruflichen Risikos“, denen freigestellte Betriebsräte ausgesetzt sind. Dieses Thema wird allerdings noch individualisiert und damit in den privaten Bereich verlagert. Betriebsräte, die – aus welchen Gründen auch immer – an einer beruflichen Entwicklung arbeiten, die sie aus der Freistellung (und dem Gremium) herausführt, tun dies (noch) im Verborgenen und schaffen letztlich Fakten.

Ebenfalls kein wichtiges Thema im Gesamtgremium ist die Nachwuchsförderung. Dies gilt nicht nur für Gremien, in denen verschiedene Listen vertreten sind. Nachwuchsförderung ist eher ein Thema der Betriebsratsspitze und enger Vertrauter.

7 Berufslaufbahnen als Gewerkschaftsthema

Lange Zeit wenig Handlungsbedarf

„Berufslaufbahnen von Betriebsräten“ waren bislang in den von uns interviewten Gewerkschaften ein Thema von eher untergeordneter Bedeutung. Dies lag insbesondere daran, so die Gewerkschaftsvertreter, dass aus den Betrieben lange Zeit kein Handlungsbedarf formuliert wurde. Hierfür werden mehrere Gründe geltend gemacht:

- Für die meisten Betriebsräte, die sich für eine Freistellung entschieden haben, war und ist ihr Engagement kein temporäres Projekt. Insbesondere die freigestellten Betriebsräte aus dem gewerblichen Bereich streben eine Rückkehr in ihren alten Beruf nicht an. Und sie stellen das Gros der (freigestellten) Betriebsratsmitglieder. Betriebsratsmitglieder aus den kaufmännischen oder technischen Bereichen mit akademischer Ausbildung waren geringer vertreten. Und sie gingen auch deutlich seltener in die komplette Freistellung – abgesehen von den informellen Teilfreistellungen, die es bereits vor der entsprechenden Regelung im BetrVG gab.
- In der Vergangenheit war das Eintrittsalter der Betriebsratsmitglieder, die in die Freistellung gingen, meist so hoch, dass es gute Chancen gab, von der Freistellung in Rente zu gehen. In einigen Branchen, wie zum Beispiel der Bauwirtschaft, scheint dies heute auch häufiger noch so zu sein.
- In den eher wenigen Fälle, in denen jemand die Freistellung verlor und dem keine „Brücke“ in den Ruhestand gebaut werden konnte, wurden in der Regel zufrieden stellende Einzelfallregelungen getroffen, gegebenenfalls mit Unterstützung des zuständigen gewerkschaftlichen Betreuers.
- Die seltenen Wechsel aus der Freistellung in eine neue interne oder externe Tätigkeit geschahen aus eigenem Antrieb der freigestellten Betriebsratsmitglieder. Oder sie haben ein konkretes (Stellen-)Angebot angenommen. In beiden Fällen gab es also keine „Not“, eine Alternative für ein nicht mehr freigestelltes Betriebsratsmitglied zu entwickeln.

Als Sonderfall kann ein in der Bauwirtschaft wohl häufiger anzutreffender Weg angesehen werden: Von dort wird berichtet, dass sich die Betriebsparteien auf Lösungen verständigt haben, in denen die freigestellten (gewerblichen) Betriebsratsmitglieder zusätzlich betrieblich notwendige Funktionen außerhalb des operativen Geschäftes übernehmen. Diese haben eine Affinität zur Betriebsratstätigkeit: Sicherheitsfachkräfte oder Arbeitsschutzbeauftragte. Die Funktionsinhalte liegen

den Betriebsräten am Herzen. Sie werden ideologisch eher neutral angesehen beziehungsweise können der „anderen Seite“ nicht eindeutig zugeordnet werden.

Diese Konstruktion führt auf Seiten der Unternehmen zu einer Kostenersparnis, da die Funktion im Rahmen der Freistellung übernommen wird. Gleichzeitig schmälert sie aber auch die für die Betriebsratsarbeit zu Verfügung stehenden Ressourcen. Für das freigestellte Betriebsratsmitglied schafft sie ein (neues) berufliches Standbein und eine berufliche Option jenseits der früheren Tätigkeit. Der mit dieser Strategie verbundene hohe Lernbedarf schlägt sich in den Weiterbildungsaktivitäten nieder.

Der in der Vergangenheit in vielen Betrieben anzutreffende Grundtenor „einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat“ traf auch in den Gewerkschaften auf hohe Zustimmung. Die Vorteile liegen auf der Hand: Er sorgte für Kontinuität, im Betrieb wie in der gewerkschaftlichen ehrenamtlichen Arbeit. Auf das ehrenamtliche Engagement und das über viele Jahre gewonnene Know-how der freigestellten Betriebsratsmitglieder in Gremien, Ausschüssen, Tarifkommissionen oder Berufsgenossenschaften (usw.) können die Gewerkschaften nicht verzichten.

All dies fügt sich zu einem Bild des mit „Haut und Haaren“ freigestellten Arbeitnehmervertreters. Entsprechend sind auch die Erwartungen der Belegschaften:

„Sie wollen in den Spitzenfunktionen Leute, die sich ganz der Sache verschreiben. Dies ist ein legitimer moralischer Anspruch. Karriereplanung und Vorbereitung des Ausstieges passen nicht dazu.“ (Personalverantwortlicher Großunternehmen)

„Das ist ein Amt [des Betriebsratsvorsitzenden; Anm. d. A.] mit großer moralischer Zuweisung. Die Kollegen erwarten, dass die sich richtig ins Zeug legen und nichts anderes im Kopf haben. [...] Wenn die denken, der bastelt schon an seinem Ausstieg, könnte gar nicht das Vertrauen entstehen.“ (Gewerkschaftssekretär; Bezirksebene)

Vor allem in den Betrieben mit hohem Anteil von gewerblichen Beschäftigten und dementsprechend auch Betriebsratsmitgliedern soll diese Philosophie nach wie vor dominant sein. In der Konsequenz ist es für die freigestellten Betriebsratsmitglieder dort sehr „heikel“, eine eigene Berufsentwicklung jenseits der Betriebsrats Tätigkeit innerhalb des Gremiums oder betriebsöffentlich zu diskutieren. Dies würde sehr skeptisch aufgenommen und könnte bis zum Verlust des Mandats führen. Nicht zuletzt könnten derart öffentlich gemachte Optionen den Wahlkampf innerhalb der Betriebsratsgremien unnötig anfeuern. Die Konkurrenz ist in vielen Gremien

hoch und „üble Nachrede“ insbesondere vor Wahlen gehört nicht selten zum Tagesgeschäft.

Innerhalb solcher Rahmenbedingungen kann das Bemühen um anderweitige berufliche Optionen nur konspirativ, im vertrauten Kreise stattfinden. Dies gilt für Gespräche mit dem Arbeitgeber, Gewerkschaftssekretären und anderen.

In Betrieben mit einem hohen Anteil an kaufmännischen und ingenieurwissenschaftlich ausgebildeten Beschäftigten stellt sich die Situation anders dar. Engagement im Betriebsrat – insbesondere in Verbindung mit einer Freistellung – wird häufiger als temporäres Projekt gesehen und ist auch akzeptiert. Entsprechend wird in diesen Bereichen auch die Möglichkeit einer Teilfreistellung häufiger genutzt.

„Die gewerblichen Betriebsräte sind häufig am Ende ihrer Berufskarriere angekommen oder aber suchen den beruflichen Aufstieg in der Freistellung. Für sie kommt daher auch meistens nur die volle Freistellung in Betracht. Betriebsräte mit einer höheren Qualifikation haben häufig noch berufliche Ambitionen in ihrer bisherigen Tätigkeit. Sie trachten danach, hiervon nicht abgekoppelt zu werden. Vorübergehende und Teilfreistellungen sind hier häufiger anzutreffen.“ (Gewerkschaftssekretär)

Die bisherigen Handlungsmuster greifen also nicht mehr überall.

Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern:

Thema gewinnt an Bedeutung

Insbesondere in der IG Metall gewinnt das Thema „Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern“ seit einiger Zeit an Bedeutung. Spätestens seit den Betriebsratswahlen 2006 zeichnen sich Entwicklungen ab, die dafür sprechen, das Thema nicht sich selbst zu überlassen. Folgende drei Entwicklungen, die einen erneuten Sprung in eine Freistellung unsicherer machen, sind von besonderer Bedeutung:

- Umstrukturierungen in den Unternehmen haben Auswirkungen auf Anzahl und Größe der Standorte und damit auch auf die Größe des Betriebsratsgremiums und die Anzahl der freigestellten Mitglieder.
- Die Belegschaften sind insgesamt kritischer geworden. Insbesondere nach der Finanz- und Wirtschaftskrise schauen sie genauer hin, wem sie ihre Stimme geben (Person beziehungsweise Liste). Wer sich in den Betriebsratswahlen 2010 nicht eindeutig erkennbar für einen Arbeitsplatzverlust eingesetzt hat, dessen Chancen sinken bei der Wahl. Mit einem Blick in die Vergangenheit wird betont, dass starke Auftritte in den Belegschaftsversammlungen oder ähnliches allein nicht mehr genügen.

- Außerdem sind die Gremien insgesamt heterogener geworden – durch konkurrierende Listen, aber auch innerhalb der Einheitslisten. Wer letztlich in die Freistellung kommt, ist offener als dies in früheren Zeiten einmal war.

Dies hat dazu geführt, dass es, verglichen mit früheren Betriebsratswahlen, einen stärkeren Austausch/Wechsel von Betriebsratsmitgliedern in den Gremien gibt. Dieser Wechsel ist nicht mehr „nur“ altersbedingt. So gibt es zum einen quantitativ mehr Fälle, in denen eine berufliche Wiedereingliederung ehemals freigestellter Betriebsratsmitglieder notwendig wird. Zum anderen geht es qualitativ um eine Wiedereingliederung nicht nur für eine kurze Überbrückungszeit bis zur Rente, sondern um längere berufliche Perspektiven. Damit ist eine reale Reintegration in die Arbeitsprozesse notwendig.

Während sich bisher die Gewerkschaften – je nach Situation in den Betrieben – unterschiedlich stark mit den Berufslaufbahnen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern beschäftigt haben, besteht Einigkeit darin: Das Thema wird perspektivisch an Bedeutung gewinnen.

Und auch bezüglich der Gründe für diesen Bedeutungszuwachs sind sich die interviewten Gewerkschaftsvertreter, von unterschiedlichen Akzentuierungen einmal abgesehen, einig:

- Handlungsdruck entsteht bei der eher unerwarteten, erzwungenen Beendigung der Freistellung. Die Betroffenen sind emotional stark betroffen, Spannungen und Konflikte innerhalb des Gremiums erschweren eine sachliche Herangehensweise. Mitunter ist der gewerkschaftliche Betreuer selbst in die Konfliktsituation involviert.
- Es bedarf klarer Antworten auf die berechnete Frage nach der Vereinbarkeit von freigestellter Betriebsratsstätigkeit und beruflicher Existenzsicherung. Dabei geht es zum einen um das einzelne Betriebsratsmitglied, dessen Laufbahn als Betriebsrat unsicherer geworden ist. Zum anderen geht es um das Bestreben, die Betriebsratsstätigkeit insgesamt als attraktive Option für breite Beschäftigtengruppen zu öffnen, also um ein Instrument der Nachwuchsgewinnung und -sicherung.

Auch hier sind Unterschiede zwischen mehrheitlich gewerblichen Belegschaften respektive Betriebsratsmitgliedern und stärker kaufmännisch/akademisch geprägten Belegschaften respektive Betriebsratsmitgliedern zu beobachten:

In den gewerblichen Bereichen ist es nach wie vor häufig so, dass mit der Freistellung ein beruflicher Aufstieg verbunden ist. Eine Rückkehr in den alten Beruf ist für diese Betriebsratsmitglieder keine erstrebenswerte Option. Die Arbeit als Betriebsrat wird in der Regel als interessanter, anspruchsvoller und anerkannter

betrachtet. Trotz hoher Belastungen wird sie im Vergleich zur ursprünglichen Arbeit als weniger anstrengend empfunden. Insbesondere den Ausstieg aus der Schicht- und Wochenendarbeit wissen Betriebsratsmitglieder, die aus derartigen Arbeitszeitstrukturen kommen, zu schätzen. Gleiches gilt für das höhere Maß an Autonomie und Selbststeuerung.

Außerdem sind viele Betriebsratskollegen aus den gewerblichen Bereichen nicht so auf eine berufliche Karriere orientiert. Schon eine Meisterfunktion würde von vielen als zu arbeitgebernah eingestuft. Die nicht vorhandene Karriereorientierung stützt das Modell „Freistellung bis zu Rente“ und schlägt sich auch in der geringen Nachfrage nach Teilfreistellungen im gewerblichen Bereich nieder.

Anders sieht dies bei den Betriebsratsmitgliedern aus, die aus anspruchsvolleren kaufmännischen oder akademischen Berufen kommen. Für sie ist die Freistellung seltener ein beruflicher Aufstieg und auch die Rahmenbedingungen der Tätigkeit sind weniger offensichtlich mit Vorteilen gegenüber der alten Tätigkeit verbunden. Sie standen traditionell und stehen auch heute Freistellungen eher skeptisch gegenüber. Um den Anschluss an die berufliche Entwicklung nicht zu verlieren, nehmen hier Teilfreistellungen an Bedeutung zu.

Aus gewerkschaftlicher Sicht hat diese Entwicklung auf der einen Seite zunächst Vorteile: Sie führt Kollegen in (verantwortliche) Betriebsratspositionen, die viel Know-how in die Betriebsratsarbeit einbringen. Hervorgehoben wird ihr systematisches und zielorientiertes Arbeiten. Insgesamt erfährt die Qualität der Arbeit im Gremium damit sicherlich eine Anhebung.

Auf der anderen Seite ist das Zusammenführen und -arbeiten von Betriebsratsmitgliedern unterschiedlicher Herkunft und Perspektive nicht leicht, auch für die gewerkschaftlichen Betreuer.

Betriebsratstätigkeit: Beruf oder Berufung?

Einerseits ist das BetrVG aufgrund der starken Betonung der Ehrenamtlichkeit und des Wahlamtes eindeutig. Der Bezugspunkt ist damit immer der eigentliche Beruf beziehungsweise die ursprüngliche Tätigkeit. Dies spiegelt sich sowohl in der Vergütung als freigestelltes Betriebsratsmitglied als auch im Falle einer Wiedereingliederung bei der Frage nach einem angemessenen Einsatzgebiet wider. Die qua Betriebsratsarbeit hinzugewonnenen Kompetenzen inklusive der persönlichen Gesamtentwicklung spielen keine Rolle.

Dies entspricht andererseits jedoch weitgehend weder dem Selbstverständnis der freigestellten Betriebsratsmitglieder noch deren realen Kompetenzen. Angemessener wäre es, die mit dem Amt verbundene Kompetenzentwicklung sowohl

in die Vergütung als auch bei der Suche nach beruflichen Einsatzfeldern mit einfließen zu lassen. Bezogen auf die Berücksichtigung der hinzugewonnen Kompetenzen ist der Arbeitgeber frei, dies zu tun. Positive Beispiele gibt es durchaus. Allerdings ist dies keine zufriedenstellende Situation für die Betriebsratsmitglieder, da der Anspruch nicht einklagbar ist.

Dabei stellt sich wieder das Problem der Zertifizierung. Die erworbenen Kompetenzen erfolgen zum Teil durch training on the job. Und die über Weiterbildung erworbenen Kompetenzen schließen häufig mit Bescheinigungen ab, die keine hohe Akzeptanz finden. An der Entwicklung von speziellen, anerkannten Weiterbildungsangeboten zur Entwicklung der Beruflichkeit von Betriebsräten wird und sollte gearbeitet werden.

Die Vergütung freigestellter Betriebsratsmitglieder – der Dauerbrenner in der Diskussion

Im Kern der Debatte steht die Umsetzung des Referenzsystems bei der Festlegung des Einkommens zum Zeitpunkt der Freistellung sowie bei der Wiedereingliederung. In manchen Unternehmen scheint dies vorbildlich geregelt zu sein, in anderen gibt es faktisch keine Regelung. Berechtigte Ansprüche einzufordern, ist somit nicht immer einfach.

In den Gremien selbst ist dieses Thema nur schwer zu thematisieren und zu diskutieren, da es den nicht freigestellten Kollegen an entsprechender Sensibilität zu fehlen scheint. So wird oft angemerkt, dass die Kollegen dann schnell in einer Rechtfertigungssituation seien. Eine Folge ist, dass das Einkommen der Freigestellten häufig geringer ist, als es eigentlich sein müsste, wenn regelmäßig Vergleichsberechnungen verlangt und durchgeführt würden.

In einigen Unternehmen werden als Ausgleich für „gefühlte Einkommensungerechtigkeiten“ Zuschläge für die Übernahme bestimmter Funktionen vereinbart. Rechtlich ist man hier in einer Grauzone und vor dem Hintergrund jüngster Skandale ist dies sicherlich ein heikles Thema.

Unter dem Strich – so das gewerkschaftliche Resümee – leisten viele freigestellte Betriebsratsmitglieder gute Arbeit ohne entsprechende Vergütung. Zu ändern wäre dies – so ein Vorschlag – indem zum Beispiel in regelmäßigen Abständen neue Referenzprofile definiert werden. Bemühungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes zu einer Reform des BetrVG an dieser Stelle sind allerdings bislang gescheitert.

8 Berufslaufbahnen als Thema der Personalarbeit

Um die Frage zu beantworten, ob und wie Berufslaufbahnen von Betriebsräten im Rahmen der Personalarbeit thematisiert werden, haben wir Interviews mit Personalverantwortlichen in Großunternehmen mit einer langjährigen Mitbestimmungstradition geführt. Dabei waren Ausstiege aus der Freistellung in eine oberste Leitungsfunktion nicht Gegenstand der Gespräche. Die Personalbereiche sind mit diesen Fällen auch nicht operativ betraut.

Das BetrVG umsetzen

Auf der Personalseite wird das Thema Berufslaufbahnen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern unter zwei Aspekten bearbeitet:

- Die Sicherstellung des Anspruchs auf ein angemessenes Arbeitsentgelt gemäß § 37 Abs. 4 BetrVG. Hierzu soll in der Regel ein „ordentlich funktionierendes“ System von Vergleichspersonen und regelmäßiger Überprüfung dienen.
- Die adäquate, sozialverträgliche Wiedereingliederung nicht mehr freigestellter Betriebsratsmitglieder.

Die dahinter stehenden Verfahren stellen sich in den mitbestimmten Unternehmen als gekonnte Übung dar. In der Vergangenheit wurden sie weitgehend konfliktfrei auf der Grundlage des BetrVG abgearbeitet. Als zentrale Elemente für das Gelingen werden unisono die Verankerung der Mitbestimmung und der Respekt, den man gegenüber den freigestellten Betriebsratsmitgliedern habe, genannt.

Welche Erfahrungen wurden bisher auf Seiten der Personalleitungen/-abteilungen bei der Wiedereingliederung von freigestellten Betriebsratsmitgliedern gemacht? Folgende Eckpunkte lassen sich zusammenfassend darstellen:

Das gesamte Verfahren der Wiedereingliederung wird getragen von dem Wunsch und Bemühen, grundsätzlich eine einvernehmliche Lösung zu finden. Dabei wird die Größe eines Unternehmens durchaus als Vorteil gesehen: *„In großen Unternehmen findet sich allerdings auch immer eine Lösung.“* (Personalverantwortlicher Großunternehmen Stahl)

In der Vergangenheit war die Anzahl der Fälle, in denen für ein freigestelltes Betriebsratsmitglied eine Wiedereingliederung im Betrieb organisiert werden musste, relativ gering. Häufig handelte es sich zudem um geplante Ausstiege mit der Perspektive Ruhestand. Geplante Ausstiege aus der Freistellung werden zumeist

langfristig vorbereitet und zwischen dem freigestellten Betriebsratsmitglied, der Personalabteilung und dem Betrieb beziehungsweise der Abteilung geregelt:

„Machen wir uns nichts vor, die meisten Betriebsräte kennen das Unternehmen gut, sie wissen wo Leute gebraucht werden und ob sie diese Arbeit machen möchten.“ (Personalverantwortlicher Großunternehmen Stahl)

So werden die Berufslaufbahnen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern erst dann zu einem Thema mit echtem Herausforderungscharakter für die Personalarbeit, wenn das Ende der Freistellung ungeplant und damit meist auch unfreiwillig eintritt. In der Regel hat sich weder das Unternehmen noch der Freigestellte auf diese Situation vorbereiten können. Die Herausforderung scheint eher in der Kurzfristigkeit des notwendigen Handelns zu liegen, denn auch für diese Fälle werden die im BetrVG vorgegebenen Regelungen als hinreichend betrachtet. Das BetrVG regelt, wie bei der Beendigung der Freistellung grundsätzlich zu verfahren ist. Die auf dieser Grundlage vereinbarten Verfahrensweisen ermöglichten es, auch eine plötzliche und eher unerwartete Beendigung der Freistellung einvernehmlich zu lösen – so die Vertreter der Personalseite.

(Noch) kein weitergehender Handlungsbedarf

Ein besonderer – über die aktuellen Regelungen im BetrVG hinausgehender – Regelungsbedarf wird auf Seiten des Personalbereichs nicht gesehen. Dafür sei zum einen die Anzahl der Fälle zu gering. Und zum anderen – und das wird besonders betont – muss der individuelle Charakter jedes Falles betrachtet werden: Berufliche Herkunft, Dauer der Freistellung und jeweilige berufliche Optionen seien zu unterschiedlich, als dass man diese in einer vereinheitlichenden Regelung erfassen könnte. Viel wichtiger für gute, von allen Seiten akzeptierte Regelungen seien die Unternehmens- und Mitbestimmungskultur sowie der von allen getragene Wille, zu einvernehmlichen Lösungen zu gelangen.

Insgesamt werden die Wiedereingliederungen noch als „Routinearbeiten“ angesehen. In der Personalarbeit hat das Thema (noch) keinen besonderen Stellenwert beziehungsweise genießt keine hohe Priorität.²⁹

Aber: Perspektivisch werden auf Seiten des Personalbereichs Veränderungen erwartet, insbesondere wird von einer Zunahme von Fällen ausgegangen. Diese Entwicklung zeichne sich bereits in den letzten Jahren ab. Als Auslöser werden vor allem betriebliche Restrukturierungen gesehen, die sich auf unternehmensrechtliche Konstruktionen, Standorte, die Anzahl der Beschäftigten und somit auch auf Größe und Zusammensetzung des Betriebsratgremiums auswirken können.

²⁹ Dies deckt sich mit Recherchen der Zeitschrift Personalführung (4/2010, 70 ff.).

Freistellungen gehen verloren, und so kann es passieren, dass gute Betriebsratsmitglieder nicht wieder gewählt werden, weil sie in den neuen Gesellschaften plötzlich keine betriebliche Basis mehr haben.

„Da fliegt ein guter Betriebsrat plötzlich aus dem Gremium oder zumindest der Freistellung, weil ihn in der neu zusammengewürfelten Belegschaft keiner mehr kennt. Als Vorsitzender ist man hiervon vielleicht gefeit, als nicht so exponierter Freigestellter schon weniger. Aber die guten kommen dann wieder.“ (Personalverantwortlicher Großunternehmen Energie)

Vor dem Hintergrund einer erwartenden Zunahme von Wiedereingliederungsprozessen aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen empfehlen Vertreter der Personalbereiche in großen Unternehmen, dass sich die Betriebsratsmitglieder nicht auf eine Berufskarriere als freigestellter Betriebsrat einrichten sollen:

„Das kann ich niemandem empfehlen, auf diese Karte zu setzen. Schon gar nicht Jüngeren, unterhalb der Fünfzig. Dazu sind die Entwicklungen zu unberechenbar. In den letzten Jahren haben wir den Laden komplett umgekrempelt, und ein Ende ist nicht abzusehen. Berufliche Vorsorge ist da notwendig.“ (Personalverantwortlicher Großunternehmen Energie)

Das Ausmaß der innerbetrieblichen Veränderungen lässt die Personalverantwortlichen erwarten, dass die Anzahl an notwendigen Wiedereingliederungen steigen wird. Dabei fühlen sie sich durch das BetrVG hinreichend gut gerüstet. Hinweisen, dass nicht jeder zurück in seinen alten Beruf möchte, verbunden mit der Frage, ob dies überhaupt immer sinnvoll ist, begegnen die Personalverantwortlichen zunächst einmal mit einem Verweis auf den Geist und die Vorschriften des BetrVG:

„Betriebsratsarbeit ist ein Wahl- und Ehrenamt, Bezug muss immer der frühere Arbeitsplatz sein. Die vom BetrVG vorgesehene Qualifizierungs- und Reintegrationszeit reicht allemal, um Versäumtes nachzuholen.“ (Personalverantwortlicher)

Zudem bezweifeln sie, dass Betriebsratsmitglieder während ihrer Freistellung in sich so abgeschlossene Kompetenzprofile entwickeln, die sie für andere Tätigkeiten im Unternehmen prädestinieren, zum Beispiel im Personalbereich.

Demgegenüber fanden wir zumindest in einem Unternehmen einen sehr pragmatischen Umgang vor:

„Wir schauen, was derjenige anzubieten hat, und sehen, welche freie Tätigkeit dem entspricht.“ (Personalverantwortlicher Großunternehmen Stahl)

Hier wird ganz aktiv dem Umstand Rechnung getragen, dass freigestellte Betriebsratsmitglieder Kompetenzen erwerben, die eher zu einer anderen als der ursprünglichen Tätigkeit hinführen. Es ist durchaus auch eine ökonomische Herangehensweise, wenn sich das Unternehmen nach der Freistellung diese Kompetenzen an anderer Stelle zu Nutze macht. Verfolgt man diesen Gedanken weiter, so setzt dies natürlich voraus, dass das Kompetenzprofil der freigestellten Betriebsratsmitglieder aktuell zu erfassen und zu bewerten ist und dass auf dieser Basis nach entsprechenden Einsatzmöglichkeiten Ausschau gehalten werden kann.

9 Beispiele aus der Praxis

Im folgenden Kapitel stellen wir beispielhaft Berufslaufbahnen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern vor. Bei Auswahl der Beispiele sind wir vor allem dem Bestreben gefolgt, berufsbiografisch interessante und unterschiedliche Fälle zu dokumentieren. Ergänzend wird das Handeln in einem Betriebsratsgremium und ein betrieblicher Ansatz zum Umgang mit Betriebsratslaufbahnen vorgestellt.

9.1 Berufslaufbahnen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern – Beispiele

Auf der eigenen Suche nach beruflichen Alternativen

Heinz S. ist freigestellter Betriebsratsvorsitzender in einem mittelständischen Betrieb, der Teil eines Konzerns mit Produktionsstätten in Deutschland und anderen europäischen Ländern ist.

Heinz S. war zehn Jahre lang als Industriemechaniker im Produktionsbereich des Betriebs tätig, bevor er im Jahre 2002 erstmals erfolgreich für den Betriebsrat kandidierte. Er wurde sofort zum stellvertretenden Vorsitzenden gewählt und ging in eine 50 %ige Freistellung. Nach vier Jahren wurde er wieder gewählt und übernahm der Vorsitz des Gremiums. Seitdem hat er eine volle Freistellung. 2010 wurde er in allen Funktionen bestätigt. Der Betriebsrat besteht aus neun Mitgliedern, ein Mitglied ist freigestellt. Das Verhältnis zum Arbeitgeber ist sehr angespannt.

Der Wechsel in die volle Freistellung erfolgte nicht freiwillig. Die Teilfreistellung führte zu großen Konflikten in seinem angestammten Bereich, weil die halbe Stelle nicht wieder besetzt worden war und in der Arbeit fehlte. Sowohl die Kollegen als auch der Vorarbeiter drängten S. zu einem klaren Schnitt. Dem gab er schließlich mit dem Wechsel in die Freistellung nach. Nach weiteren vier Jahren kann sich Heinz S. eine Rückkehr in seine alte Abteilung nicht mehr vorstellen.

Heinz S. ist in einem Alter, in dem er noch viele Berufsjahre vor sich hat. Ihm ist klar, dass er nicht darauf setzen kann, bis zur Verrentung in Funktion und Freistellung zu bleiben. Zwar ist dies seine erste Priorität, aber er sucht eine berufliche Absicherung jenseits der Betriebsratsstätigkeit und des alten Einsatzbereiches.

Er hat sich im Unternehmen umgeschaut und nach alternativen Einsatzmöglichkeiten gesucht, solche, die er interessant findet und in denen eine personelle

Veränderung absehbar ist. Fündig wurde er im Lager. Dieser Bereich interessierte ihn und der dortige Vorarbeiter wird in den nächsten Jahren in Rente gehen. Als im Lager Personalbedarf herrschte, bot er an, dort aushilfsweise mitzuarbeiten. Seitdem nutzt Heinz S. jede Gelegenheit, um sich zu qualifizieren, auch im Rahmen von kompletten Urlaubs- und Krankenvertretungen. Die Betriebsratsarbeit fährt er dann entsprechend herunter.

Das Gremium und der örtliche Gewerkschaftsvertreter stehen diesen Aktivitäten skeptisch gegenüber. Sie sind der Meinung, dass die Betriebsratsarbeit Schaden nimmt und fordern eine volle Konzentration auf die dortige Arbeit. Eine Absicherung für seine berufliche Zukunft haben beide Seiten jedoch auch nicht zu bieten.

Heinz S. steht für einen Betriebsrat, der weitgehend auf sich allein gestellt eine innerbetriebliche berufliche Absicherung jenseits der früheren Tätigkeit sucht. Spätestens in vier Jahren wird er sich entscheiden müssen, ob er die mühsam geschaffene Option im Lagerbereich wahrnimmt oder weiter auf die Karte Betriebsrat setzt.

Professionelle Betriebsratsarbeit parallel zum Beruf

Sylvia K. ist 44 Jahre alt. Seit 20 Jahren arbeitet die gelernte Industriekauffrau in einem Unternehmen mit weltweit über 2.000 Beschäftigten. Am Standort arbeiten 450 Beschäftigte, überwiegend Ingenieure und kaufmännische Angestellte. Sylvia K. hat sich durch umfangreiche Weiterbildung im Bereich Controlling spezialisiert und arbeitet seit zehn Jahren als Controllerin im Bereich IT-Management.

Der Betriebsrat besteht aus neun Mitgliedern, vier Frauen und fünf Männern. Der Rückhalt in der Belegschaft ist sehr groß. Der Betriebsrat genießt hohe Anerkennung seitens der Belegschaft und der Geschäftsführung. Die Unternehmenskultur ist geprägt durch gegenseitigen Respekt, kurze Kommunikationswege und einer „Kommunikation auf Augenhöhe“. Die Freistellungsansprüche sind nicht umkämpft. Vielmehr einigt man sich pragmatisch, wer mal „dran“ ist. Allen ist klar, dass ohne Inanspruchnahme der Freistellung die Betriebsratsarbeit nicht auf hohem Niveau geleistet werden kann.

2002 kandidierte Sylvia K. erstmals für den Betriebsrat und wurde Ersatzmitglied. Im Jahre 2005 rückte sie nach und wurde bei der Wahl 2006 bestätigt. Zum damaligen Zeitpunkt wollte Sylvia K. nach einer familiär bedingten Arbeitszeitreduzierung wieder Vollzeit arbeiten.

Schließlich einigte sich das Gremium darauf, dass Sylvia K. zur Aufstockung ihrer Stelle eine halbe Freistellung in Anspruch nehmen soll, der Vorsitzende des

Gremiums die andere Hälfte. Parallel arbeitet Sylvia K. als Controllerin. Im Rahmen ihrer Freistellung leitet Sylvia zwei arbeitsintensive Ausschüsse und betreut das Betriebsratssekretariat. Sie bildet sich weiter im Bereich betriebsrätlicher Themen, besucht aber genauso Seminare zur beruflichen Weiterbildung, zuletzt einen einwöchigen Kurs an einer Controlling-Akademie.

Möglich wird diese Konstruktion durch verschiedene Rahmenbedingungen auf betrieblicher, betriebsrätlicher, arbeitsorganisatorischer und individueller Ebene:

- Die Betriebsratsarbeit ist sehr arbeitsteilig organisiert, die Ausschüsse arbeiten sehr selbständig und gleichzeitig ist die Kommunikationsdichte sehr hoch.
- Der Betriebsratsvorsitzende ist gleichzeitig auch ihr Vorgesetzter im Bereich IT-Management. Beide zusammen machen diese kleine Abteilung aus.
- Ihr Büro ist auch das Büro des Betriebsrats. Beide arbeiten bereits lange zusammen und sind ein „eingespieltes Team“. Der Tagesablauf ist wenig starr und Sylvia K. kann flexibel zwischen den verschiedenen Bereichen wechseln und ihre Arbeitszeit relativ frei gestalten.

Für Sylvia K. ist die Betriebsratsarbeit eine Bereicherung ihres Arbeitsalltages. Als beruflichen Aufstieg empfindet sie die Betriebsratsarbeit nicht. Die Kollegen sind froh, eine so gute Lösung gefunden zu haben, und auch Sylvia K. ist mit der Situation sehr zufrieden. Zukünftig kann sie sich vorstellen, auch wieder in Vollzeit als Controllerin zu arbeiten.

Sylvia K. steht für eine Kombination von beruflicher Entwicklung und professioneller Betriebsratsarbeit.

Betriebsrat als berufliche Zwischenstation

Ulrike S. ist 41 Jahre alt und arbeitet seit 16 Jahren in einem Unternehmen mit 600 Beschäftigten. Ursprünglich wollte Ulrike S. Lehrerin werden, machte aber aufgrund von Zugangsproblemen eine Ausbildung zur Erzieherin. Nach rund 20 Jahren folgte eine Umschulung zur Bürokauffrau, und sie fing in dem Unternehmen an, in dem sie noch heute tätig ist.

1998 kandidierte sie erstmals für den Betriebsrat. 2001 schied der langjährige Vorsitzende altersbedingt aus dem Gremium aus. Ulrike S. ließ sich überreden, sofort den Vorsitz zu übernehmen und in die volle Freistellung zu gehen. Bei der Wahl im Jahre 2002 wurde sie in der Funktion bestätigt. Der Sprung ins kalte Wasser fiel berufsbiografisch in eine Phase, in der Ulrike S. nach Jobalternativen Ausschau hielt, da sie sich in ihrem Job nicht hinreichend gefordert fühlte.

Die erste Zeit als Betriebsratsvorsitzende verbrachte sie mit umfangreichen Schulungen und Selbststudium und war froh, dass in dieser Zeit keine schwie-

rigen Konflikte zu lösen waren. Nach vier Jahren fühlte sie sich sicher in der Funktion.

Für Ulrike S. war der Wechsel in die Freistellung und die Übernahme des Vorsitzes eine Chance zur beruflichen Weiterentwicklung. Von Beginn an hatte sie die Betriebsratsarbeit aber nur als Zwischenstation ihrer Berufslaufbahn gesehen. Sie ist überzeugt davon, dass man diese Arbeit nur befristet auf hohem Niveau und mit vollem Engagement machen kann.

Ihren 40. Geburtstag nahm Ulrike S. zum Anlass, die beruflichen Weichen perspektivisch neu zu stellen. Eine andere Tätigkeit im Unternehmen wäre wohl möglich. Viele Führungspositionen würden potenziell in Frage kommen. Auch an einer Anfrage aus dem Personalbereich mangelt es nicht.

Ein glücklicher Zufall verhalf ihr dann dazu, an ihren Berufswunsch Lehrerin aus der Jugendzeit anknüpfen zu können. In Rahmen ihrer Weiterbildungsaktivitäten lernte sie viele Dozenten kennen, die sie sehr beeindruckt haben. Und da hat sie „Blut geleckt“. Sie informiert sich, wie die Betreffenden zu dem Beruf gefunden haben, und fing an ihre berufliche Zukunft gezielt zu planen. Auf Empfehlung eines Akademieleiters nimmt sie ein berufsbegleitendes Fernstudium auf.

Rat sucht sie in der Phase der Entscheidungsfindung im privaten Bereich und bei Vertrauenspersonen in der Gewerkschaft. Im eigenen Gremium thematisierte sie dies nicht, weil sie dort weder Verständnis noch Unterstützung erwartet. Zum Ende der laufenden Wahlperiode, so die persönliche Planung der Vorsitzenden, möchte sie den Vorsitz und die Freistellung mit der Option abgeben, anschließend als Dozentin an der Bildungsakademie zu arbeiten. Eine Tätigkeit im Unternehmen, die auf dieser Qualifizierung aufbaut, oder in anderen Einrichtungen kann sie sich auch vorstellen.

Ulrike S. steht für einen Betriebsrat, für den das befristet angelegte freigestellte Betriebsratsamt eine Motivation zur beruflichen Weiterentwicklung und Neuorientierung ist.

Anschluss halten durch berufliche Weiterbildung und Mitarbeit

Karin B. ist 42 Jahre alt und gelernte Verkäuferin. Seit 22 Jahren arbeitet sie in einem großen Einzelhandelskonzern. Über entsprechende Weiterbildungen stieg sie zur stellvertretenden Abteilungsleiterin auf. Interne Umstrukturierungen am Standort führten zu einem Abteilungswechsel. Permanente Konflikte mit dem Chef führten dazu, dass sie häufiger Kontakt zum Betriebsrat hatte. 2002 kandidierte sie erfolgreich und wurde zur stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden gewählt. Auch als Flucht vor dem Chef nahm sie eine Freistellung in Anspruch.

2006 übernahm sie den Vorsitz und die nach Personalabbau verbliebene eine Freistellung. Umstrukturierungen im Konzern führten zur Auflösung des Betriebes und des Betriebsrats. In Folge wurde Karin B. mit verschiedenen Arbeiten, auch in anderen Filialen, betraut. Bei den nächsten Wahlen kandidierte sie auf einer eigenen Liste und wurde erneut zur Betriebsratsvorsitzenden gewählt. Konflikte im Gremium führten dazu, dass sie den Vorsitz niederlegte und auch die Freistellung aufgab. 2008 musste nach erneuten Veränderungen der Unternehmensstrukturen erneut gewählt werden. Karin B. gewann in einer Persönlichkeitswahl die meisten Stimmen, verzichtete aber nach internen Konflikten auf Vorsitz und Freistellung.

Während ihrer Freistellungsphasen legte Karin B. Wert darauf, den Anschluss zur „normalen“ Arbeit nicht zu verlieren. Daher half sie häufig, zum Beispiel im Weihnachtsgeschäft, in den verschiedenen Abteilungen der Filiale aus. Die zusätzliche Kraft wurde von der Geschäftsführung begrüßt – weil die zusätzlichen Kapazitäten benötigt wurden, aber auch weil der Betriebsrat ein gutes Ansehen genießt. Sie erwarb sich dadurch eine Flexibilität und Überblick über den Betrieb, den nicht viele hatten. Dieser gezielte Erhalt ihre Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen hatte auch eine politische Motivation: Karin B. beobachtete die Entfremdung vom Beruf und von den Mitarbeitern bei ihren Vorgängern im Amt. Diesem Vorbild wollte sie keinesfalls folgen. Schon zu Beginn der Freistellung konnte sie sich deshalb nicht vorstellen, bis zur Verrentung freigestellt zu bleiben.

Während ihrer Freistellung hat Karin B. neben den Weiterbildungen für die Betriebsratsarbeit auch an allen beruflichen Weiterbildungen teilgenommen. Insbesondere, wenn neue Warenwirtschaftssysteme eingeführt wurden, besuchte sie die entsprechenden Schulungen.

Nach Beendigung der (letzten) Freistellung bewarb sie sich auf eine Stelle in einem neu geschaffenen Team innerhalb des Unternehmens. Sie war gut qualifiziert für den Beruf: Sie besaß als einzige die entsprechenden fachlichen Qualifikationen, kannte sich mit allen Systemen aus und hatte im Prinzip in jeder Abteilung schon einmal gearbeitet. Deshalb bekam sie die Stelle als stellvertretende Abteilungsleiterin. Die Rückkehr war fachlich kein Problem und die durch betriebsrätliche Weiterbildungen erworbenen Kompetenzen im Bereich der Leitung und Koordination konnte sie auch beruflich nutzen. Sie hat jetzt ihren Traumberuf. Im Betriebsrat ist sie weiterhin aktiv.

Das Beispiel Karin B. zeigt, wie stark Betriebsratslaufbahnen durch Konzernentscheidungen verändert und unterbrochen werden können. Es zeigt aber auch, wie Fraktionierungen und Konflikte im Betriebsrat Berufsverläufe unterbrechen

können. Vor allem ihrer eigenen Initiative ist es zu verdanken, dass sie den beruflichen Anschluss nicht verloren hat.

Unfreiwilliges Ende der Betriebsratslaufbahn und berufliche Neuorientierung

Erika M. ist 55 Jahre alt und Mitglied im Betriebsrat eines metallverarbeitenden Unternehmens mit heute rund 500 Beschäftigten am Standort. Personalumstrukturierungen haben dazu geführt, dass der Anteil akademisch ausgebildeter Beschäftigter stark angewachsen ist.

Erika M. hat eine Ausbildung zur Bürokauffrau absolviert und ist nach mehreren Arbeitgeberwechseln seit 30 Jahren im Unternehmen an diesem Standort beschäftigt. Schon früh war sie in die Gewerkschaft eingetreten und gehörte damit zu den wenigen Angestellten, die gewerkschaftlich organisiert waren. Im Unternehmen qualifizierte sie sich im Bereich der Logistik. Sie stieg bis in die höchste Entgeltgruppe auf.

Für den Betriebsrat kandidierte sie auf Anfrage der Gewerkschaft, weil man unbedingt auch die Angestellten vertreten haben wollte. Sie entschloss sich zur Kandidatur und wurde 1986 erstmals in den Betriebsrat gewählt. Dort „lief sie mehr als zehn Jahre so mit“, bis im Jahre 2001 eine Umstrukturierungswelle im Konzern über 600 Arbeitsplätze am Standort gefährdete. Es gab heftige Konflikte im Betriebsrat darüber, wie eine Erfolg versprechende Strategie aussieht. Erika M. engagierte sich mehr als in den zurückliegenden Jahren. Im Ergebnis trat der bisherige Vorsitzende zu den Wahlen 2002 nicht mehr an. Sie wurde mit 48 Jahren zur Vorsitzenden gewählt und nahm schweren Herzens – denn ihre Arbeit machte ihr Spaß – auch eine von drei Freistellungen an. 2006 wurde sie in einer Persönlichkeitswahl im Amt bestätigt.

Die Jahre bis 2010 waren geprägt durch ständige Kämpfe über den Erhalt des Standortes, Verringerung beziehungsweise Verzögerung des Personalabbaus und das Verhandeln von Sozialplänen. Daneben musste die Betriebsratsarbeit neu organisiert und strukturiert werden. Mit dem schrittweisen Schrumpfen des Standortes gingen große Teile der Produktion verloren, und auch die Abteilung Logistik, aus dem sie kam, schrumpfte. Zeit, über ihre eigene Zukunft nachzudenken, hatte sie nicht. Die starken Widerstände des Betriebsrates gegen die Konzernpolitik machten Erika M. zu einer bekannten Person in der Region.

2010 gab es wieder eine Persönlichkeitswahl. Erika M. musste erfahren, dass sich die Belegschaftsstruktur gewandelt hatte. Die nunmehr akademisch ausgebildete Belegschaft honorierte ihren Kampf für die gewerblichen Beschäftigten nicht.

Es wurden verstärkt Kollegen aus dem Bereich der Forschung und Entwicklung in den Betriebsrat gewählt. Zwar erhielt sie noch die drittmeisten Stimmen, doch in der Abstimmung im Gremium über Vorsitz und die zwei verbliebenen Freistellungen zog sie den Kürzeren. Der stellvertretende Vorsitzende erlitt das gleiche Schicksal. Da er aber erst zwei Jahre aus dem Beruf war, ging die Wiedereingliederung reibungslos vonstatten.

Erika M. stand nun vor dem Scherbenhaufen ihrer Berufslaufbahn. Es folgten monatelange Verhandlungen mit der Standortleitung über ihren zukünftigen Einsatz und ihre Eingruppierung. Vom neuen Betriebsrat wurde sie geschnitten, persönliche Unterstützung erfuhr sie von der örtlichen Gewerkschaft und von Betriebsratskollegen aus anderen Standorten des Konzerns. Nach längerer Krankheit wurde ihr schließlich eine Stelle in der verbliebenen Logistik am Standort angeboten, eine Stelle die ihr gefällt, die aber zwei Entgeltgruppen unter der Tätigkeit eingestuft ist, die sie vor ihrer Freistellung hatte. Die rechtliche Auseinandersetzung ist noch nicht beendet.

Erika M. steht für das unerwartete, abrupte Ende von Funktion und Freistellung nach Jahren des Kampfes für andere. Nun kämpft sie weiter für ihre eigene berufliche Zukunft.

Vom LKW-Fahrer zum Personalvorstand durch systematische Weiterbildung und Förderung

Sebastian K. ist 48 Jahre alt und seit kurzer Zeit Personalprokurist in einem kommunalen Entsorgungsunternehmen. Auf Druck der Familie beendete er seine Schulausbildung nach der mittleren Reife und machte eine Ausbildung als Schwimmmeister. Das geringe Einkommen ließ ihn rasch in den Entsorgungsbetrieb wechseln, in dem er heute noch arbeitet. Das Unternehmen hat inklusive einiger Tochtergesellschaften 1.100 Beschäftigte und ist von einer langen Mitbestimmungstradition geprägt. Sebastian K. ist seit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags auch Gewerkschaftsmitglied.

Zunächst arbeitete Sebastian K. im Bereich Straßenreinigung, später bei der Müllabfuhr als Kraftfahrer. Auslöser für eine Betriebsratskandidatur waren die damals hohen unsicheren Lohnbestandteile im seinem Bereich, die ein Drittel des Lohnes ausmachten und nur über eine Betriebsvereinbarung abgesichert waren. Die Müllwerker wollten daher im Betriebsrat vertreten sein, und Sebastian K. ließ sich überzeugen, zu kandidieren. Mit 30 Jahren zog er dann in das 13-köpfige Gremium ein, das überwiegend aus neuen Mitgliedern bestand. Nur der Vorsit-

zende und sein Stellvertreter waren „alte Hasen“ und nahmen Sebastian K. bald unter ihre Obhut.

Durch die Arbeit im Betriebsrat entdeckte Sebastian K. die Lust am Lernen wieder. Die Betriebsratspitze und der damalige Arbeitsdirektor entdeckten die Potenziale und förderten sie nach Kräften. Neben den üblichen Gewerkschaftsseminaren nahm Sebastian K. auf deren Drängen eine einjährige Auszeit und besuchte die damalige Sozialakademie. Mit 36 Jahren übernahm er den Betriebsratsvorsitz, nachdem der bisherige Vorsitzende in Rente ging und der für die Nachfolge vorgesehenen Stellvertreter schwer erkrankte. Dieser Sprung ins kalte Wasser befeuerte Sebastian K.'s Bildungshunger weiter. Zu den klassischen arbeitsrechtlichen Themen kamen betriebswirtschaftliche Studien sowie Kurse in Psychologie, Motivation und Menschenführung. Neben der Betriebsratsarbeit engagierte sich Sebastian K. in der Gewerkschaft auf lokaler, Landes- und Bundesebene.

Diese Karriere im Betriebsrat war für Sebastian K. ein enormer beruflicher Aufstieg. Er entwickelte seine Potenziale systematisch weiter. Mit dem Arbeitgeber auf Augenhöhe sein, war sein erklärtes Ziel. Eine Rückkehr zur Müllabfuhr hielt er zwar rein fachlich für problemlos, wirklich vorstellen kann er sich das allerdings nicht.

Der Höhepunkt seiner Karriere kam mit dem Wechsel in den Vorstand des Unternehmens. Schon lange Zeit war auf kommunaler politischer Ebene die Einführung eines Arbeitsdirektors vereinbart worden. Einvernehmlich war der für den Betrieb zuständige Gewerkschaftsbetreuer hierfür vorgesehen. Als dieser plötzlich nicht mehr zur Verfügung stand, war eine externe Einstellung im Gespräch. Betriebsrat und Gewerkschaft versuchten dies zu verhindern. Nach Stand der Dinge kam nur Sebastian K. als Kandidat in Frage.

Sebastian K. ist ein Beispiel für einen Betriebsrat, der durch seine Funktion bisher nicht genutzte Potenziale erkennt und systematisch entwickelt. Die für Weiterbildung sehr offene Kultur im Unternehmen begünstigt dies. Er entwickelt ein neues Qualifikationsprofil, das sich schließlich in der Übernahme einer Leitungsfunktion auf oberster Ebene niederschlägt.

9.2 Systematische Berufsentwicklung und Nachfolgeplanung in einem Betriebsrat in der Bauwirtschaft

Willy B. ist langjähriger Betriebsratsvorsitzender in einem Betrieb, der zu einem großen Baukonzern gehört. Unternehmenszu- und -verkäufe, Fusionen und Über-

nahmen haben dazu geführt, dass die Konzernstrukturen sich häufig veränderten, was stets auch Auswirkungen auf den eigenen Standort hatte. 2010 geht er in seine letzte Amtsperiode. Der Betrieb hat 460 Beschäftigte, im Gesamtkonzern arbeiten mehrere Zehntausend.

Mitbestimmung und insbesondere das Betriebsratsgremium werden vom Arbeitgeber anerkannt und respektiert. Die berufliche Bildung hat einen hohen Stellenwert im Unternehmen.

Systematisch arbeitet Willy B. an der Bestellung seines Feldes. Seinen Nachfolger hat er aus dem Kreis der Betriebsratsmitglieder ausgesucht und systematisch aufgebaut. Der Betreffende ist seit der letzten Wahl stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und freigestellt. Beide kennen sich seit zehn Jahren und arbeiten seit drei Jahren eng zusammen. Nachfolger Heinz S. ist 40 Jahre alt und hat noch entsprechend viele Jahre vor sich. Willy B. und Heinz S. sind sich darüber bewusst, dass eine Freistellung bis zur Rente nicht planbar ist. Daher haben sie mit dem Arbeitgeber vereinbart, dass Heinz S. weiterhin seine Funktion als Koordinator der vier Arbeitssicherheitsfachkräfte im Unternehmen beibehält. Betriebsrat und Arbeitssicherheit – das beißt sich nicht. Dies ist sozusagen das eigene Sicherheitsnetz, die berufliche Rückkehroption, falls mal etwas schief läuft.

Dass dieses Risiko besteht, zeigte sich bei der Betriebsratswahl 2006. Eine Reduzierung der Mitarbeiterzahl zog eine Reduzierung der Freistellungen nach § 38 BetrVG nach sich. Zur Wahl 2006 sank der Anspruch von drei auf zwei Freistellungen. Diese Entwicklung war Anlass für zwei langjährig freigestellte Betriebsratsmitglieder, wieder in den Beruf zurück zu gehen. Willy B. verhandelt mit dem Unternehmen ein Teilfreistellungsmodell. Beide Kollegen teilten sich eine Freistellung, während parallel die Suche nach einer geeigneten Tätigkeit lief. In beiden Fällen gab es die ursprüngliche Tätigkeit nicht mehr, so dass hier eine Abwägung von freien Stellen, Qualifikation und persönlichem Interesse stattfinden musste.

Schließlich gelang es, für beide Kollegen eine passende Stelle zu finden. In einem Fall nutzte der Betriebsrat sein Mitentscheidungsrecht über die Neubesetzung der Stelle. Der Einstieg erfolgte schrittweise als Kombination von Betriebsratsarbeit, Weiterbildung und sukzessive Übernahme der neuen Tätigkeit. Diese erfolgte pragmatisch – insbesondere ohne zu überprüfen, welche Zeit wofür aufgebracht wurde. Mit der Zeit wurde der Betriebsratsanteil immer weniger bis ein vollständiger Wechsel an den neuen Arbeitsplatz erfolgte. Beide gehören aber weiterhin dem Betriebsrat an.

Willy B. zählt zu den patriarchalischen Betriebsratsvorsitzenden. Er fühlt sich für die Entwicklung seiner freigestellten Kollegen verantwortlich. Kraft seines Einflusses im Unternehmen organisiert er sowohl die Rückkehr seiner Kollegen auf einen Arbeitsplatz als auch seine eigene Nachfolge. Da er spürt, dass eine Betriebsratslaufbahn bis zur Rente nicht (mehr) planbar ist, entwickelt er gemeinsam mit seinem Nachfolger eine Berufsoption im Unternehmen und sichert diese mit dem Arbeitgeber ab.

9.3 Sicherung der beruflichen und finanziellen Entwicklung freigestellter Betriebsratsmitglieder im Rahmen einer Betriebsvereinbarung

Restrukturierungsmaßnahmen stehen in den Betrieben eines großen Telekommunikationskonzerns auf der Tagesordnung. Dadurch kommt es immer wieder auch zur Auflösung von Betriebsratsgremien und einer Neuverteilung der Freistellungen. Hinzu kommt ein seit langer Zeit andauernder Personalabbau und in der Folge zu kleineren Gremien und dem Verlust von Freistellungen. Bisher kompensierte man dies meist durch Altersteilzeit-Regelungen für die Betroffenen. Da man aber bedingt durch technische Änderungen in den nächsten Jahren mit einem weiteren Personalabbau rechnet, und das Instrument Altersteilzeit nicht mehr zur Verfügung steht, mussten andere, frühzeitig wirkende Maßnahmen ergriffen werden. Der Arbeitgeber hat in vorausschauender Sicht eine Konzernbetriebsvereinbarung zur beruflichen Entwicklung voll freigestellter Betriebsratsmitglieder und Mitglieder der Konzernauszubildendenvertretung initiiert.

Diese Vereinbarung existiert in ähnlicher Form bereits seit 1999. Darin geregelt ist die berufliche Entwicklung in finanzieller und fachlicher Hinsicht.

Inhalt ist zum einen die Benennung von Vergleichspersonen zur Bemessung des Entgeltes. Betriebsleitung und Betriebsrat einigen sich einvernehmlich über die drei Vergleichsmitarbeiter. Festgehalten wird dies in der Personalakte des Freigestellten. Auswahlkriterien sind hierbei fachliche und persönliche Qualifizierungen, die Eingruppierung und der Grad der Verantwortung sowie gegebenenfalls weitere Kriterien. Mindestens einmal im Jahr soll von Seiten des Arbeitgebers die Entgeltentwicklung der Vergleichspersonen und gegebenenfalls erforderliche berufliche Entwicklungsmaßnahmen überprüft werden. Eine Anpassung folgt unter anderem zwingend, wenn zwei Vergleichsmitarbeiter eine berufliche Fortentwicklung verzeichnen.

Zum anderen regelt die Konzernbetriebsvereinbarung den Anspruch auf die Teilnahme an beruflichen Fortbildungen, auf individuelle Entwicklungs- und Bildungsplanung und Qualifizierungsberatungen während der Freistellung. Die Regelungen zur beruflichen Entwicklung nach der Freistellung machen eine frühzeitige Qualifizierung möglich und sichern den Anspruch auf eine passende Qualifizierung nach der Freistellung. Grundsätzlich soll die Wiedereingliederung in dem Betrieb erfolgen, in dem der Betreffende beschäftigt ist. Auf Wunsch des Freigestellten werden Weiterentwicklungswege und Qualifizierungen in der Personalakte festgehalten. Geregelt ist auch das Verfahren im Falle einer Bewerbung freigestellter Betriebsratsmitglieder auf ausgeschriebene Stellen. In Konfliktfällen bezüglich der Regelungen soll eine Einigung in einem paritätisch besetzten Gremium auf Gesamtbetriebsratsebene erfolgen. Ist keine Einigung möglich, beschließt letztlich der Konzernarbeitsdirektor.

Der Arbeitgeber wirbt für die Nutzung der Konzernbetriebsvereinbarung und die Möglichkeit, wieder zurück in den Beruf zu gehen. Ziel ist, dass möglichst viele Freigestellte schon heute ihre Freistellung beenden, bevor dies aus Gründen der verringerten Mitarbeiterzahl unumgänglich wird. Ziel des Betriebsrats war es, eine Alternative zu schaffen für freigestellte Betriebsratsmitglieder, die den Wunsch haben, die Freistellung zu beenden. Die Konzernbetriebsvereinbarung wird bisher allerdings nicht genutzt.

9.4 Ganzheitliche Betrachtung der Qualifikationen und Kompetenzen bei der beruflichen Wiedereingliederung ehemals freigestellter Betriebsratsmitglieder

In einem weltweit agierenden Großunternehmen der Stahlindustrie mit einer für die Montanindustrie typischen ausgeprägten Mitbestimmungstradition kommt es durch Änderungen der Betriebsstrukturen immer wieder zur Auflösung ganzer Betriebsratsgremien. Ein Großteil der betroffenen Betriebsratsmitglieder muss im Zuge dieser Restrukturierungsmaßnahmen wieder in den Beruf eingegliedert werden.

Neben diesen Gründen kommt es auch vor, dass Betriebsratsmitglieder nur eine zeitlang Betriebsratsarbeit übernehmen und dabei den Kontakt zur Arbeit nicht verlieren möchten – hier bietet sich eine Teilfreistellung an. Ältere Betriebsratsmitglieder, die ihr Mandat beziehungsweise die Freistellung beenden möchten,

gibt es faktisch nicht. Der Grund für eine Beendigung der Freistellung ist dann eher eine nicht erfolgte Wiederwahl.

Dabei verfolgt das Unternehmen einen Ansatz der beruflichen Wiedereingliederung, der sich auf die Kompetenzen und Qualifikationen der Betroffenen konzentriert.

Wenn auch die Suche nach einem aus der ursprünglichen Tätigkeit erreichbaren Arbeitsplatz – so wie das Gesetz es vorsieht – die erste Überlegung sei, so sei es klar, dass es unfair und der falsche Weg sei, jemanden, der zum Beispiel mit der Qualifikation Betriebsschlosser Betriebsratsmitglied wurde und im Verlauf der Betriebsratsmitgliedschaft Vorsitzender des Gremiums wurde und Mitglied des Aufsichtsrats, nach Beendigung des Mandats und der Freistellung wieder auf den Arbeitsplatz eines Betriebsschlossers zu setzen. In so einem Fall ergäben sich für den Betroffenen konkrete Nachteile aus seinem Betriebsratsmandat.

Insgesamt gibt es keine Pauschallösungen oder ein System zur beruflichen Entwicklung freigestellter Betriebsratsmitglieder. Im Unternehmen hat die Personalentwicklung einen hohen Stellenwert, und die Mitarbeiter werden kontinuierlich qualifiziert. Dies gilt auch für die berufliche Weiterbildung der Betriebsratsmitglieder. Das kann bedeuten, einem Betriebsratsmitglied, ursprünglich ausgebildet im Bereich Verfahrenstechnik, ein B.A.-Studium (Personalwirtschaft und Controlling) an der FOM Essen zu finanzieren oder Betriebsratsmitgliedern eine Fortbildung an der TU Dortmund (zertifizierter Ökonomiestudiengang Personalwirtschaft) zu ermöglichen.

Unabhängig davon, ob diese Betriebsratsmitglieder sind oder nicht. „Ausgang für Qualifizierung und Entwicklung bei uns“, so der Personalprokurist des Betriebs, „ist immer die Qualifikation, Performance und Potential“. „Und wenn das stimmt“, hat, mit der Einschränkung, dass Beurteilungen auch subjektiv sind, auch ein Betriebsratsmitglied, das sich bewirbt, „reale Chancen“. „Die Frage ist, was bietet der Mensch mir [...] an?“

Mit diesem Vorgehen erkennt das Unternehmen an, dass sich Beschäftigte während ihrer Betriebsratszeit weiterentwickeln und dass diese Entwicklung eher nicht im alten Beruf stattfindet. Zwar gibt es hierfür kein rechtlich belastbares Prinzip, sondern eher einen durch Kultur und Respekt geprägten Umgang miteinander. Durch die normale Fluktuation in einem Großbetrieb stehen auch eher verschiedene Entwicklungsoptionen offen. Schwierig bleibt auch hier die Bemessung des Kompetenzprofils, insbesondere dann, wenn keine Qualifikationsnachweise vorliegen.

10 Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Handlungsmöglichkeiten

10.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die empirischen Ergebnisse zusammengefasst. Wir beginnen mit den zentralen Ergebnissen zu den individuellen Berufslaufbahnen freigestellter Betriebsratsmitglieder. Anschließend fassen wir die Ergebnisse im Fokus der Betriebsratsgremien, der Gewerkschaften sowie der Personalverantwortlichen zusammen.

Die berufliche Perspektive „**freigestelltes Betriebsratsmitglied**“, entwickelte sich bei den meisten aktiven beziehungsweise ehemals freigestellten Betriebsratsmitgliedern im Laufe des Berufslebens. Kaum jemand hat die Funktion „freigestelltes Betriebsratsmitglied“ beim Eintritt in das Erwerbsleben als Berufsziel. Nach zum Teil längeren Phasen der beruflichen Orientierung kommen die meisten zunächst in einem Beruf auf Fachkraftniveau an und etablieren sich mehr oder minder dort. In der Regel werden Entwicklungen auf der berufsfachlichen Ebene verfolgt, die bis in mittlere Führungsebenen hineinragen können.

Die Motivation, für den Betriebsrat zu kandidieren, ist sehr unterschiedlich. Engagement und politische Positionierung bei betrieblichen Konflikten können ebenso Auslöser sein wie sanftes Drängen oder „sich in die Pflicht nehmen lassen“ von Kollegen oder der Gewerkschaft. Insgesamt erscheint der Weg in den Betriebsrat bei den meisten eher zufällig denn als Resultat einer gezielten persönlichen (Berufs-)Entwicklungsstrategie.

Ein Engagement im Betriebsrat scheint solange nahezu ohne Einfluss auf die berufliche Entwicklung zu sein, solange es auf nicht freigestellter Basis erfolgt. Auch eine Kompatibilität mit Führungsaufgaben in einem gewissen Umfang scheint durchaus gegeben zu sein.

Berufsbiografisch entscheidend ist der Schritt in die Freistellung. Die bisherige Tätigkeit wird aufgegeben, eine neue steht an und wie lange diese neue Tätigkeit ausgeübt werden kann beziehungsweise soll, ist offen. Und was nach der Betriebsratstätigkeit kommen wird, ist ungewiss.

Vielen Betriebsratsmitgliedern sind die Chancen aber auch die potenziellen Risiken bei ihrer Entscheidung für die Freistellung bewusst. Einige zögern deshalb die Entscheidung für die Freistellung (so lange wie möglich) heraus, andere treffen die Freistellungsentscheidung ganz bewusst, und wiederum andere lassen

sich einfach „auf das Abenteuer Betriebsrat“ ein. Einige realisieren die Tragweite ihrer Entscheidung für ihre Berufslaufbahn erst im Laufe der Zeit.

Der Gang in die volle Freistellung ist für viele Betriebsratsmitglieder gleichbedeutend mit dem Abschied von dem bisherigen Beruf. Das gilt insbesondere für Betriebsratsmitglieder, die zuvor Tätigkeiten/Berufe im gewerblichen Bereich oder in einfachen Angestelltentätigkeiten ausgeübt haben. Ein „Zurück“ können beziehungsweise wollen sich die meisten von ihnen spätestens in der zweiten Freistellungsperiode nicht mehr vorstellen. Dafür gibt es ganz unterschiedliche Gründe: Die Betriebsratsmitglieder gewinnen an Autonomie in der Arbeit, entwickeln sich persönlich weiter und wachsen in eine neue Beruflichkeit hinein, die dazu beiträgt, dass die intellektuelle Distanz zur alten Tätigkeit wächst. Diese berufliche Entwicklung wird durch Training on the job sowie durch (gezielte) Weiterbildungen befördert. Hinzu kommen angenehmere Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel keine Nacht- und Wochenendarbeit.

Insbesondere bei den freigestellten Betriebsratsmitgliedern mit gewerblicher Herkunft stößt das in ihrer Betriebsratsfunktion herausgebildete berufliche Selbstverständnis an die Grenzen des BetrVG, wenn es gegebenenfalls nach der Freistellung um eine Wiedereingliederung geht. Eine Rückkehr in ihren früheren Tätigkeitsbereich ist für viele nicht mehr als eine theoretische Option, die insbesondere vor Wahlen für die nächste Amtsperiode beruhigt.

Berufsbiografisch erfolgt der Schritt in die Freistellung in unterschiedlichen Phasen des Berufslebens. Es finden sich sowohl relativ frühe Einstiege (zwischen 30 und 40 Jahre) als auch Einstiege zu einem späteren Zeitpunkt (45 bis 50 Jahre), zu dem bereits der Fortgang, aber auch die Grenzen der beruflichen Entwicklung absehbar sind. Eher die Ausnahme ist, dass Betriebsratsmitglieder gegen Ende ihrer beruflichen Entwicklung ganz bewusst anspruchsvollen Koordinierungs- und Leitungsfunktionen den Rücken zukehren und sich für eine freigestellte Betriebsrats Tätigkeit entscheiden.

In den eher gewerblich geprägten Betriebsratsgremien ist eine volle Freistellung das Mittel der Wahl. In Angestelltenbereichen findet auch das Modell der Teilfreistellung Anklang. Letztere wird als ein gangbarer Weg angesehen, um den ursprünglichen Beruf und die Betriebsratsarbeit miteinander zu verbinden. Teilfreistellungen scheinen berufsbiografisch auch weniger einschneidend zu sein. Weiterentwicklungen im alten Beruf inklusive der Übernahme von Führungsverantwortung sind durchaus möglich.

Die Weiterbildung der freigestellten Betriebsratsmitglieder konzentriert sich zu Beginn der Freistellung in den allermeisten Fällen auf die neue Aufgabe. Es gilt,

sich fit zu machen für die Arbeit im Betriebsrat. Neben den Standardseminaren zur Betriebsverfassung und zum Arbeitsrecht folgen spätestens mit der Freistellung Seminare zur Vertiefung von fachlichen Themen des Personalmanagements, zu Soft Skills und zur Entwicklung der Führungs- und Managementkompetenz. Neben seminaristischer Schulung werden auch Coaching- und Beratungsangebote wahrgenommen. Es wächst die „Lust am Lernen“, verpasste Bildungschancen werden nachgeholt.

So entsteht *en passant* ein neues Kompetenzprofil und damit ein neues Berufsverständnis, das viele freigestellte Betriebsratsmitglieder dazu befähigen würde, neue Aufgaben jenseits der alten Tätigkeit 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.

Welche beruflichen Entwicklungsoptionen haben Betriebsratsmitglieder ggf. jenseits ihrer alten Tätigkeit, nach ihrer Freistellung? Da gibt es den Wechsel in den Personalbereich, der jedoch vielfach als Wechsel auf die andere Seite des Verhandlungstisches gewertet wird. Einem Wechsel in Fachfunktionen, wie zum Beispiel in den Bereich Arbeitsschutz- und Gesundheitsschutz, hängt dieser „Makel“ nicht an. Dann gibt es den Wechsel in die Gewerkschaft, in eine Partei oder zu einem (gewerkschaftsnahen) Bildungsträger. Diese beruflichen Orientierungen werden eher als logischer Entwicklungsschritt angesehen. Betriebsratsmitglieder, die den Schritt in die arbeitsdirektorale Ebene oder die Selbständigkeit gemacht haben, hatten wir in unserem Untersuchungssample nicht.

Es gibt sowohl im gewerblichen als auch im Angestelltenbereich Betriebsratsmitglieder, die sich in der (vollen) Freistellung bemühen, in ihrem bisherigen Beruf anschlussfähig zu bleiben. Neben der Teilnahme an Schulungen und Tagungen versuchen sie auch durch *learning-by-doing* in Form von Urlaubs- oder Krankenvertretungen am Ball zu bleiben. Eine Umsetzungsschwierigkeit liegt in den knappen zeitlichen Ressourcen. Eine andere liegt im weit verbreiteten Bild eines voll und ganz engagierten Betriebsratsmitglieds. So stoßen die Bemühungen, den Anschluss an die alte Tätigkeit zu wahren, sowohl bei dem Arbeitgeber als auch im Betriebsratsgremium und in der eigenen Belegschaft nicht unbedingt auf Wohlwollen.

Es scheint ein dorniger Weg zu sein, den beruflichen Anschluss aufrecht zu erhalten. Sicher entscheiden sich auch deshalb freigestellte Betriebsratsmitglieder dafür, Weiterbildungen berufsbegleitend und inkognito zu durchlaufen.

Es ist davon ausgehen, dass nicht alle freigestellten Betriebsratsmitglieder eine individuelle Berufsentwicklungsplanung betreiben. Wie viele es tun, ist schwer abzuschätzen, denn sie tun es in der Regel nicht öffentlich. Sie stützen sich eher auf außerbetriebliche Vertrauenspersonen in ihren beruflichen Netzwerken. Insbesondere in den Betriebsratsgremien ist dieses Thema anscheinend nur schwer zu thematisieren, was wiederum mit dem weit verbreiteten Bild des voll und ganz engagierten Betriebsratsmitglieds sowie internen Konkurrenzen zusammen hängt. Denn nach wie vor ist sowohl in den Betriebsratsgremien als auch in den Gewerkschaften das Bild des „Betriebsrats aus Berufung“ weit verbreitet. Dies gilt insbesondere für die stärker gewerblich geprägten Betriebsratsgremien und deren gewerkschaftliche Betreuungsstrukturen. In den eher von Angestellten geprägten Betriebsratsgremien gilt dies nur mit Einschränkung. „Betriebsrat auf Zeit“ zu sein, ist hier durchaus ein akzeptiertes Modell.

In den **Betriebsratsgremien** werden die Berufslaufbahnen ihrer eigenen Mitglieder nur selten ganzheitlich diskutiert. Zu den diskutierten und bearbeiteten Einzelaspekten in Bezug auf die Wiedereingliederung nach einer Freistellung gehören insbesondere die finanzielle Seite (Vergleichsverfahren), der gleitende Übergang für ältere Kollegen in die Rente, die Unterstützung jüngerer Kollegen bei der Suche nach einem adäquaten Arbeitsplatz. Vom eigenen Gremium abgewählte Betriebsratsmitglieder werden in Sachen Wiedereingliederung meist alleingelassen. Die Regelungen im BetrVG werden als wenig hilfreich angesehen. Unberücksichtigt bleiben die Kompetenzerweiterung sowie das berufliche Selbstverständnis, das die Betriebsratsmitglieder während ihres Engagements im Betriebsrat herausbilden. Ohne die Kooperationsbereitschaft der Arbeitgeberseite geht es in der Regel nicht. Diese hängt von der Mitbestimmungskultur im Unternehmen ab, die nach Einschätzung der Betriebsratsgremien in immer mehr Unternehmen verloren geht.

Die Laufbahngestaltung von freigestellten Betriebsratsmitgliedern wird den Gremien weitgehend tabuisiert. Die Konkurrenz um die Freistellungsmandate erhöht das Verdrängen der beruflichen Zukunft ins Private. Gleichwohl spüren die Gremien, dass das Thema, auch im Hinblick auf die eigene Nachwuchsgewinnung, schwelt.

In den **Gewerkschaften** spielte das Thema Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern in der Vergangenheit allenfalls eine untergeordnete Bedeutung.

Das lag – aus ihrer Sicht – vor allem am scheinbar fehlenden Handlungsbedarf. Freigestelltes Betriebsratsmitglied zu sein, war und ist für die meisten eine dauerhafte berufliche Perspektive. Die Kontinuität wirkt sich sowohl auf die Arbeit im Betriebsrat als auch in den Gewerkschaften positiv aus. In den wenigen Fällen, in denen eine Freistellung „vorzeitig“ endete, wurden individuell gute Lösungen gefunden.

Perspektivisch wird jedoch ein Handlungsbedarf durchaus gesehen: Es mehren sich die Fälle, in denen für Betriebsratsmitglieder nach der Freistellung neue berufliche Perspektiven gefunden werden müssen, sei es aufgrund von Umstrukturierungen, Abwahlen oder einfach dem Wunsch insbesondere von Betriebsratsmitgliedern auch aus dem unteren Angestelltenbereich, nicht bis zur Rente als freigestelltes Betriebsratsmitglied tätig sein zu wollen. Neben der Frage nach der individuellen Existenzsicherung von freigestellten Betriebsratsmitgliedern geht es um die Attraktivität der Betriebsratsarbeit und damit um Nachwuchsgewinnung und -sicherung für die politische Arbeit.

Letztlich geht es um die Frage: Ist die Betriebsratsstätigkeit Beruf oder Berufung? Die Regelungen des BetrVG und die betriebliche Praxis, die ursprüngliche Tätigkeit als Bezugspunkt für die Vergütung und das angemessene Einsatzgebiet nach der Freistellung zu betrachten, werden als unzureichend angesehen. Dies entspricht aber weder dem „wahren“ Kompetenzprofil der Betriebsratsmitglieder noch ihrem beruflichen Selbstverständnis. Eine anerkannte Zertifizierung der neu hinzugewonnenen Kompetenzen – so die Einschätzung der Gewerkschaftsvertreter – wäre für einen beruflichen „Neustart“ hilfreich und sinnvoll.

Auf Seiten der **Personalverantwortlichen** in Großunternehmen mit langjähriger Mitbestimmungskultur stehen beim Thema Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern zwei Aspekte im Vordergrund: die angemessene Vergütung und die adäquate, sozialverträgliche Wiedereingliederung von nicht mehr freigestellten Betriebsratsmitgliedern. Als Voraussetzung für die gefundenen Lösungen werden die verankerte Mitbestimmungskultur im Unternehmen sowie der Respekt vor der Leistung der Betriebsräte angesehen. Ein besonderer Handlungsdruck entsteht, wenn es sich um ungeplante Ausstiege aus dem Betriebsrat handelt und keine Vorbereitungen getroffen werden konnten.

Die Regelungen des BetrVG werden von der Personalseite als ausreichend angesehen. Bisher handelt es sich nur um eine kleine Anzahl von Fällen. Eine individuelle Betrachtung des Falls unter Berücksichtigung von beruflicher Herkunft, Dauer der Freistellung sowie beruflichen Optionen erscheint notwendig. Die Kompetenzen, die die Betriebsratsmitglieder im Zuge ihrer Tätigkeit hinzu-

gewonnen haben sowie die Frage, an welcher Stelle im Unternehmen diese nach der Freistellung am sinnvollsten eingesetzt werden können, spielen eher keine beziehungsweise eine untergeordnete Rolle.

10.2 Schlussfolgerungen

„Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern“ ist ein Thema, das an Bedeutung gewinnt – in den Betrieben und den Gewerkschaften. Dafür sprechen sowohl quantitative als auch qualitative Entwicklungen, auf die wir im Rahmen der explorativen Studie gestoßen sind. Betriebliche Umstrukturierungen mit der Folge des Verlusts freigestellter Mandate, zum Teil steigende Konkurrenzen um die Freistellung Mandate sowie der bewusst befristet oder in einer Teilfreistellung angelegte Eintritt von qualifizierten Angestellten in den Betriebsrat sind zentrale Gründe dafür.

Auf der einen Seite kann grundsätzlich nicht mehr davon ausgegangen werden, dass eine Freistellung bis zum Eintritt in die Rente beziehungsweise bis kurz davor trägt. Dies kann, muss aber nicht so sein. Die Unsicherheit steigt und damit auch das berufliche Risiko. Auf der anderen Seite gehen Personen in die Freistellung, für die die Arbeit als Betriebsrat ein Entwicklungsbaustein in ihrer Berufslaufbahn ist.

Die Voraussetzungen für den Einstieg in eine Freistellung verändern sich und rücken damit immer mehr von den Rahmenbedingungen ab, aus denen das Motto „einmal Betriebsrat, immer Betriebsrat“ hervorgegangen ist.

Berufslaufbahnen nach der Freistellung – Typen

Die Frage nach typischen Berufslaufbahnen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern ist auf Basis des vorliegenden empirischen Materials nicht einfach zu beantworten. Die Berufsverläufe der interviewten Betriebsratsmitglieder bis zur ihrer Freistellung sind sehr heterogen. Ebenfalls heterogen sind die gesammelten Erfahrungen im und rund um den Betriebsrat sowie die darauf resultierenden Schlussfolgerungen für die berufliche Entwicklung. Die Einflussfaktoren an den entscheidenden berufsbiografischen Weichenstellungen sind vielfältig und insbesondere die äußeren Faktoren sind kaum beeinflussbar. Nicht nur das Handeln bzw. Nicht-Handeln der freigestellten Betriebsratsmitglieder bestimmt die Weichenstellungen.

Festgestellt werden kann, dass die klassische Berufslaufbahn, also „Betriebsratsmitglied bis zur Rente“, sich in der Erosion befindet. Daneben gewinnen andere Typen von Berufslaufbahnen an Bedeutung, die jedoch noch im Entstehungsprozess sind. Die Wirkung bestimmter Entscheidungen und Handlungskonstellationen ist in vielen Fällen noch nicht absehbar. Insofern sind die folgenden Ausführungen eher als Annäherungen von typischen Berufslaufbahnen zu verstehen. Sie sollten anhand eines breiteren empirischen Materials weiter ausdifferenziert werden.

Aus unseren Interviews können wir folgende Verläufe von Berufslaufbahnen identifizieren.

■ **Freigestellt bis zur Rente als Berufsziel:**

Der Klassiker unter den Berufslaufbahnen und Berufszielen freigestellter Betriebsratsmitglieder. Zum Teil wird dieses Ziel – unabhängig vom Alter – schon rasch formuliert, ist die neue Tätigkeit doch (vor allem für Gewerbliche Beschäftigte) ein Aufstieg. Die Entwicklung eines neuen Berufsverständnisses verstärkt dieses Berufsziel. Andere hingegen „wehren“ sich lange dagegen, den beruflichen Anschluss zu verlieren, bis sie – zum Teil resignierend – den Realitäten ins Auge sehen.

Dieses Modell scheint in der Erosion zu sein. Alternativen zeichnen sich allerdings erst in groben Konturen ab. Vor allem die Älteren, die in die 2010 letzte oder vorletzte Amtsperiode gewählt wurden, haben Chancen, hierin erfolgreich zu sein. Betriebsschließungen und Personalabbau sowie Nichtwiederwahl können diesem Ziel entgegenstehen. Daher arbeiten einzelne auch an einem Plan „B“, allerdings nicht als wünschenswerte Option sondern eher im Sinne einer Risikominderung. Und natürlich können auch attraktive Angebote aus dem Betrieb oder von Außen eine Abkehr vom Ziel bewirken. All diesen Varianten sind wir in unseren Interviews begegnet.

■ **Teilfreistellung - Kombination von Betriebsratsarbeit und Beruf:**

Dieses Modell scheint im Kommen zu sein und ist anscheinend vor allem für (höher) qualifizierte Angestellte attraktiv. Berufliche Entwicklung scheint in dieser Kombination möglich zu sein. Die Änderung des BetrVG im Jahre 2001 hat hier eine interessante Variante ermöglicht. Nur per Zufall sind wir auf derartige Fälle gestoßen, hatten die Studie doch eher die voll freigestellten Betriebsratsmitglieder im Blick. Zur interessanten Frage, ob der beruflichen Entwicklung in einem Teilzeitmodell (kombiniert mit BR-Arbeit Grenzen) gesetzt sind, insbesondere auch in Bezug auf Aufstiege, können leider keine Aussagen machen.

■ **Freigestellte Betriebsratsarbeit als berufliche Zwischenstation:**

Diesen Typus fanden wir vor allem bei Betriebsratsmitgliedern in der Mitte des Berufslebens. Die Motivation, den Betriebsrat nur als Zwischenstation zu verstehen, ist dabei recht unterschiedlich. Wir finden sowohl den Wunsch, beruflich noch einmal etwas Neues zu machen als auch die Überzeugung, das man die Arbeit als Betriebsrat nicht für einen langen Zeitraum machen kann bzw. sollte. Geprägt ist dieser Typus durch ein Weiterbildungsverhalten, das auf das Erschließen von Berufsoptionen im Betrieb oder außerbetrieblich ausgerichtet ist.

Vor diesem Hintergrund bedarf es eines Handlungs- und Gestaltungsansatzes, der proaktiv die freigestellte Betriebsratsstätigkeit nicht nur, aber auch als Teil einer Berufslaufbahn thematisiert. „Betriebsrat aus Berufung“ ist ein schönes Bild und verweist auf die sozial- und gesellschaftspolitische Motivation für dieses Mandat. Dieses soll nicht verloren gehen. Gleichwohl stehen die Vorzeichen so, dass nicht alle, die sich berufen fühlen, dieser Berufung bis zur Rente folgen können oder wollen.

Damit muss anerkannt werden, dass Betriebsratsmitglieder beim Schritt in die Freistellung die eigene Berufsentwicklung und Beschäftigungssicherheit jenseits der Betriebsratsstätigkeit nicht automatisch ad acta legen. Es bedarf vielmehr einer Akzeptanz, dass Betriebsratsmitglieder auch während ihrer Freistellung berufliche Alternativen nicht aus dem Blick verlieren (dürfen). Eine Option – wenn auch nicht die einzige – ist hier sicherlich eine wie auch immer gestaltete Kombination von ursprünglicher Tätigkeit und Betriebsratsarbeit.

Beschäftigte, die vor der Entscheidung über ein stärkeres Engagement im Betriebsrat im Rahmen einer Freistellung nachdenken, erwarten plausible Antworten, wie sie ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten können.

Die Entscheidung für oder gegen eine Freistellung müssen sie alleine treffen, sie sollten aber dabei unterstützt werden, eine sinnvolle und praktikable Entscheidung treffen zu können. Wünschenswert wäre es, wenn sie diese Unterstützung in den Betriebsratsgremien finden würden. Schließlich geht es auch darum, Betriebsratsarbeit für gute Leute interessant und attraktiv zu machen – und damit geht es um Nachwuchsförderung. Vor dem Hintergrund der nach wie vor verbreiteten Idealvorstellung von der Betriebsratsstätigkeit bis zur Rente sowie des zum Teil durch Konkurrenzen behafteten Binnenklimas in den Betriebsratsgremien sehen wir zum aktuellen Zeitpunkt in den Gremien selbst allerdings nicht den Ort der Unterstützung.

Wir sehen hier vielmehr die Gewerkschaften gefordert. Von hier sollte die notwendige Unterstützung kommen – und zwar auf Basis der gebotenen Solidarität und Fürsorge, aber auch aufgrund der Notwendigkeit, Betriebsratsarbeit und Freistellung als eine attraktive Option innerhalb eines Berufslebens zu erhalten. Und dies muss sie aus unserer Sicht sein, damit Betriebsratsarbeit auf qualitativ hohem Niveau stattfinden kann.

Unterstützung und Beratung sollten (potenzielle) Betriebsratsmitglieder mindestens an folgenden drei Punkten in ihrer Berufsbiografie erhalten, da aus unserer Sicht dort berufsbiografisch entscheidende Weichen gestellt werden:

- bei der Kandidatur für den Betriebsrat,
- bei der Schwelle zur Übernahme eines freigestellten Mandats und
- begleitend in der Phase der Freistellung.

Für die Betriebsratsmitglieder, die aus dem gewerblichen oder aus dem unteren Angestelltenbereich kommen, ist die Freistellung oftmals mit einem beruflichen Aufstieg verbunden – nicht monetär, aber in Bezug auf Status, Arbeitsinhalte und Qualifikation. Eine Rückkehr in die alte Tätigkeit wird aus nachvollziehbaren Gründen als berufsbiografischer Bruch empfunden, von dem freigestellten Betriebsratsmitglied aber auch von den Führungskräften und den Kollegen.

Für diese Betriebsratsmitglieder – sofern von ihnen selbst nichts anderes gewünscht - muss die Fortsetzung ihrer Berufslaufbahn jenseits der Freistellung in anderen Bahnen verlaufen. Welche Einsatzfelder sind im Unternehmen denkbar? Dies hängt vom Umfang und Niveau der während der Betriebsratszeit erworbenen Kompetenzen ab. Bezogen auf die Kompetenzen erscheinen innerbetriebliche Funktionen rund um das Thema Personal thematisch verwandt. Hinzu kommen sicherlich auch betriebliche Koordinierungs- und Managementfunktionen. Außerbetrieblich können Tätigkeiten in einer Gewerkschaft oder Partei, oder auch bei Bildungsträgern oder thematisch einschlägigen Beratungsfirmen in Betracht gezogen werden.

Es fällt schwer zu entscheiden, welche Tätigkeit dem Kompetenzprofil des Betriebsratsmitglieds am besten entspricht. Der Grund dafür ist, dass die während der Betriebsratsarbeit erworbenen Kompetenzen nicht homogen und geschlossen sind. In der Summe bilden sie kein Berufsbild ab.

Dies hängt wiederum mit mehreren Faktoren zusammen:

- Die Anforderungen an die Betriebsratsmitglieder sind in unterschiedlichen Unternehmenskonstellationen verschieden.
- In Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens und gegebenenfalls vorhandener Konzernstrukturen mit entsprechenden nationalen und internationalen

Interessenvertretungsstrukturen können die Anforderungen, aber auch die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten stark variieren.

- Spezialisierung und Entwicklung innerhalb des Gremiums.
- Je nach fachlicher Spezialisierung und Übernahme von (leitenden) Funktionen in Arbeitsgruppen, Gremien und Ausschüssen auf betrieblicher und überbetrieblicher/Konzernebene (Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat) kann das Niveau der inhaltlichen Anforderungen stark schwanken.
- Mit der Übernahme von ehrenamtlichen Aufgaben und Funktionen außerhalb des Betriebs, wie etwa in einer Gewerkschaft oder bei den Sozialversicherungsträgern, können zusätzliche Kompetenzen entstehen.
- Der Erwerb der Kompetenzen erfolgt auf ganz unterschiedlichen Wegen: Neben dem Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen und dem Selbststudium wird in der Arbeit selbst gelernt. Im Laufe der Zeit wird ein hohes Erfahrungswissen generiert, das oftmals nur schwer in explizites Wissen überführt werden kann.

Das Ergebnis ist ein Kompetenzprofil, das sich aufgrund der individuellen Entwicklung im Betriebsrat und persönlicher Neigungen individuell sehr stark unterscheiden kann. Aufgrund der Unterschiedlichkeit ist es nur schwer zu beschreiben, wobei die Kompetenzen in der Regel nicht oder nur in Teilen nachweisbar sind. Sollen berufliche Entwicklungen an die während der Betriebsratstätigkeit erworbenen Kompetenzen anschließen, dann müssen diese sichtbar und in einem anerkannten Bildungsabschluss nachweisbar gemacht werden.

10.3 Handlungsmöglichkeiten

Handlungsmöglichkeiten für eine zukünftige Gestaltung der Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern sehen wir auf folgenden Ebenen:

- der gesetzlichen Ebene,
- der betrieblichen Ebene ,
- der gewerkschaftlichen Ebene und
- der individuellen Ebene.

Darüber hinaus sehen wir Handlungsbedarf bei der weiteren Ausgestaltung der Bildungsangebote.

Gesetzliche Ebene

Das BetrVG setzt als Bezugspunkt für die Ermittlung des konkreten Entgeltanspruchs sowie für die berufliche Wiedereingliederung eines Betriebsratsmitglieds nach der Freistellung seine vorherige berufliche Tätigkeit inklusive einer „betriebsüblichen beruflichen Entwicklung“ (§ 38 Abs. 4 BetrVG).

Unabhängig von der Frage, ob der dafür vorgesehene Zeitraum von einem Jahr beziehungsweise zwei Jahren (nach drei Amtsperioden Freistellung) angemessen ist, bildet die Festschreibung der alten Tätigkeit als Referenzarbeitsplatz die reale Situation in den Betrieben nicht hinreichend ab. Sie ist allenfalls tauglich für Betriebsratsmitglieder, die nach der Freistellung wieder Anschluss an ihre frühere Tätigkeit suchen. Dies trägt allerdings nur für einen Teil der Betroffenen. Bei anderen hat sich sowohl das Kompetenzprofil als auch ihr berufliches Selbstverständnis von der ursprünglichen Tätigkeit weg entwickelt. Bei der innerbetrieblichen Suche nach einem diesem Profil entsprechenden Arbeitsplatz sind sie bisher auf das Wohlwollen des Arbeitgebers angewiesen.

Es sollte die Möglichkeit geschaffen werden, auch an andere berufliche Tätigkeiten anzuknüpfen, sowohl als Basis für einen Einstieg in eine andere berufliche Tätigkeit als auch in der Frage des Entgeltanspruchs. Daher sollten auf Wunsch des Arbeitnehmers die während der Betriebsrats Tätigkeit hinzugewonnenen Kompetenzen in Anrechnung gebracht werden und zum Ausgangspunkt für die Suche nach einer neuen Tätigkeit gemacht werden.

Betriebliche Ebene

Solange auf der gesetzlichen Ebene (noch) keine entsprechende Regelung (siehe oben) vorhanden ist, sollte es die Betriebsparteien nicht davon abhalten, auf betrieblicher Ebene Lösungen zu gestalten. Betriebsvereinbarungen, die gegebenenfalls als Vorlage für entsprechende Vereinbarungen dienen könnten, haben wir im Rahmen unserer Studie allerdings nur vereinzelt gefunden.

Bisher halten Arbeitgeber und Betriebsräte gleichermaßen den Aufwand einer Betriebsvereinbarung für zu hoch. Die Fallzahl von Wiedereingliederungen ist zu gering. Und bisher scheinen beide Seiten von einer gelebten Praxis der pragmatischen Lösungen auf Basis von Einzelfallentscheidungen zu profitieren.

Gleichwohl kann es perspektivisch nicht ausreichend sein, die berufliche Zukunft von Mitbestimmungsträgern von einer materiell nicht greifbaren Mitbestimmungskultur abhängig zu machen.

Ziel und Regelungsbestandteil müsste es im Kern sein, den Zugang zu beruflicher Weiterbildung für Betriebsräte von Beginn der Freistellung an sicherzu-

stellen. „Beruflich“ kann hier einerseits die Sicherstellung der Anschlussfähigkeit an die frühere, vor der Freistellung ausgeübte Tätigkeit heißen (Erhaltungs- und Anpassungsqualifizierungen). Hierzu gibt es bereits Betriebsvereinbarungen. Andererseits muss sich die „Beruflichkeit“ auch auf das neue, sich während der Betriebsratstätigkeit entwickelnde neue Selbstverständnis und -profil beziehen können. So kann gegebenenfalls der Zugang zu solchen Arbeitsplätzen und Funktionen ermöglicht werden, die dem neuen Kompetenzprofil entsprechen (Umqualifizierung beziehungsweise Entwicklungsqualifizierung) – und zwar inner- sowie außerhalb des Betriebs/Konzerns.³⁰ Auch in diesen Fällen müssen die im BetrVG festgeschriebenen Qualifizierungszeiten in Anspruch genommen werden können.

Bei der Definition und Beschreibung von Weiterbildung sollte ein erweitertes Weiterbildungsverständnis angenommen werden, indem organisiertes Lernen über Seminare ebenso seinen Platz hat wie informelles Lernen, zum Beispiel beim Learning-by-doing und bei arbeitsplatznahen Qualifizierungen.

Individuelle Ebene

Auf der individuellen Ebene sehen wir folgende Ansatzpunkte:

Betriebsratsmitglieder sollten sich spätestens zum Zeitpunkt des Wechsels in die Freistellung mit ihrer weiteren Berufslaufbahn auseinandersetzen.

Dabei sollte versucht werden, insbesondere auf folgende Fragen eine Antwort zu finden:

- Welche Rolle spielt die freigestellte Betriebsratsarbeit in meiner beruflichen Entwicklung? Wie lange soll diese Phase des Berufslebens dauern? Möchte ich als Freigestellter in Rente gehen? Benötige ich einen „Plan B“?
- Beabsichtige ich eine Rückkehr in meinen alten Beruf? Kann ich die berufliche Qualifizierung während der Freistellung vernachlässigen, beziehungsweise wie kann ich den Anschluss halten und/oder mich weiter entwickeln?
- Strebe ich nach der Freistellungsphase einen neuen Beruf beziehungsweise eine neue Tätigkeit an? Was muss ich dafür tun? Hat dieser neuer Beruf in Bezug auf die hierfür benötigten Kompetenzen Berührungspunkte zu dem, was ich im Betriebsrat an Wissen benötige?
- Mit welchen Inhalten will ich mich im Betriebsrat beschäftigen? Mit welchen muss ich mich beschäftigen? Welche Kompetenzen benötige ich für die Arbeit im Betriebsrat? Welche beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten gibt es

30 Wir haben hier die Begrifflichkeiten des TV Q für die Metallindustrie § 2 Nr. 1 – Nr.4 verwandt.

für mich im Betriebsrat, im Betrieb/Konzern außerhalb des Betriebsrats sowie außerhalb des Betriebs/Konzerns?

Betriebsratsmitglieder müssen aus der Arbeit, die ihnen vielfach Freude bereitet und aus der sie trotz aller Belastung Erfüllung und Anerkennung ziehen, ein Stück weit heraustreten und ihre persönliche Entwicklung reflektieren. Es gibt viele Instrumente, die helfen, den eigenen Kompetenzfortschritt zu erfassen und zu bewerten. Auf diesen Prozess müssen sich die Betriebsratsmitglieder einlassen. Die Thematisierung beruflicher Entwicklungen sowie die Dokumentation beruflicher Entwicklungsschritte sind wichtige Voraussetzungen für ein späteres Matchen der vorhandenen Kompetenzen mit den Anforderungsprofilen möglicher beruflicher Alternativen.

Hilfreich wäre es, wenn Betriebsratsmitglieder auf ein entsprechendes Unterstützungsangebot zurückgreifen könnten (siehe dazu unten). Dieses Angebot kann natürlich nur dann greifen, wenn die Betriebsratsmitglieder dieses auch annehmen. In diesem Fall müssten sie lernen, ihre Überlegungen öffentlich zu machen. Dies setzt wiederum ein gutes Vertrauensverhältnis voraus.

Betriebsratsgremien

In den Betriebsratsgremien sollte die Berufsentwicklungsplanung von Betriebsratsmitgliedern aus der Tabuzone des Schweigens geholt werden. Sie ist Teil einer materiellen Daseinsvorsorge und muss daher auch für Mandatsträger legitim sein. Notwendig ist sie auf jeden Fall.

Dazu bedarf es – bei allem Idealismus – der Anerkennung auch beruflicher Neuorientierungen. Ein offener Umgang mit dem Thema im Gremium oder in den Fraktionen der Gremien ist eine Voraussetzung dafür, das Problem aus der Vereinzelung zu holen und so gestaltbar zu machen. Das ist für den einzelnen hilfreich, aber auch für das Gremium, soll die Arbeit im Betriebsrat nicht an Attraktivität für potenzielle gute Nachwuchskandidaten verlieren.

Gewerkschaftliche Ebene

Fest steht: Mit dem Gang in die volle Freistellung machen Betriebsratsmitglieder einen Schritt mit weitreichenden Konsequenzen für das eigene (Berufs-)Leben. Für und bei dieser Entscheidung bedarf es jedoch einer Unterstützung von gewerkschaftlicher Seite.

Das bestehende – eher geringe – Angebot sollte auf folgenden Ebenen ergänzt und ausgeweitet werden:

- Weiterbildungs-/Coachingangebote:
Bisher gibt es nur vereinzelte Angebote über eine Berufswegeplanung für freigestellte Betriebsratsmitglieder und solche, die vor der Entscheidung für oder gegen eine Freistellung stehen. Beispiel für ein Angebot, das von Gewerkschaftsvertretern positiv bewertet wurde, ist das in den vergangenen Jahren verschiedentlich von der TBS Hessen angebotene 2-Tages-Seminar „Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat?“³¹. Dieses Seminar wird in unregelmäßigen Abständen auch von ver.di angeboten.³¹ Das DGB-Bildungswerk NRW bietet in Zusammenarbeit mit der IG Bauen, Agrar, Umwelt für 2011 eine Veranstaltung unter gleichem Titel an.³² Ziel dieser Coachingangebote sollte es sein, dem Einzelnen zu helfen, den eigenen Berufsweg zunächst zu reflektieren und dann systematisch und bewusst zu gestalten. Diese Angebote sollten ausgebaut und von den Gewerkschaften vermehrt angeboten werden.
- Erfahrungsaustausche zwischen freigestellten Betriebsratsmitgliedern:
Es sollte ein Raum beziehungsweise eine Plattform für Betriebsratsmitglieder entwickelt werden, um einen Austausch von Erfahrungen rund um das Thema der eigenen Berufslaufbahnen zu ermöglichen. Recherchen in diversen, von Betriebsratsmitgliedern genutzten Internetforen zufolge spielt das Thema immer wieder eine Rolle, scheint aber dort noch nicht den richtigen Ort gefunden zu haben.
- Und nicht zuletzt kommt den Gewerkschaftsvertretern bei der Betreuung des Betriebsrats vor Ort eine wichtige Rolle zu. Auch wenn sich personelle Kontinuität positiv auf die Qualität der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit auswirkt, so haben die gewerkschaftlichen Betreuer sicherlich auch die Verantwortung, einzelne Betriebsratsmitglieder in Fragen des Fortgangs ihres Mandats zu beraten. Dass sich Betriebsratsmitglieder – wie die Studie gezeigt hat – an ihre gewerkschaftlichen Betreuer wenden, spricht für ein Vertrauensverhältnis und einen möglicherweise guten Zugang in Fragen der Berufslaufbahngestaltung.

31 Im Seminarangebot der TBS Hessen und von ver.di b+b des Jahres 2011 war dieses Angebot jedoch bis zum 28.02.2011 nicht wieder enthalten.

32 <http://www.dgb-bildungswerk-nrw.de/seminare-in-kooperation-mit-der-bau/> (Zugriff 02.03.2011)

Weiterbildung

Zur Verwertung der während der Betriebsrattätigkeit erworbenen Kompetenzen auf internen und externen Arbeitsmärkten lassen sich zwei Aspekte herausarbeiten, die von besonderer Bedeutung sind:

1. Ergänzen und summieren sich die erworbenen Kompetenzen zu einem Profil, das in Teilen oder ganz dem Anforderungsprofil anderer Stellen entspricht?
2. Sind die Kompetenzen nachweisbar und belegt?

Beide Aspekte sind heute häufig nicht erfüllt. Hier gilt es aus unserer Sicht anzusetzen und geeignete Lösungen zu entwickeln:

Vor dem Hintergrund einer systematischen Arbeit jedes Betriebsratsmitglieds an seiner eigenen Berufslaufbahn sollte die Weiterbildung systematisch und zielorientiert erfolgen. Dabei sollte sich die Zieldefinition nicht nur aus den Anforderungen der Betriebsrattätigkeit ableiten, sondern auch Anforderungen aus anschlussfähigen, weitergehende Tätigkeiten beinhalten. Möglicherweise kann sich erst daraus ein homogenes Gesamtbild für eine praktikable Berufsalternative jenseits der Arbeit im Betriebsrat zusammenfügen.

Ein Dilemma zeigt sich heute ganz deutlich: Viele Weiterbildungen sind nicht hinreichend zertifiziert, insbesondere nicht als Teil eines anerkannten Abschlusses. Dabei soll ihre inhaltliche Sinnhaftigkeit keineswegs in Frage gestellt werden. Aber: Sie tragen in der aktuellen Version (noch) nicht zur nachvollziehbaren Herausbildung eines neuen Berufsprofils bei. Darüber hinaus werden informell erworbene Kompetenzen, die sich durch das alltägliche praktische Tun zu einem erheblichen Erfahrungswissen kumulieren, weitgehend vernachlässigt.

Sinnvoll und notwendig erscheint hier die Entwicklung kompletter Weiterbildungsangebote für Betriebsratsmitglieder, die sowohl inhaltlich als politisch zu anerkannten Abschlüssen führen. Dabei sollte auf bestehende Angebote aufgebaut werden. Die anzustrebenden Abschlüsse sollten verschiedene Stufen des Kompetenzerwerbs dokumentieren, die allein oder additiv einen Abschluss markieren.

Die Weiterbildung könnte sowohl en Block als auch berufsbegleitend absolviert werden. Ergänzend wäre sicherlich auch ein modulares System sinnvoll, das sich aus unterschiedlichen Bildungsmaßnahmen zusammensetzt. Wichtig erscheint in jedem Fall, dass auch betrieblich erworbenes Wissen bewertet und in Anrechnung gebracht werden kann.

Literaturverzeichnis

- Ballauf, H. (2005): Umbruch, Aufbruch, Neubesinnung. In: Mitbestimmung 11/2005, S. 68 ff.
- Böckler Impuls (2010): Aus der Mitte der Belegschaft. In: Böckler Impuls 2/2010, Seite 1, Düsseldorf.
- Böckler Impuls (2009): Betriebliche Mitbestimmung in Zahlen. In: Böckler Impuls 17/2009, Seite 6, Düsseldorf.
- Cox, P.-M. (2010): Sich als Betriebsrat nicht vergessen, in: Arbeitsrecht im Betrieb Heft 7-8, S. 452-458.
- Cox, P.-M./Kölbach, M.: weder bevorzugt, noch benachteiligt!, in Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 11/2010, S. 661-664
- Halm, T. (2005): Betriebsrat als Veränderungsmanager. In: Der Betriebsrat 3/2005, S. 25 ff.
- Heidemann, W. (2011): Bildungsarbeit für Arbeitnehmervertretungen – Daten und Fakten (2003-2010), Online-Veröffentlichung: http://boeckler.de/pdf/mbf_professionalisierung%20br.pdf [Zugriff am 25.02.2011]
- Hovestedt, G.(2010): Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Bildung und Qualifizierung, Bd. 246., Düsseldorf.
- Hovestadt, G. (2005): Wissenserwerb und Lernverhalten von Betriebsratsmitgliedern, Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 107, Düsseldorf.
- Jirjahn, U., Mohrenweiser, J.; Backes-Gellner, U. (2009): Works councils and learning on the dynamic dimension of codetermination. Institute for Strategy and Business Economics University of Zurich; Working Paper No. 116
- Kotthoff, H. (2005): Weiterbildung von Betriebsratsvorsitzenden in Mittelbetrieben. Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 114, Düsseldorf.
- Kotthoff, H. (2004): Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte. Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 79, Düsseldorf.
- Roos, M. (2010): Berufsperspektiven von Betriebsräten, in Personalführung 4/2010, S. 70-73.
- Ullenboom, D. (2005): Qualifizierungsangebote für Betriebsräte. Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 101, Düsseldorf.
- up/team (2007): Weiterbildung von Betriebsräten: Interessen und Präferenzen. Onlineveröffentlichung: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_weiterb_br_bildungstaettenbericht_2007.pdf, Düsseldorf – Berlin.

Unterseher, L./Palm, B. - up/team (2005): Weiterbildungsangebote für Betriebsräte: Konkurrenz und Präferenz. Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 105, Düsseldorf.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden Betriebsratsmitglieder

Allgemeine Angaben zur Person		
● Alter		
● Geschlecht		
● Familienstand		
● Schulabschluss	Höchster Schulabschluss	
● Berufsabschluss		
● Ggf. Fortbildungsabschluss		
Allgemeine Angaben zum Unternehmen		
● Größe	● Anzahl der Mitarbeiter	
● Bestehen	● Gründungsjahr	
● Rechtsform		
● Branche		
● Produkte		
● Qualifikationsstruktur der Beschäftigten	● Ungefährer Anteil an Un-/Angelernten, Facharbeiter/innen, Akademiker/innen	
● Wirtschaftliche Entwicklung	● Kurze Skizzierung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens	
● Tarifbindung		
Allgemeine Angaben zum Betriebsrat		
● Grundlage der Mitbestimmung	● Montanmitbestimmungsgesetz, Drittelbeteiligungsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, ● Mitbestimmungsgesetz	
● Zusammensetzung des Betriebsrats	● Ungefährer Anteil nach Unternehmensbereichen	
● Anzahl der Betriebsratsmitglieder	● Anzahl insgesamt ● Anzahl freigestellt ● Anzahl weiblich ● Anzahl männlich	
● Rückhalt in der Belegschaft	● Wenig bis viel Rückhalt	

<ul style="list-style-type: none"> ● Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gute bis schlechte Zusammenarbeit 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Beschreibung der Betriebsratsarbeit im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Selbstverständnis ● Wichtige Themen der Betriebsratsarbeit - Bedeutungsgewinn neuer Themen? ● Beteiligung an Entscheidungen - auch über Gesetzeslage hinaus? 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Stabilität des Betriebsrats 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dauer der Betriebsratsmitgliedschaften in den letzten Jahren 	

I. Beruflicher Werdegang vor der Betriebsratsmitgliedschaft

Angaben zum beruflichen Werdegang, Gründe für Betriebsratsmitgliedschaft

1. Was waren Ihre beruflichen Ziele zu Beginn Ihrer Berufslaufbahn?
2. Welche Aufgaben und Position(en) hatten Sie in den Unternehmen, in denen Sie vorher beschäftigt waren und in dem Sie Betriebsratsmitglied sind?
3. Wie lange waren Sie bereits in diesem Unternehmen beschäftigt, bevor Sie Mitglied des Betriebsrats wurden?
4. Was waren die Gründe für Ihre Kandidatur für den Betriebsrat?
(Zufällig oder geplant?)
5. War Ihnen damals bewusst, dass diese Entscheidung eine berufliche Weichenstellung sein könnte?

II. Betriebsratsmitgliedschaft

Gründe für Freistellung, Angaben zur Mitgliedschaft

1. Wie kam es dazu, dass Sie freigestelltes Betriebsratsmitglied wurden? (Eigen- oder Fremdmotivation, Planung oder Zufall, Motive, Unterstützung durch wen?)
 - Welchen Einfluss hatte Ihr soziales Umfeld (Familie/Freunde etc.) auf diese Entscheidung?
2. Sind Sie Mitglied in einer Gewerkschaft? In Welcher? (Sind Sie innerhalb der Gewerkschaft aktiv?) (Lockere oder enge gewerkschaftliche Bindung)
3. Was sind Ihre Ziele als Betriebsratsmitglied? (Selbstverständnis)
4. Welche Position und Aufgaben haben Sie innerhalb des Betriebsrats?
 - In welchen Ausschüssen sind Sie tätig?
 - In welcher Funktion?
5. Wie lange sind Sie bereits Betriebsratsmitglied?
6. Was war im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Betriebsratsmitglied bisher Ihr größter Erfolg oder Misserfolg?

Angaben zu Weiterbildungen/Qualifizierungen während der Betriebsratsmitgliedschaft

7. Haben oder werden Sie Weiterbildungen besuchen, die Sie für die Betriebsratsarbeit qualifizieren und die inhaltlich daran orientiert sind? Zu welchen Themen?

8. Haben oder werden Sie berufliche Weiterbildungen besuchen, um Ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen außerhalb der Betriebsrattätigkeit zu erweitern? Zu welchen Themen?
- (Wenn Antwort „ja“:) Warum haben oder werden Sie diese beruflichen Weiterbildungen machen?
 - (Wenn Antwort „nein“:) Warum haben oder werden Sie keine beruflichen Weiterbildungen besuchen?

Angaben zu persönlichen beruflichen Entwicklungsperspektiven

Betriebsratsmitglieder – zu Beginn/ in der Mitte der Berufslaufbahn:

9. Welche beruflichen Ziele hatten Sie zu Beginn Ihrer Mitgliedschaft im Betriebsrat?(dauerhafte Mitgliedschaft im Betriebsrat, Mitgliedschaft auf Zeit und/oder als Aufstiegsmöglichkeit)
10. Haben Sie sich mit Ihrer beruflichen Entwicklung und/oder beruflichen Alternativen nach einem möglichen Ende der Betriebsratsmitgliedschaft beschäftigt?
- Warum? Wie?
11. Stellt die Betriebsrattätigkeit für Sie einen beruflichen Aufstieg dar? Warum?

Angaben zu persönlichen beruflichen Entwicklungsperspektiven

Betriebsratsmitglieder – zum Ende der Berufslaufbahn:

12. Welche beruflichen Ziele hatten Sie zu Beginn Ihrer Mitgliedschaft im Betriebsrat?(dauerhafte Mitgliedschaft im Betriebsrat, Mitgliedschaft auf Zeit und/oder als Aufstiegsmöglichkeit)
- (Wenn Antwort „Mitgliedschaft auf Zeit und/oder Aufstiegsmöglichkeit“:) Was hat letztlich dazu geführt, dass Sie dauerhaft Betriebsratsmitglied geblieben sind?
13. Haben Sie sich im Laufe Ihrer Betriebsratsmitgliedschaft mit Ihrer beruflichen Entwicklung und/oder beruflichen Alternativen für den Fall eines Ausscheidens aus dem Betriebsrat beschäftigt?
- Warum? Wie?
14. Stellte die Betriebsrattätigkeit damals für Sie einen beruflichen Aufstieg dar? Warum?
- Wie würden Sie das heute bewerten?

Angaben zur Vorbereitung und Unterstützung der beruflichen Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern und zur Kommunikation hinsichtlich beruflicher Entwicklung

15. Wird im Betriebsrat oder im Unternehmen über die berufliche Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern gesprochen?
 - (Wenn Gespräche stattfanden:) Was war der Anlass? (Offenheit, Bedarf etc.)
 - (Wenn keine Gespräche stattfinden:) Warum nicht? (Tabuthema?)
16. Was sind die zentralen Themen der Gespräche?
17. Gibt es eine klare berufliche Perspektive für freigestellte Betriebsratsmitglieder in Ihrem Unternehmen? Wie sieht diese aus?
18. Gibt es zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung Angebote/Personalentwicklungsmaßnahmen seitens des Unternehmens oder des Betriebsrats? Welche? (Betriebsvereinbarungen, Übergangsmodelle, Erfahrungsaustausch oder gute Praxisbeispiele)
 - Für wen gelten die Angebote/Maßnahmen?
19. Haben Sie solche Angebote der Gewerkschaft/ des Arbeitgebers/ des Betriebsrats zur Unterstützung Ihrer beruflichen Entwicklung in Anspruch genommen? Welche?
 - Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Bedeutung und Bewertung von Betriebsratsmitgliedschaft/ Qualifizierung/ Unterstützung etc. für die interviewte Person selbst

Betriebsratsmitglieder – zu Beginn/ in der Mitte der Berufslaufbahn:

20. Welche Fähigkeiten/Kenntnisse, durch die Tätigkeit als Betriebsratsmitglied erworben, könnten Sie in einer weiteren beruflichen Laufbahn außerhalb des Betriebsrats gut anwenden?
21. Welche beruflichen Qualifizierungen, Unterstützungsangebote und Maßnahmen könnten für Ihre mögliche weitere Berufslaufbahn außerhalb des Betriebsrats sehr nützlich sein?
22. Inwiefern wünschen Sie sich eine Vorbereitung/ Information/ Unterstützung auf ein mögliches Ende der Betriebsratsmitgliedschaft? Durch wen oder was?
23. Würden Sie, auch im Vergleich mit anderen Kollegen, Ihren bisherigen beruflichen Werdegang und Ihre Karriere als Betriebsratsmitglied als typisch oder als eher speziell beschreiben?

Bedeutung und Bewertung von Betriebsratsmitgliedschaft/ Qualifizierung/ Unterstützung etc. für die interviewte Person selbst

Betriebsratsmitglieder – zum Ende der Berufslaufbahn:

24. Welche Fähigkeiten/Kenntnisse, durch die Tätigkeit als Betriebsratsmitglied erworben, hätten Sie in einer möglichen weiteren beruflichen Laufbahn gut anwenden können?
25. Welche beruflichen Qualifizierungen, Unterstützungsangebote und Maßnahmen wären für eine weitere Berufslaufbahn außerhalb des Betriebsrats sehr nützlich gewesen?
26. Inwiefern hätten Sie sich im Laufe Ihrer Mitgliedschaft im Betriebsrat eine Vorbereitung/ Information/ Unterstützung in Bezug auf eine möglich berufliche Entwicklung außerhalb des Betriebsrats gewünscht? Durch wen oder was?
27. Würden Sie, auch im Vergleich mit anderen Kollegen, Ihren beruflichen Werdegang und Ihre Karriere als Betriebsratsmitglied als typisch oder als eher speziell beschreiben?

Bedeutung der Betriebsratsmitgliedschaft und Bewertung insgesamt

Bedeutung von Betriebsratsmitgliedschaft/ Qualifizierung/ Unterstützung etc. und Bewertung insgesamt

28. Wie sollte eine Unterstützung beschaffen sein, die berufliche Entwicklung oder berufliche Alternativen beförderte?
29. Ist Ihrer Meinung nach die Mitgliedschaft im Betriebsrat und die Freistellung ein Risiko oder eine Chance für die weitere berufliche Entwicklung?
30. Wie würden Sie insgesamt den Umgang mit der Thematik „berufliche Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern“ bewerten?
31. Haben Sie Ideen oder Anregungen, wie Unternehmen oder Gewerkschaften, aber auch Kollegen im Betriebsrat, dieses Thema besser angehen könnten?

Anhang 2: Interviewleitfaden ehemalige Betriebsratsmitglieder

Allgemeine Angaben zur Person		
● Alter		
● Geschlecht		
● Familienstand		
● Schulabschluss	Höchster Schulabschluss	
● Berufsabschluss		
● Ggf. Fortbildungsabschl.		
Allgemeine Angaben zum Unternehmen (Unternehmen, in welchem die Interviewperson Betriebsratsmitglied war.)		
● Größe	● Anzahl der Mitarbeiter	
● Bestehen	● Gründungsjahr	
● Rechtsform		
● Branche		
● Produkte		
● Qualifikationsstruktur der Beschäftigten	● Ungefährer Anteil an Un-/Angelernten, Facharbeiter/innen, Akademiker/innen	
● Wirtschaftliche Entwicklung	● Kurze Skizzierung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens	
● Tarifbindung		
Allgemeine Angaben zum Betriebsrat		
● Grundlage der Mitbestimmung		
● Zusammensetzung des Betriebsrats	● Ungefährer Anteil nach Unternehmensbereichen	
● Anzahl der Betriebsratsmitglieder	● Anzahl insgesamt ● Anzahl freigestellt ● Anzahl weiblich ● Anzahl männlich	
● Rückhalt in der Belegschaft	● Wenig bis viel Rückhalt	
● Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung	● Gute bis schlechte Zusammenarbeit	

<ul style="list-style-type: none"> ● Beschreibung der Betriebsratsarbeit im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Selbstverständnis ● Wichtige Themen - Bedeutungsgewinn neuer Themen? ● Beteiligung an Entscheidungen - auch über Gesetzeslage hinaus? 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Stabilität des Betriebsrats 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dauer der Betriebsratsmitgliedschaften in den letzten Jahren 	

Beruflicher Werdegang vor der Betriebsratsmitgliedschaft

Angaben zum beruflichen Werdegang, Gründe für Betriebsratsmitgliedschaft

1. Was waren Ihre beruflichen Ziele zu Beginn Ihrer Berufslaufbahn?
2. Welche Aufgaben und Position(en) hatten Sie in den Unternehmen, in denen Sie vorher beschäftigt waren und in dem Sie Betriebsratsmitglied waren?
3. Wie lange waren Sie in dem Unternehmen, bevor Sie Mitglied des Betriebsrats wurden?
4. Was waren die Gründe für Ihre Kandidatur für den Betriebsrat?
(Zufällig oder geplant?)
5. War Ihnen damals bewusst, dass diese Entscheidung eine berufliche Weichenstellung sein könnte?

Betriebsratsmitgliedschaft

Gründe für Freistellung, Angaben zur Mitgliedschaft

6. Wie kam es dazu, dass Sie freigestelltes Betriebsratsmitglied wurden? (Eigen- oder Fremdininitiative, Planung oder Zufall, Motive, Unterstützung durch wen?)
 - Welchen Einfluss hatte Ihr soziales Umfeld (Familie/Freunde etc.) auf diese Entscheidung?
7. Waren Sie zu Ihrer Zeit als Betriebsratsmitglied Mitglied in einer Gewerkschaft? In Welcher? (Waren Sie innerhalb der Gewerkschaft aktiv?) (Lockere oder enge gewerkschaftliche Bindung)
8. Was waren Ihre Ziele als Betriebsratsmitglied? (Selbstverständnis)
9. Welche Position und Aufgaben hatten Sie innerhalb des Betriebsrats?
 - In welchen Ausschüssen waren Sie tätig?
 - In welcher Funktion?

10. Wie lange waren Sie Betriebsratsmitglied?
11. Was war im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Betriebsratsmitglied Ihr größter Erfolg oder Misserfolg?

Angaben zu Weiterbildungen/Qualifizierungen während der Betriebsratsmitgliedschaft

12. Haben Sie Weiterbildungen besucht, die Sie für die Betriebsratsarbeit qualifizierten und die inhaltlich daran orientiert waren? Zu welchen Themen?
13. Haben Sie berufliche Weiterbildungen besucht, um Ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen außerhalb der Betriebsratsstätigkeit zu erweitern? Zu welchen Themen?
 - (Wenn Antwort „ja“:) Warum haben Sie diese beruflichen Weiterbildungen gemacht?
 - (Wenn Antwort „nein“:) Warum haben Sie keine beruflichen Weiterbildungen besucht?

Angaben zu persönlichen beruflichen Entwicklungsperspektiven

14. Welche beruflichen Ziele hatten Sie zu Beginn Ihrer Mitgliedschaft im Betriebsrat?(dauerhafte Mitgliedschaft im Betriebsrat, Mitgliedschaft auf Zeit und/oder als Aufstiegsmöglichkeit)
15. Was waren die Gründe für Ihr Ausscheiden aus dem Betriebsrat?
16. Hatten Sie Ihre weitere berufliche Entwicklung vorbereitet?
 - Ab wann? Warum? Wie?
17. Stellte die Betriebsratsstätigkeit damals für Sie einen beruflichen Aufstieg dar? Warum?
 - Wie würden Sie das heute bewerten?

Angaben zur Vorbereitung und Unterstützung der beruflichen Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern und zur Kommunikation hinsichtlich beruflicher Entwicklung

18. Wurde im Betriebsrat oder im Unternehmen über die berufliche Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern gesprochen?
 - (Wenn Gespräche stattfanden:) Was war der Anlass? (Offenheit, Bedarf etc.)
 - (Wenn keine Gespräche stattfanden:) Warum nicht? (Tabuthema?)
19. Was waren die zentralen Themen der Gespräche?

20. Gab es eine klare berufliche Perspektive für freigestellte Betriebsratsmitglieder in Ihrem Unternehmen? Wie sah diese aus?
21. Gab es zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung Angebote/Personalentwicklungsmaßnahmen seitens des Unternehmens oder des Betriebsrats? Welche? (Betriebsvereinbarungen, Übergangsmodelle, Erfahrungsaustausch oder gute Praxisbeispiele)
 - Für wen galten die Angebote/Maßnahmen?
22. Haben Sie damals Angebote der Gewerkschaft/ des Arbeitgebers/ des Betriebsrats zur Unterstützung Ihrer beruflichen Entwicklung in Anspruch genommen? Welche?
 - Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Weitere Berufsentwicklung nach der Betriebsratsmitgliedschaft

Angaben zur weiteren Berufslaufbahn und zur Bedeutung und Bewertung von Betriebsratsmitgliedschaft/ Qualifizierung/ Unterstützung etc. für die interviewte Person selbst.

23. Was war Ihre erste Tätigkeit nach dem Ende der Betriebsratsmitgliedschaft?
24. Warum haben Sie gerade diese Tätigkeit ausgeübt?
25. Was hatte dieser Wechsel für Konsequenzen? (Was hat sich hinsichtlich Ihrer finanziellen Situation, Einflusses, Arbeitsaufgaben etc. geändert?)
26. Welche weiteren beruflichen Stationen gab es seitdem?
 - Was waren die Gründe für den Wechsel und die jeweilige berufliche Station?
 - Wie bewerten Sie Ihre jetzige berufliche Situation im Vergleich zur Situation vor der Betriebsratsmitgliedschaft?
27. Welche Bedeutung hatte Ihre Tätigkeit als freigestelltes Betriebsratsmitglied auf Ihre derzeitige berufliche Position?
28. Welche Fähigkeiten/Kenntnisse, durch die Tätigkeit als Betriebsratsmitglied erworben, haben Sie in Ihrer weiteren beruflichen Laufbahn anwenden können?
29. Welche beruflichen Qualifizierungen, Unterstützungsangebote und Maßnahmen waren für Ihre weitere Berufslaufbahn rückblickend sehr nützlich?
30. Inwiefern hätten Sie sich eine bessere Vorbereitung/ Information/ Unterstützung auf das Ende der Betriebsratsmitgliedschaft gewünscht?
 - Durch wen oder was?

31. Würden Sie, auch im Vergleich mit anderen Kollegen, Ihre Berufslaufbahn als typisch für Betriebsratsmitglieder oder als eher speziell beschreiben?

Bedeutung der Betriebsratsmitgliedschaft und Bewertung insgesamt

Bedeutung von Betriebsratsmitgliedschaft/ Qualifizierung/ Unterstützung etc. und Bewertung insgesamt

32. Wie würden Sie rückblickend betrachtet den Übergang von der Betriebsratsmitgliedschaft zurück in den Beruf bewerten?
- Was würden Sie Kollegen im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung raten?
33. Wie sollte eine Unterstützung beschaffen sein, die eine berufliche Entwicklung oder berufliche Alternativen beförderte?
34. Ist Ihrer Meinung nach die Mitgliedschaft im Betriebsrat und die Freistellung ein Risiko oder eine Chance für die weitere berufliche Entwicklung?
35. Wie würden Sie insgesamt den Umgang mit der Thematik „berufliche Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern“ bewerten?
36. Haben Sie Ideen oder Anregungen, wie Unternehmen oder Gewerkschaften, aber auch Kollegen im Betriebsrat, dieses Thema besser angehen könnten?

Anhang 3: Interviewleitfaden Betriebsratsgremien

Allgemeine Angaben zum Unternehmen		
● Größe	● Anzahl der Mitarbeiter	
● Bestehen	● Gründungsjahr	
● Rechtsform		
● Branche		
● Produkte		
● Qualifikationsstruktur der Beschäftigten	● Ungefäher Anteil an Un-/Angelernten, Facharbeiter/innen, Akademiker/innen	
● Wirtschaftliche Entwicklung	● Kurze Skizzierung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens	
● Tarifbindung		
Allgemeine Angaben zum Betriebsrat		
● Grundlage der Mitbestimmung	● Montanmitbestimmungsgesetz, Drittelbeteiligungsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz	
● Zusammensetzung des Betriebsrats	● Ungefäher Anteil nach Unternehmensbereichen	
● Anzahl der Betriebsratsmitglieder	● Anzahl insgesamt ● Anzahl freigestellt ● Anzahl weiblich ● Anzahl männlich	
● Rückhalt in der Belegschaft	● Wenig bis viel Rückhalt	
● Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung	● Gute bis schlechte Zusammenarbeit	
● Beschreibung der Betriebsratsarbeit im Unternehmen	● Selbstverständnis ● Wichtige Themen der Betriebsratsarbeit - Bedeutungsgewinn neuer Themen? ● Beteiligung an Entscheidungen - auch über Gesetzeslage hinaus?	
● Stabilität des Betriebsrats	● Dauer der Betriebsratsmitgliedschaften in den letzten Jahren	

Diskussionsfragen:

1. Sind Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern in Ihrem Gremium ein Thema?
2. Was waren die Auslöser für Diskussionen über die berufliche Entwicklung von freigestellten Betriebsratsmitgliedern?
3. Was sind zentrale Inhalte der Diskussionen?
4. Welche Regelungen und Vereinbarungen zur beruflichen Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern nach ihrer Mitgliedschaft im Betriebsrat gibt es in Ihrem Unternehmen?
5. Was bedeutet der Umgang mit beruflicher Entwicklung außerhalb von Betriebsratstätigkeiten für Ihre Arbeit im Betriebsrat?

Anhang 4: Interviewleitfaden Gewerkschaften

1. Vor welchem Erfahrungshintergrund können Sie berichten?
 - Funktionen/Aufgaben der IP innerhalb der Gewerkschaft, zu betreuende Betriebe, Größe der Betriebe, Dauer der Berufserfahrung, Erfahrung in anderen Bereichen etc.
2. Bei der Hans-Böckler-Stiftung gab es zunehmend Anfragen von freigestellten Betriebsratsmitgliedern, wie eigentlich mit der Thematik berufliche Entwicklung von freigestellten Betriebsratsmitgliedern umgegangen wird und ob es Erfahrungsbeispiele hierzu gibt. Weil freigestellte Betriebsratsmitglieder möglicherweise gar nicht mehr bis zum Ende ihres Berufslebens freigestellt bleiben wollen oder weil die Dauer von Freistellungen zunehmend unsicher wird.

Beobachten Sie insgesamt einen solchen Trend? Befindet sich das Modell „einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat“ in Auflösung?

 - Warum? Auf welchen Ebenen?
 - Gibt es Unterschiede zwischen Unternehmenstypen/Branchen?
3. Beobachten Sie eine solche Entwicklung auch konkret in den Unternehmen?
 - Lässt sich hierbei ein Muster erkennen?
 - Gibt es Unterschiede hinsichtlich der beruflichen Herkunft der Betroffenen?
4. Was macht eine Freistellung attraktiv oder warum entscheiden sich Betriebsratsmitglieder gegen eine Freistellung?
 - Gibt es Unterschiede hinsichtlich der Qualifikationen, Branchen etc.?
 - Welche Gründe gibt es für den Wunsch einer dauerhaften Freistellung?
5. Auf der einen Seite gibt es die Erwartung der Belegschaft auf personelle Kontinuität an der BR-Spitze, einen hohen moralischen Anspruch an die Freigestellten und auch das Bestreben der Freigestellten die Position zu behalten. Auf der anderen Seite ist das Mandat befristet. Sehen Sie hier einen Widerspruch?
6. Wie wird Ihrer Erfahrung nach vorgegangen, wenn ein freigestelltes Betriebsratsmitglied aus dem Betriebsrat in absehbarer Zeit oder unerwartet ausscheidet?
7. Welche Rolle spielt Unternehmenskultur für die berufliche Entwicklung?
8. Welche Rolle könnten betriebliche Vereinbarungen für die berufliche Entwicklung spielen, wenn ein freigestelltes Betriebsratsmitglied seine Freistellung verliert?

9. Viele Betriebsratsmitglieder sagen auch, dass berufliche Weiterbildungen während der Freistellung keinen Sinn machen, weil man das Erlernte nicht anwenden kann und schnell wieder vergisst. Wie beurteilen Sie das?
 - Trifft das auf alle Unternehmen/Branchen/Betriebsratsmitglieder zu?
10. Was sind Ihrer Erfahrung nach typische Probleme bei der Wiedereingliederung / beruflichen Entwicklung freigestellter Betriebsratsmitglieder?
11. Freistellung ist oftmals ein Statusgewinn, der mit mehr Freiheiten, aber auch Belastungen verbunden ist. Betroffene sagen, mit dem Eintritt in die Freistellung sei der alte Berufsweg abgeschlossen. Den Rückgang in den alten Beruf könne man sich gar nicht vorstellen, denn das entspräche auch nicht den erworbenen Kompetenzen und dem Selbstwertgefühl. Wie beurteilen Sie das?
12. Es gibt das Modell der Teilfreistellung in manchen Unternehmen. Freigestellte Betriebsratsmitglieder bleiben weiterhin zur Hälfte in ihrem ursprünglichen Beruf.
 - Beobachten Sie so etwas auch? In welchen Branchen/Unternehmen?
 - Unter welchen Bedingungen kann ein solches Modell funktionieren?
 - Wie verträgt sich das Modell mit dem hohen Anspruch an eine Professionalisierung der Betriebsratsarbeit?
13. Welche Chancen und Risiken ergeben sich Ihrer Erfahrung nach für Betriebsratsmitglieder aus der Tätigkeit im Betriebsrat für ihre weitere Berufslaufbahn?
 - Was sind typische berufliche Entwicklungen von ehemals freigestellten Betriebsratsmitgliedern?
14. Das Thema der beruflichen Entwicklung nach einer Freistellung, das Schaffen von Sicherheitsnetzen und die Notwendigkeit über Alternativen zu denken scheint tabuisiert. In den Gremien und auch zwischen den Freigestellten wird nicht oder nur selten darüber gesprochen. Die Betroffenen machen es mit sich selbst oder sprechen nur mit engen Vertrauten darüber. Nehmen Sie diese Situation auch so wahr?
15. Aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungsprozesse nimmt der Anteil der Menschen zu, die mit einer Freistellung reflektierter umgehen und sich auch in jungen Jahren die Frage stellen, wie es danach weiter gehen könnte.
 - Ist es nicht auch rational so zu denken, vor allem wenn man zum Beispiel Verantwortung für eine Familie hat?
 - Sollte man als Gewerkschaft Angebote machen, die den Betroffenen helfen sich über die Entscheidung für oder gegen eine Freistellung klar zu werden?

- Könnte ein offener Umgang mit der Thematik in bestimmten Betrieben / Branchen auch dazu beitragen, neue Leute für eine Freistellung/Teilfreistellung und Betriebsratsarbeit zu gewinnen?
16. Was würden Sie der Gewerkschaft oder Institutionen wie der Hans-Böckler-Stiftung im Umgang mit dem Thema empfehlen?

Anhang 5: Interviewleitfaden Personalbereich

Glauben Sie, dass sich die Tradition „kontinuierliche Freistellung bis zum Ende des Erwerbslebens“ in Auflösung befindet?

Wenn ja: Warum?

Gibt es Unterschiede zwischen Unternehmenstypen?

Beobachten Sie eine solche Entwicklung auch in Ihrem Unternehmen?

Wenn ja: Lässt sich hierbei ein Muster erkennen?

Welche Gesellschaften/Unternehmensteile betrifft das?

Gibt es Unterschiede hinsichtlich der beruflichen Herkunft der Betroffenen?

Betriebliche Praxis, Maßnahmen und Modelle

1. Vorbereitung: Wie werden freigestellte Betriebsratsmitglieder bei Ihrer beruflichen Entwicklung außerhalb der Betriebsratsstätigkeit unterstützt oder auf eine alternative Berufslaufbahn vorbereitet?
2. Wiedereingliederung: Wie wird vorgegangen, wenn ein freigestelltes Betriebsratsmitglied aus dem Betriebsrat in absehbarer Zeit oder unerwartet ausscheidet?
3. Gibt es betriebliche Regelungen zur beruflichen Entwicklung freigestellter Betriebsratsmitglieder?
 - Auf welchen Ebenen können Vereinbarungen verhandelt werden?
 - Was kann darin geregelt werden?
4. Gibt es Unterschiede bei der Vorbereitung und Unterstützung je nach Funktion oder Status?
5. Was sind typische Probleme bei der Wiedereingliederung / beruflichen Entwicklung freigestellter Betriebsratsmitglieder?

Erfahrung und Bewertung

1. Welche Chancen und Risiken ergeben sich Ihrer Erfahrung nach für Betriebsratsmitglieder aus der Tätigkeit im Betriebsrat für ihre weitere Berufslaufbahn?
2. Was sind typische berufliche Entwicklungen von ehemals freigestellten Betriebsratsmitgliedern?
3. Welche Unterstützungsangebote oder Vorbereitungsmaßnahmen haben sich für ehemalige freigestellte Betriebsratsmitglieder als besonders sinnvoll erwiesen?

4. Haben Sie Ideen oder Anregungen wie Personalabteilungen, Unternehmen, Gewerkschaften oder Betriebsratsmitglieder dieses Thema besser angehen könnten?

edition der Hans-Böckler-Stiftung
 Bisher erschienene Reihentitel ab Band 230

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Hans-Erich Müller Autozulieferer: Partner auch in der Krise?	13230	978-3-86593-120-7	10,00
Judith Beile, Ina Drescher-Bonny, Klaus Maack Zukunft des Backgewerbes	13231	978-3-86593-121-4	15,00
Ulrich Zachert Demografischer Wandel und Beschäftigungssicherung im Betrieb und Unternehmen	13232	978-3-86593-122-1	12,00
Gerd Busse, Hartmut Seifert Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung	13233	978-3-86593-123-8	15,00
Wolfgang Böttcher, Heinz-Hermann Krüger Evaluation der Qualität der Promotionskollegs der Hans-Böckler-Stiftung	13234	978-3-86593-124-5	25,00
Winfried Heidemann, Michaela Kuhnhenne (Hrsg.) Zukunft der Berufsausbildung	13235	978-3-86593-125-2	18,00
Werner Voß, Norbert in der Weide Beschäftigungsentwicklung der DAX-30- Unternehmen in den Jahren 2000 – 2006	13236	978-3-86593-126-9	22,00
Markus Sendel-Müller Aktienrückkäufe und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit	13237	978-3-86593-128-3	29,00
Seddik Bibouche, Josef Held, Gudrun Merkle Rechtspopulismus in der Arbeitswelt	13238	978-3-86593-130-6	20,00
Svenja Pfahl, Stefan Reuyß Das neue Elterngeld	13239	978-3-86593-132-0	28,00
Arno Prangenberg, Martin Stahl Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13240	978-3-86593-133-7	15,00
Samuel Greef, Viktoria Kalass, Wolfgang Schroeder (Hrsg.) Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch	13241	978-3-86593-134-4	28,00
Anne Ames Ursachen und Auswirkungen von Sanktionen nach § 31 SGB II	13242	978-3-86593-135-1	23,00
Ulrich Zachert Tarifeinheit durch Satzungsrecht der Gewerkschaften	13243	978-3-86593-136-8	10,00
Matthias Knuth, Gernot Mühge Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen	13244	978-3-86593-137-5	15,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Gertrud Hovestadt Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmer- vertreter	13246	978-3-86593-139-9	15,00
Godehard Neumann, Heinz Pfäfflin Metropolregionen zwischen Exzellenzanspruch und regionalem Ausgleich	13247	978-3-86593-140-5	20,00
Judith Beile, Beate Feuchte, Birte Homann Corporate Social Responsibility (CSR) Mitbestimmung	13248	978-3-86593-141-2	20,00
Felix Ekardt Soziale Gerechtigkeit in der Klimapolitik	13249	978-3-86593-142-9	15,00
Kerstin Windhövel, Claudia Funke, Jan-Christian Möller Fortentwicklung der gesetzlichen Rentenversicherung zu einer Erwerbstätigenversicherung	13250	978-3-86593-143-6	24,00
Martin Albrecht, Hans-Holger Bleß, Ariane Höer, Stefan Loos, Guido Schiffhorst, Carsten Scholz Ausweitung selektivvertraglicher Versorgung	13252	978-3-86593-146-7	23,00
Elisabeth Schwabe-Ruck „Zweite Chance“ des Hochschulzugangs?	13254	978-3-86593-149-8	32,00
Johannes Kirsch, Gernot Mühge Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten	13256	978-3-86593-151-1	12,00
Kerstin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel	13257	978-3-86593-152-8	12,00
Klaus Maack, Jakob Haves, Katrin Schmid, Stefan Stracke Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland	13260	978-3-86593-155-9	20,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Rechtsprobleme der tariflichen Unterbietungskonkurrenz	13262	978-3-86593-157-3	15,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

„Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat“ – dieses Motto und damit die vorgezeichnete Berufslaufbahn von freigestellten Betriebsratsmitgliedern genossen in der Vergangenheit eine gewisse Selbstverständlichkeit. In den letzten Jahren mehren sich jedoch die Anzeichen, dass eine fortdauernde Freistellung bis zur Rente nicht mehr die Regel sein wird.

Insbesondere in der freigestellten Betriebsratstätigkeit gewinnen Betriebsratsmitglieder Kompetenzen hinzu, die sie möglicherweise für ganz andere Tätigkeiten inner- und außerhalb des Betriebs qualifizieren.

Im Rahmen der vorliegenden explorativen Studie wurden aktuell und ehemals freigestellte Betriebsratsmitglieder, Betriebsratsgremien und Personalverantwortliche befragt, um mehr Licht in das bisher wissenschaftlich nahezu unbeachtete Themenfeld der Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern zu bringen.

