

Hermann Kotthoff: Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat

Von Hermann Kotthoff

Der Betriebsrat ist zwar ein Ehrenamt, aber ein Teil der Mitglieder – die Freigestellten – üben das Amt als Hauptberuf aus. Das birgt gewisse berufliche Risiken für die Person in sich. Denn welches ist die berufliche Perspektive des Freigestellten, wenn er „abstürzt“, d.h. wenn er abgewählt wird, oder wenn durch eine Unternehmensfusion auch die Betriebsratsgremien fusionieren und dadurch Freistellungsmandate verloren gehen, oder wenn er amtsmüde ist und sich anders orientieren möchte?

Das Betriebsverfassungsgesetz sichert ihm zu, dass er an seinen früheren Arbeitsplatz zurückkehren kann. Aber ist das nach nicht selten acht, zwölf oder noch mehr Jahren Freistellung eine realistische Option?

Die Freistellung ist für viele, besonders für Betriebsräte aus dem gewerblichen Bereich, ein bedeutender beruflicher Aufstieg und die Chance zu einer Persönlichkeitsentwicklung. Durch eine längeres Tätigsein in der Freistellung, evtl. sogar als Betriebsratsvorsitzender hat der Freigestellte neue Kompetenzen gewonnen, sein betrieblicher Status und sein Prestige ist gewachsen, er ist eine öffentliche und häufig mächtige Person im Betrieb geworden, er ist in mancher Hinsicht mit einer Führungskraft vergleichbar und geht beim Vorstand ein und aus. Er hat eine berufsbiographische Entwicklung gemacht, durch die er ein anderer geworden ist. Wenn er sich nun gezwungenermaßen oder freiwillig beruflich neu orientieren muss, dann möchte er möglicherweise nicht dort wieder anfangen, wo er vor vielen Jahren aufgehört hat, nämlich in seiner früheren Tätigkeit.

Er möchte den erreichten Level halten. Eine adäquate Stellung wäre evtl. eine „richtige“ Führungsposition auf der Managementseite im selben Betrieb oder außerhalb. Selbst wenn er in sein früheres Tätigkeitsfeld zurückkehren möchte, hätte er keine mit seinen damaligen Kollegen vergleichbare berufliche Entwicklung gemacht, denn die sind auf ihrem fachberuflichen Weg in der Zwischenzeit an ihm vorbeigezogen.

Bis vor einigen Jahren war die berufliche Entwicklung freigestellter Betriebsratsmitglieder kein Problem, weil die Fallzahlen abgebrochener hauptberuflicher Betriebsratskarrieren gering waren und weil für die wenigen Fälle, die es traf, gesorgt war. Denn die typische Freigestelltenkarriere verlief kontinuierlich und gradlinig im gewerkschaftlichen Milieu. Sie begann meist mit einem Mandat in der Jugendvertretung, dann als Vertrauensmann, danach längere Zeit als normales Betriebsratsmitglied, und erst später als Freigestellter, eventuell noch später als Betriebsratsvorsitzender oder stellv. Vorsitzender. Die Freistellung wurde von Anfang an nicht als temporärer Ausflug gesehen, sondern als „für immer“, d.h. bis zur Rente. Wenn sie dennoch in seltenen Fällen vor der Rente abgebrochen werden musste, dann hat der Arbeitgeber, auf jeden Fall aber die Gewerkschaft, für eine weiche Landung gesorgt, häufig für eine Brücke in die bald bevorstehende Verrentung oder für eine adäquate, Status und Ansehen sichernde, andere Tätigkeit im Betrieb.

Diese Situation hat sich aus mehreren sich verstärkenden Ursachen verändert. Einen großen Anteil daran hat der beschleunigte Umschlag auf dem Markt für Unternehmen und Unternehmensteile: durch unternehmensrechtliche Veränderungen wie Fusionen, Übernahmen, Unternehmensaufsplitterungen,

01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Prof. Dr. Hermann Kotthoff (Industrie- und Betriebssoziologe) |
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Outsourcing etc. wurden Betriebsratsgremien aufgelöst oder fusioniert und die Zahl der Freistellungsplätze reduziert. Die Belegschaften wurden neu zusammengewürfelt, die alten Freigestellten waren vielen nicht mehr bekannt und wurden abgewählt. Dadurch ist eine größere Unsicherheit hinsichtlich der Dauer der Freistellung entstanden. Das berufliche Risiko ist heute größer.

Eine andere Ursache besteht darin, dass ein neuer Arbeitnehmertypus in die Betriebsratsgremien eingezogen ist, ein Menschenschlag mit anderer beruflicher Qualifikation und Sozialisation und mit anderen Karrierewegen: die Hochqualifizierten Angestellten und außertariflichen Beschäftigten. Ihr Beschäftigtenanteil hat sich insgesamt stark erhöht, vor allem sind sie im Unterschied zu ihrem traditionellen Verhalten heute in größerem Maße bereit, im Betriebsrat mitzuwirken. Falls sie sich freistellen lassen, dann häufig bewusst nur für eine Wahlperiode oder sie bevorzugen eine Teilfreistellung, weil sie sich mit ihrer qualifizierten beruflichen Tätigkeit identifizieren und ihren Lebensberuf darin sehen.

Eine weitere Ursache ist, dass die Belegschaften aufgrund negativer Erfahrungen mit den Umstrukturierungen und auf dem Hintergrund der Finanzkrisen kritischere Wähler geworden sind und quasi vom Stamm- zum Wechselwähler mutiert sind, häufiger die etablierte Betriebsratsspitze abwählen und Opponenten ins Amt bringen. Die Wahlen sind (wieder) politischer geworden.

Obwohl die neue Situation nicht mehr zu leugnen ist, wird sie in den Betriebsratsgremien nicht thematisiert, sondern tabuisiert. Das Amt des freigestellten Betriebsrats wird ausschließlich unter moralischen Aspekten als Hingabe für eine Gemeinschaftsaufgabe bewertet. Vom Amtsinhaber wird das ungeteilte Engagement für die Sache erwartet. Eine Thematisierung der eigeninteressierten Sorge für die private Berufsentwicklung gilt als suspekt. Zu einem nicht geringen Teil rührt diese Tabuisierung aus der diffusen internen Machtstruktur des Betriebsratsgremiums.

Das Gremium ist formell als egalitäres Kollegium verfasst, es ist aber faktisch hierarchisiert. Es gibt offiziell keine Leitungsstruktur, real aber haben die Freigestellten, insbesondere der/die Vorsitzende eine Leitungsposition, um die nicht nur eine Konkurrenz der Ambitionierten entsteht, sondern auch eine Distanz zu den ‚normalen‘ Mitgliedern. Die Freistellung wird als ein großes Privileg gesehen, für dessen Vergabe der Inhaber sich dankbar zu erweisen hat. Sie wird im Wortsinn als „Freie Stellung“ gedeutet, als Nicht-mehr-arbeiten-müssen, und nicht als aufreibende Berufsarbeit in einem anderen Feld. In der Tat ist der große Unterschied zu den anderen Betriebsratsmitgliedern die hohe Selbstbestimmung über die eigene (Arbeits-)Zeit und das keinem Vorgesetzten Unterworfensein.

Ferner ist der häufige Kontakt der Freigestellten zum Management eine Verdachtszone hinsichtlich Lagerloyalität und Unbestechlichkeit. Es kann nicht verwundern, dass um ein solches Privileg in einer Kollegengruppe leicht Konkurrenz und Neid entsteht. Für einen Freigestellten, der Berufsängste hat, ist das Gremium kein geeigneter Ort für eine persönliche Aussprache. Er steht mit Problemen seiner beruflichen Existenz ziemlich allein da. (vgl. Jürgenhake u.a. 2010)

In einer solchen Situation hilft es ihm auch nur bedingt, wenn er Halt im Betriebsverfassungsgesetz sucht. Das Gesetz verweist ihn bei Verlust seiner Betriebsratstätigkeit zurück auf seine Ausgangsposition vor

der Freistellung (§ 37 Abs. 5). Es registriert nicht, dass er inzwischen durch seine langjährige Freistellung ein anderer geworden ist und evtl. nicht mehr dorthin zurück möchte. Da hilft es ihm auch nicht, dass das Gesetz ihm Weiterbildung gewährt zum Nachholen der beruflichen Entwicklung, die seine früheren Kollegen gemacht haben (§ 38 Abs. 4), denn er will ja nicht zurück.

Die Mitbestimmungsabteilung der Hans-Böckler-Stiftung hat die Brisanz des Themas bereits vor einigen Jahren erkannt und seither mehrere Forschungsarbeiten dazu vergeben. In einer Studie in Großbetrieben (2004) und einer weiteren in Klein- und Mittelbetrieben (2005) habe ich insgesamt drei verschiedene berufsbiographische Entwicklungswege von freigestellten Betriebsräten festgestellt, die bei einem Verlust der Freistellung in jeweils unterschiedlicher Weise betroffen sind und andere Wege suchen.

Freigestellter Betriebsrat auf Zeit

Die häufigsten Fälle kommen in Großbetrieben mit einem hohen Anteil von Hochqualifizierten Angestellten vor, die auch im Betriebsrat einen hohen Anteil der Sitze einnehmen (u.a. große IT-Betriebe, Betriebe mit hohem FuE-Anteil, Großbanken). Dass Hochqualifizierte sich im Betriebsrat freistellen lassen, ist relativ neu. Früher bildeten auch in Betrieben mit einer solchen Qualifikationsstruktur die mittleren Tarifangestellten zusammen mit einigen gewerblichen Arbeitnehmern den Betriebsrat. Vor allem aufgrund der vielen Restrukturierungen mit Personalreduzierungen auch im Hochqualifiziertenbereich seit den 1990er Jahren hat diese Klientel den Betriebsrat für sich entdeckt. Sie verstehen ihre Vertretungsarbeit unideologisch als Lösen von Sachproblemen fern jeder Klassenrhetorik. „Ich fühl mich nicht als andere Seite. Das ist kein klassischer Gegensatz, sondern ich sage: wir (als Betriebsrat) sind die soziale Komponente, die mithelfen kann, dass die Marktwirtschaft erhalten bleibt“ sagte ein Befragter in meiner Studie (2004). Sie sind nicht über das Gewerkschaftsmilieu in den Betriebsrat gekommen, sondern haben sich erst spät, meist aus Anlass einer konkreten Konfliktsituation in ihrem Arbeitsbereich, wählen lassen

Der Organisationsgrad im Betrieb ist – außer bei den ehemals staatlichen Unternehmen mit dieser Beschäftigtenstruktur – meist gering. Als Betriebsratsmitglied suchen sie jedoch die Unterstützung der Gewerkschaft und sind aus diesem Zweck Mitglied geworden, allerdings auch nur auf Zeit. Sie sehen ihre schwache Gewerkschaftsbindung durchaus als eine Stärke. „Das Engagement im Betriebsrat sollte eine Sinuskurve sein. Wenn man Betriebsrat ist, sollte man Kontakt halten, wenn man sich über die Betriebsratsrolle hinausentwickelt hat, sollte man wieder zurückfahren.“ (Befragter)

Das ist der Kernpunkt: sie planen von Anfang an, sich wieder aus der Freistellung zurückzuziehen, sie wollen nur Betriebsrat auf Zeit sein. Ihre Betriebsratsstätigkeit ist kein Abschied vom Herkunftsberuf. Sie sind Lebensabschnitts-Betriebsräte. Die Vertretungsaufgabe ist für sie eine interessante und attraktive Erweiterung des Horizonts, in der sie mit Engagement aufgehen. Aber sie geben dafür nicht die hohe Identifikation mit ihrem ursprünglichen Beruf auf. Viele gehen ohnehin nicht in eine volle, sondern nur in eine Teilfreistellung, um den Anschluss nicht zu verlieren, so dass sie in ihrem Beruf integriert bleiben. Der Ausstieg aus der Freistellung ist eine eingebaute Sollbruchstelle.

Auch unabhängig von ihrem Willen wäre eine Freistellung „für immer“ hier ein großes Risiko, da die Betriebe von häufigen Brüchen und Wechseln aufgrund von Umstrukturierungen betroffen sind. Sie

bleiben eine, höchstens zwei Wahlperioden, kehren aber nicht immer exakt in ihre alte Funktion zurück, sondern manche suchen und finden im Betrieb eine interessante andere Funktion im mittleren Management. Diejenigen mit voller Freistellung sind mehr im Risiko: die Rückkehr auf gleicher Statushöhe ist oft nicht realisierbar, sie brauchen individuelle Unterstützung, Coaching, und spezielle Job-Vermittlung.

Freigestellter Betriebsrat „für immer“

Dies ist das klassische Modell der Betriebsratskarriere im gewerkschaftlichen Milieu des industriellen Großbetriebs. Die Mehrheit im Gremium bilden die Arbeiter und Tarifangestellten, aber auch hier ist die Zahl der Hochqualifizierten Angestellten (oft Ingenieure) in den letzten Jahren gestiegen. Für die freigestellten gewerblichen Betriebsratsmitglieder ist die Freistellung ein markanter beruflicher Aufstieg, der Höhepunkt auf einem langen gradlinigen Weg gewerkschaftlicher Vertretungsfunktionen. Sie bedeutet definitiv den Abschied von ihrem Herkunftsberuf, denn es ist für sie eine Selbstverständlichkeit, bis zur Rente in der Freistellung zu verbleiben. Der größte Anreiz ist die Befreiung von belastender körperlicher Arbeit (das Ende der „Maloche“ und die Übernahme einer „sauberen“ und selbstbestimmten Tätigkeit. Ihre Karriere ist institutionell eingebunden in die Bewährungs- und Belohnungsregeln der gewerkschaftlichen Großorganisation, deren erste Repräsentanz im Betrieb sie sind und in deren Kommissionen sie die Mehrheit stellen. Wenn es in der Vergangenheit in seltenen Fällen zu einer erzwungenen Aufgabe der Freistellung gekommen ist, dann ließ die Gewerkschaft sie nicht – wie ein Funktionär der IG BCE formulierte – „ins Bergfreie fallen“. Sie wurden in fürsorglicher Solidarität aufgefangen und adäquat untergebracht. „Hier wurden immer die Betriebsräte untergebracht, die nicht mehr wollten oder konnten. Du findest immer eine Nische in so einem großen Betrieb.“ (Ein Befragter in meiner Untersuchung 2004)

Häufig kamen sie in betriebsratsnahen mittleren Verwaltungsfunktionen im Arbeitsschutz, als Sicherheitsbeauftragter, und in der Zeitwirtschaft unter. Neben dieser „kleinen“ Betriebsratskarriere, die eine „angemessene“ Stellung nach der Betriebsratszeit ermöglichte, war auch die „große“ Karriere nicht ungewöhnlich, nämlich dass Freigestellte, vor allem Betriebsratsvorsitzende, Angebote erhielten, auf Positionen ins obere und oberste Management zu wechseln: Personalleiter, Arbeitsdirektor, Geschäftsführer einer Tochterfirma etc. Selbstverständlich waren das Niveau und die Qualität dieser Praxis nicht überall gleich, sondern abhängig vor allem von dem speziellen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis (Mitbestimmungskultur) im Unternehmen. Besonders in ehemals öffentlichen und in montanmitbestimmten Unternehmen gab und gibt es z.T. immer noch attraktive Karrieremöglichkeiten für freigestellte Mitbestimmungsträger. Verallgemeinernd kann man feststellen, dass es kaum eine andere Beschäftigtengruppe gab, deren Beschäftigungs- und beruflichen Entwicklungsrisiken so gut abgesichert waren wie die der freigestellten Betriebsratsmitglieder in industriellen Großbetrieben mit gefestigten gewerkschaftlichen Strukturen.

Aber auch in den Betriebsräten dieser industriellen Großbetriebe sind ähnliche Veränderungen eingetreten wie in den Hochqualifizierten-Betriebsräten: aufgrund von Umstrukturierungen und unternehmensstrukturellen Veränderungen ist eine Freistellung „für immer“ unsicherer geworden. Ferner entscheidet sich auch hier die (kleinere) Gruppe der hochqualifizierten Freigestellten für eine zeitlich

01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Prof. Dr. Hermann Kotthoff (Industrie- und Betriebssoziologe) |
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

begrenzte Freistellung oder für eine Teilfreistellung. Eine Veränderung in der Managementorganisation bringt eine zusätzliche Verunsicherung, selbst wenn die gute Mitbestimmungskultur erhalten bleibt, nämlich die schnelle, häufig im Zwei-, Drei-Jahresrhythmus erfolgende Rotation in den Managementpositionen. Die Zusage eines Managers für eine Position für die Zeit nach der Freistellung ist wertlos, wenn der Nachfolger sich nicht daran gebunden fühlt.

Die Vorstellung liegt nahe, dass eine Verwendung auf einer verantwortlichen Position im Personal- und Sozialwesen des Betriebs der Königsweg im Großbetrieb sei. Die befragten Personalmanager haben das bestritten, weil zum einen Stellen in diesem Bereich in Zukunft eher ab- statt aufgebaut werden, und zum anderen weil entgegen dem Anschein die Betriebsrattätigkeit nicht speziell auf das Aufgabenfeld eines modernen Personalmanagements vorbereite, sondern eine schwer definierbare Mischung aus Kompetenzen in Projektmanagement, betriebswirtschaftlichen Grundlagenkenntnissen, vor allem Verhandlungsführung und Sozialkompetenz umfassten. Den Stellenmarkt dominierten die zahlreichen HR-Spezialisten der betriebswirtschaftlichen Fakultäten. Ebenso unerwartet ist, dass auch die befragten betroffenen Freigestellten selbst in meinen Studien nicht diesen Weg präferierten. Ein stärkerer Trend ging in die Richtung einer selbständigen Existenz als Consulter/Coach für Betriebsräte (auch Euro-Betriebsräte) oder speziell für Projektmanagement und Change-Management.

Freigestellter Betriebsrat im Klein- und Mittelbetrieb

Eine Freistellung gibt es erst in Betrieben ab 200 Beschäftigten (bis vor wenigen Jahren noch 300), die zweite Freistellung ab 500 (früher 600). In meiner Untersuchung industrieller Mittelbetriebe bis 500 Beschäftigte in verschiedenen Branchen (2005) zeigt sich überraschend, dass die Freigestellten im Betriebsrat, die Vorsitzenden, eine für die Belegschaft untypische Berufsbiographie haben: die Mehrheit hatte eine Fachhochschulreife und gehörte zur mittleren Führungsschicht in diesem Betriebstypus, nämlich Meister und verschiedene vergleichbare Zwischenpositionen.

Zwei Drittel waren älter als 45 Jahre. Das besagt: ihr Aufstieg war der berufsfachliche Aufstieg, der bereits hinter ihnen lag als sie die Freigestelltenfunktion übernommen haben. Es sind Leute im reiferen Alter am Ende ihrer Karriere, die Autorität und Ansehen sowohl in der Belegschaft als meist auch bei der Betriebsleitung genießen und die sich für sozialen Ausgleich und Verständigung im Betrieb engagieren. Die Freistellung ist in diesem Umfeld kein maßgeblicher Karriereschritt. Darum gab es hier eine bemerkenswerte Gelassenheit gegenüber dem Karriereproblem von Freigestellten. Zwar möchten die meisten von ihnen bis zur Rente freigestellt bleiben, aber wenn es nicht klappt, gehen sie davon aus, dass für sie eine Überleitung in die Rente gefunden wird. In ihre frühere Tätigkeit zurückgehen möchte kaum einer von ihnen.

Ein Drittel dieser Freigestellten war jedoch beim Eintritt in die Freistellung erst unter 40 Jahre alt. Für sie besteht im Fall des Ausstiegs eine schwierige Situation. Sie würden in die frühere Tätigkeit zurückgehen und – wie das Betriebsverfassungsgesetz es vorsieht – die verpasste berufsfachliche Weiterbildung nachholen oder sich nach anderen für sie akzeptablen Möglichkeiten auf demselben Level umsehen. Betriebsratsnahe Funktionen auf diesem Level im Arbeitsschutz und ähnlichen Bereichen gibt es in diesen mittelgroßen Betrieben kaum.

01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Prof. Dr. Hermann Kotthoff (Industrie- und Betriebssoziologe) |
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

In einer neueren Untersuchung über Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern in mittelgroßen Betrieben (Jürgenhake u.a. 2010) war ebenfalls etwas mehr als die Hälfte der befragten Freigestellten zum Zeitpunkt der Freistellung über 45 Jahre alt. Diese Älteren gehen auch hier davon aus, dass sie bis zur Rente bleiben können oder dass eine Übergangslösung in die Rente gefunden wird.

Anders sieht es bei denen aus, die vergleichsweise früh (35 - 40 Jahre alt) freigestellt wurden. Sie gehen nicht davon aus, Betriebsrat „für immer“, sein zu können, selbst wenn sie eigentlich möchten. Sie haben sich jedoch von Anfang an auf diese Unsicherheit eingestellt und gehen gelassen damit um. Sie haben den Ausstieg bereits fest im Blick und sich initiativ nach Alternativen umgeschaut. Die angesteuerten Lösungen sind sehr individuell. Zwei steigen auf (Personalleiter, Abteilungsleiter); einer absolviert ein Fernstudium; mehrere werden in ihre frühen Arbeitsbereiche zurückgehen, nicht unbedingt auf denselben Arbeitsplatz, aber auf einen vergleichbaren, der ihren jetzigen Neigungen besser entspricht. Schon während der Freistellung suchen sie den Kontakt zu diesem Einsatzbereich und bieten sich z.B. als Urlaubs- und Krankheitsvertretung an. Sie passen sich den gegebenen Möglichkeiten im Betrieb an und machen selbstaktiv das Beste daraus.

Eine Besonderheit wurde in einem mittelgroßen Baubetrieb festgestellt. Dort arbeiten oft viele Freigestellte schon während ihrer gesamten Freistellungszeit sozusagen nebenberuflich als Arbeitsschutz- oder Sicherheitsbeauftragte, um sich ein zweites Standbein zu schaffen. Dadurch geht freilich Zeit für originäre Vertretungstätigkeit verloren, denn faktisch läuft es auf eine Teilfreistellung hinaus.

Dies sind die unterschiedlichen berufsbiographischen Muster, die durch den Herkunftsberuf und das Qualifikationsniveau so wie durch den Betriebstypus (Größe, Branche) beeinflusst sind. Unabhängig davon ist der Ausstieg aus der Freistellung für fast alle Betroffenen eine sehr schwierige persönliche Lebenssituation, vor allem weil sie kollegial nicht aufgefangen wird. Die Betroffenen müssen allein damit fertig werden.

Wie hart diese Situation individuell ist und wie sie verarbeitet wird, hängt vor allem davon ab, ob der Ausstieg aus der Freistellung ungeplant und überraschend kommt, oder ob er absehbar, geplant oder von Anfang an gewünscht war. Am ehesten absehbar und geplant ist er bei den Hochqualifizierten Angestellten in den Großbetrieben und bei denen in den mittelgroßen Betrieben, die in einem Alter unter 40 Jahren in die Freistellung gegangen sind. Wobei zu beachten ist, dass oft zwar das Faktum selbst absehbar und geplant ist, aber nicht die konkreten Umstände, wenn es eintritt. Meist nicht absehbar und nicht geplant ist der Ausstieg bei den aus dem gewerblichen Bereich stammenden Freigestellten in den industriellen Großbetrieben. Ihre Fallhöhe ist groß. Andererseits können sie am ehesten auf die Stütze des großen Bruders – der Gewerkschaft – bauen.

Die Chancen eine befriedigende Lösung zu finden hängen vorwiegend von zwei Faktoren ab: dem Lebensalter des Betroffenen, und von der Mitbestimmungskultur im Unternehmen. Der erste Rat für einen jüngeren Betriebsrat, der erwägt, sich freistellen zu lassen, lautet: erst ab der Mitte des Berufslebens! Für die, die „für immer“ wollen, eröffnet das den Übergang in die Rente als beste aller Lösungen; für die, die nur auf Zeit wollen, hat es den Vorteil, dass sie ihr fachberufliche Karriere bereits hinter sich haben und karrieremäßig nichts Wesentliches mehr verpassen.

01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Prof. Dr. Hermann Kotthoff (Industrie- und Betriebssoziologe) |
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Dass das Verhältnis zum Arbeitgeber ein ausschlaggebender Faktor ist, liegt auf der Hand. Jeder überlegt sich: was wird aus meiner beruflichen Entwicklung, wenn ich mich als Betriebsrat mit dem Chef anlege? Hier gibt es sicher eine große Bandbreite in der Kooperationsbereitschaft der Arbeitgeber. Von gravierender Gesetzesmissachtung wurde in den erwähnten Studien nur in einem Fall berichtet. Der § 38 Abs. 5 ist eine Sicherheitslinie: Wenn alle Stricke reißen, dann wenigstens zurück auf den alten Arbeitsplatz.

Dagegen wurde häufiger berichtet, dass die direkten Vorgesetzten in den angesteuerten Arbeitsbereichen (z.B. Abteilungsleiter) ehemalige freigestellte Betriebsräte nicht gern in ihrer Umgebung sehen und Lösungen vereiteln, sei es, weil jene Interna auf die hohe offizielle Ebene, auf der sie tätig waren, tragen könnten und somit die Intimität der Arbeitsatmosphäre stören, oder sei es, weil sie als Betriebsrat mehr das Interesse der Gesamtleitung als das der entsprechenden Abteilung vertreten haben und dafür jetzt dafür abgestraft werden.

Die meisten Betroffenen, vor allem die, die es unverhofft trifft, wünschen sich eine individuelle Unterstützung bei der Neuorientierung und Umstellung. Sie denken an ein Coaching, professionelle Hilfe bei der Jobsuche, Outplacement-Beratung. Viele erwarten, dass die Gewerkschaft ihnen bei der Vermittlung solcher Beratungen behilflich ist.

Das Hauptargument für eine anspruchsvolle, evtl. leitende Position nach der Freistellung lautet: die Freigestellten haben durch ihre mehrjährige Tätigkeit als Betriebsräte in der ersten Reihe neue vielseitige verwendbare Kompetenzen erlangt. Das Argument ist überzeugend und wurde von niemand bestritten. Jedoch liegt das Problem in der Objektivierung und möglicherweise sogar Zertifizierung dieser Kompetenzen. Das Bestreben ist, angesichts der steigenden Fallzahlen von individuellen ad-hoc-Lösungen zu normierten und institutionalisierten Laufbahnen zu gelangen. Diese Entwicklung steht noch ganz am Anfang und hier sind vor allem die Gewerkschaften gefragt, Lösungsmöglichkeiten zu suchen.

Ein Ansatz dazu könnte das zertifizierte Weiterbildungsstudium „Management und Partizipation“ an der TU-Dortmund sein, das 350 Unterrichtsstunden umfasst und sich an freigestellte Betriebsräte (und Personalfachleute) richtet, jedoch primär mit dem Ziel der Professionalisierung der Betriebsratsarbeit und nicht des Ausscheidens aus ihr. Aber möglicherweise haben die Absolventen später bessere berufliche Chancen nach der Freistellung. Das seit 2005 bestehende ebenfalls zertifizierte Weiterbildungsstudium „Veränderungsmanagement“ an der Ruhr-Universität Bochum ist ein ähnliches Angebot. Die IG Metall hat neuerdings in ihren Bildungsstätten das Angebot „European Business Competence Licence“, das auf eine Prüfung vorbereitet, die von der Fachhochschule Wiesbaden abgenommen wird.

Das Fazit ist: das Modell „einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat“ ist brüchig geworden. Die starke Professionalisierung der Betriebsratsarbeit in den letzten Jahrzehnten, insbesondere im Zeichen von „Co-Management“ hat sie ein Stück weit zu einer Profession, einem Beruf gemacht, der dem einer Führungskraft nicht unähnlich ist, womit sich Chancen für eine Verwertung der gewonnenen Kompetenzen für eine berufliche Perspektive „danach“ ergeben. Diese sind bisher aber nur im informellen Kontext des Herkunftsbetriebes gegeben und noch keineswegs formalisiert, objektiviert und damit kaum auf den allgemeinen Arbeitsmarkt übertragbar. Akzeptable individuelle pragmatische Lösungen im Einverständnis mit dem Arbeitgeber, aber durch Eigeninitiative eruiert und vorangetrieben,

01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Prof. Dr. Hermann Kotthoff (Industrie- und Betriebssoziologe) |
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

werden bis auf Weiteres den faktischen Handlungsrahmen abstecken.

Es ist offenkundig, dass hier Handlungsbedarf besteht. Zum einen suchen und brauchen die aktuell Betroffenen Unterstützung. Zum anderen muss die Attraktivität einer Freistellung erhalten bleiben, denn es besteht die Gefahr, dass sich wegen der geschilderten beruflichen Verunsicherungen immer weniger Kandidaten weder für eine Freistellung auf Zeit, noch „für immer“ zur Verfügung stellen und so das Potential dieser Funktionärselite austrocknet.

Literatur

Heidemann, W., Bildungsarbeit für Arbeitnehmervertretungen, Hans-Böckler-Stiftung 2011 http://boeckler.de/pdf/mbf_professionalisierung%20br.pdf

Jürgenhake, U., Sczesny, C., Füsers, F., Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern, HBS-Abschlußbericht, si research&consult Dortmund Dezember 2010

Kotthoff, H., Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte, Hans-Böckler-Stiftung Arbeitspapier 79, Düsseldorf 2004

Kotthoff, H., Weiterbildung von Betriebsratsvorsitzenden in Mittelbetrieben, Hans-Böckler-Stiftung Arbeitspapier 114, Düsseldorf 2005

Roos, M., Berufsperspektiven von Betriebsräten, in: Zeitschrift für Personalführung 4/2010