

# Freigestellt – und was kommt danach?

**BETRIEBSRATS-KARRIEREN** Die gute Nachricht: Auch eine langjährige Freistellung bedeutet nicht das Ende der Karriere, sondern eröffnet Betriebsräten vielfach neue Möglichkeiten. Die schlechte: Die Umorientierung ihrer Spitzenleute ist in vielen Betriebsratsgremien immer noch ein Tabuthema.

Von **ERHARD TIETEL** und **SIMONE HOCKE**, Wissenschaftler am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen

**D**ie Betriebsratswahl steht vor der Tür, und damit stehen viele Kolleginnen und Kollegen auch vor einer ganz persönlichen Entscheidung. Vor allem dann, wenn es um die Frage geht: Will ich meinen bisherigen Beruf – ganz oder teilweise – aufgeben und in die Freistellung gehen? Was bedeutet das für meinen weiteren beruflichen Lebensweg? Will ich alle vier Jahre vor der bangen Frage stehen, ob ich wieder gewählt und im Gremium in der Freistellung bestätigt werde? Will ich mein Leben von unsicheren Mehrheiten und politischen Stimmungen abhängig machen? Und was ist, wenn ich nach ein, zwei oder mehr Amtszeiten meinerseits den Wunsch entwickle, mich noch einmal beruflich zu verändern? Wird sich die Freistellung dann als Karrierehindernis erweisen?

Auf diese Fragen haben wir in dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekt „Karrierewege und Karrieremuster von ehemaligen Betriebsratsmitgliedern“ eine Antwort gesucht. Sie lautet, kurz gesagt: Der Schritt in die Freistellung ermöglicht nicht nur ein intensives betriebs- und gewerkschaftspolitisches Engagement. Er eröffnet zugleich vielfältige persönliche Erfahrungen und den Erwerb von Kompetenzen, die eine Grundlage für neue berufliche Orientierungen bilden können. Wir hatten in unseren Gesprächen mit ehemaligen Freigestellten aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen häufig den Eindruck, dass die „Lehr- und Herrenjahre“ im Betriebsrat den herkömmlichen betrieblichen Qualifizierungs- und Personalentwicklungsprogrammen in nichts nachstehen. Im Gegenteil: Im Umgang mit der Aufgabenvielfalt und den Herausforderungen heutiger Betriebsratsarbeit erweist sich die Zeit im Gremium, in Steuerungs- und Projektgruppen mit dem Arbeitgeber und nicht zuletzt in Ausschüssen der Gewerkschaft als beachtlicher Wissens- und Kompetenzerwerb – sozusagen „on the job“. Obendrein dient

dies der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit: „Nichts hat mich so stark persönlich vorangebracht wie die Zeit in der Mitbestimmung“, sagte eine Befragte. Denn zu den traditionellen arbeitsrechtlichen, sicherheitstechnischen und tariflichen Kenntnissen gesellen sich heute nicht selten ein profundes betriebs- und personalwirtschaftliches Wissen. Dazu gehören Kenntnisse über IT-, Qualitäts- und Gesundheitsfragen genauso wie über Arbeitsgestaltung und „gute Arbeit“. Zur traditionellen Rolle des Fürsprechers für Beschäftigte kommen moderne Funktionen wie Konfliktberater, Prozessbegleiter, Arbeitszeit-, Innovations- und Krisenexperte.

Und nicht zuletzt eignet man sich an der Betriebsratsspitze eine gehörige Portion Führungserfahrung an. Vertieft werden diese Kompetenzen in gewerkschaftlichen Grundlagen- und Spezialseminaren, wo man sein Blickfeld über den Tellerrand des eigenen Unternehmens hinaus erweitert. Die exponierte Stellung als freigestellter Betriebsrat eröffnet zudem den Zugang zu Sphären, die einem als Arbeitnehmer normalerweise verschlossen bleiben. „Man ist plötzlich da, wo die Musik spielt“, sagte uns ein ehemaliger Betriebsratsvorsitzender. All dies erweitert den eigenen Wirkungsraum – und die Perspektive.

Diese neuen (Lern-)Erfahrungen können, wie wir herausgefunden haben, die Lust auf mehr wecken: Viele der Befragten haben die Freistellung auch als Chance genutzt, in ihrer bisherigen Biografie verpasste oder verstellte Bildungschancen nachzuholen und sich gezielt für ihr betriebliches Engagement als auch für die Zeit danach zu qualifizieren.

Aber was kommt nach der Freistellung? Auf welche Karrierewege sind wir in unserem Forschungsprojekt gestoßen? Sicher, es gibt auch ehemalige freigestellte Betriebsräte, die – teilweise im Zuge von Konflikten oder Niederlagen – in ihren ursprünglichen Beruf zurückkehrten. Aber sie sind eher die Ausnahme. Die meisten der



## Die Betriebsratskarriere-Studie

Das Forschungsprojekt „Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie“ wurde von Erhard Tietel und Simone Hocke am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen durchgeführt, in einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie. Neben 15 Interviews mit Experten und Expertinnen aus Gewerkschaften und dem

Bildungs- und Beratungsbereich wurden 50 Interviews mit meist langjährig freigestellten Betriebsratsmitgliedern geführt, darunter 30 ehemalige BR-Vorsitzende, die heute in anderen Funktionen tätig sind. Das Ausstiegsalter lag bei einem Drittel der Befragten zwischen 35 und 45 Jahren, zwei Drittel schieden zwischen dem 45. und dem 55. Lebensjahr aus der Freistellung aus. ■

[www.zap.uni-bremen.de](http://www.zap.uni-bremen.de)

50 Ex-Betriebsräte, darunter 21 Frauen und 29 Männer, die wir befragten, haben ihre im Betriebsrat erworbenen Kompetenzen nutzen können, um hieraus einen neuen Beruf zu machen; dies vor allem in drei Bereichen.

**EINSTIEG IN DEN FACH- ODER PERSONALBEREICH** Naheliegend ist der Fachumstieg auf eine betriebliche Funktionsstelle im Personalwesen, etwa im Bereich der Aus- und Fortbildung und Arbeitssicherheit oder im Qualitäts- und Veränderungsmanagement, in der Sucht- oder Sozialberatung oder im Feld Diversity. Oft haben sich die betreffenden Kollegen schon in ihrer Betriebsratszeit intensiv mit diesen Themen beschäftigt, sich einschlägig qualifiziert und ihr Gremium in Arbeitsgruppen mit dem Arbeitgeber vertreten. Sie waren auf Arbeitgeberseite mit ihren kooperativen Fähigkeiten und ihrem Expertenwissen geschätzt, und sie können das, was sie im Betriebsrat begonnen haben, nun in einer betrieblichen Funktion fortsetzen: „Jetzt bin ich dafür formell zuständig und kann direkter gestalten“, sagte einer der Befragten. Meist haben die Ex-Betriebsräte jedoch die Herausforderung unterschätzt, dies in einer anderen Rolle und in hierarchischen Einbindungen zu tun. Dazu kommt der Druck, Lösungen zu finden, die allen Beteiligten gerecht werden, wobei sie ihre Gestaltungsvorschläge stärker als zuvor an betriebswirtschaftlichen Kriterien auszurichten haben.

Ein zweiter Karriereweg, auf den wir häufig gestoßen sind, ist der Wechsel in eine Führungsposition im Unternehmen – überwiegend im Personalbereich. Die Betriebsräte hätten zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn nicht im Traum daran gedacht, einmal zur Führungsebene ihres Unternehmens zu gehören. Sie sind durchweg „soziale Aufsteiger“ und haben ihren Karrieresprung wesentlich ihrem Engagement und ihrer persönlichen Entwicklung im Mitbestim-

mungskontext zu verdanken. Vor allem der Umstieg in die Personalleitung scheint eine naheliegende Karriereoption zu sein. Einige der Befragten berichten, dass sie – völlig unabhängig von ihrem Grundberuf – im Betriebsrat „zum Personaler“ bzw. „zur Personalerin“ geworden seien. Hinzu kommt, dass sie an der Betriebsratsspitze und in ehrenamtlichen gewerkschaftlichen Funktionen Führungserfahrungen machten, die ihnen in der neuen Tätigkeit zugute kommen. Wie für die Fachumsteiger gilt auch für sie: Sie kennen ihren „Laden“, und sie gehen „in eine ganz andere Welt“, in das „Haifischbecken der Leitenden“, wie es eine Ehemalige beschreibt, das nicht nur neue fachliche, sondern vor allem auch neue kulturelle und emotionale Dynamiken bereithält.

Trotz ihrer breiten Erfahrungen beschäftigt die ehemals Freigestellten anfangs die Sorge, ob sie den Herausforderungen an eine Führungskraft gewachsen sind. Zugleich beklagen sie, wie zaghaft und angepasst sie manche Führungskraft erleben und schildern, dass sie aufgrund ihrer Konflikterfahrung eher in der Lage sind, auch heikle Themen anzupacken, die ihre Vorgänger lieber vermieden haben. Als schwierig kann sich erweisen, dass man noch eine Zeit lang für die Führungskräfte „Betriebsrat“ und für die Betriebsratsseite ein „Seitenwechsler“ ist. Zudem ist man als Freigestellter manchem seiner neuen Kollegen im Leitungskreis einst auf die Füße getreten und muss erst einmal beweisen, dass man wirklich „auf ihrer Seite“ angekommen ist. Ist der Wechsel dann jedoch gelungen, können die ehemaligen Freigestellten eine vermittelnde Brückenfunktion zwischen den verschiedenen betrieblichen Kulturen übernehmen.

Ein dritter Karriereweg ist der Schritt in die selbstständige Bildungs- und Beratungsarbeit. Die befragten Berater haben meist schon während ihrer Freistellung beratungsrelevante Weiterbil- ▶

► dungen wie Konfliktmanagement besucht und bauen mit dem Schritt in die Selbstständigkeit ihr beraterisches Spielbein zum beruflichen Standbein aus. Sie bringen hinreichend Praxiserfahrung für die neue Tätigkeit mit und können von daher gut Unterstützung geben. Zugleich sind sie, wie es einige formulieren, nicht mehr selbst den enormen Belastungen des Betriebsratsamtes ausgesetzt: „Ich kann wieder ganz nah bei der Betriebsratsarbeit sein, die ich ja auch sehr geliebt habe, aber ohne dass sie mich emotional so angreifen kann.“

Doch auch sie müssen sich in eine neue Rolle einfinden. So sehr ihre betriebsrätlichen Erfahrungen ihr berufliches Pfund sind, bedarf es einer gewissen Distanzierung und einer guten Verarbeitung der eigenen Geschichte, um in der Beratungsarbeit nicht die eigenen Kämpfe weiterzuführen. Schließlich verändert sich auch ihr Verhältnis zur Gewerkschaft: Die kollegialen Beziehungen werden zum Marktzugang und die gewerkschaftlichen Gremien zum Forum für die Akquirierung von Aufträgen.

Daneben gibt es noch weitere Karrierewege wie die Berufung zum Arbeitsdirektor, den Wechsel in die gewerkschaftliche Hauptamtlichkeit und schließlich die eingangs bereits erwähnte Rückkehr in den ursprünglichen Beruf oder auf einen vergleichbaren Arbeitsplatz. Darüber wird in unserem Projektbericht zu lesen sein.

**ABSCHIED VERARBEITEN** Die Freistellung bedeutet also nicht das Ende der beruflichen Karriere, sie eröffnet auch neue Möglichkeiten. Für die Wechsler selbst hat es sich als sinnvoll herausgestellt, sich für den Übergang und die erste Zeit in der neuen Rolle eine Unterstützung durch Coaching zu organisieren. Coaching kann die persönliche Bilanzierung begleiten, das eigene Profil schärfen und verschiedene Optionen ausloten und dabei helfen, in der neuen Funktion anzukommen – und den Abschied aus der Betriebsratsrolle zu verarbeiten.

Dieser Abschied ist oft konflikthaft. Denn nach wie vor wird die berufliche Entwicklung ihrer Spitzenleute von den Betriebsratsgremien als ein Tabuthema behandelt. So äußert ein Ehemaliger: „Wer sagt, dass er aussteigen will, ist politisch erledigt.“ Dies hat unter dem Aspekt des Wissenstransfers fatale Folgen, denn es verhindert die gezielte Vorbereitung auf das Ausscheiden erfahrener Kolleginnen und Kollegen und eine frühzeitige Einarbeitung der Nachfolger. Ein offenerer Umgang mit diesen Fragen – auch innerhalb der Gewerkschaften – wäre unseres Erachtens ein Zugewinn für die professionelle Betriebsratsarbeit. ■

## „Skeptische Blicke beim Rollenwechsel“

**BARBARA NEUMANN**, 53, ist seit 2011 Personalprokuristin der Stadtwerke Kiel. Im gleichen Unternehmen vertrat sie zuvor als freigestellte Betriebsratsvorsitzende, Konzernbetriebs- und Aufsichtsratsmitglied 17 Jahre lang die Interessen der rund 1000 Beschäftigten. Nach dem Wechsel auf die Arbeitgeberseite wurde sie argwöhnisch beäugt – von beiden Seiten.

Textdokumentation: **CARMEN MOLITOR**

**B**etriebsrätin zu werden war für mich wie einen neuen Beruf zu lernen. Ich bin ausgebildete Industriekauffrau und Fremdsprachensekretärin. Auf einmal musste ich lernen, eine Sitzung zu leiten und überzeugend und taktisch klug zu reden, um meine Ziele durchzusetzen. Ich musste mir die Grundlagen des Arbeits- und Tarifrechts einprägen und den Durchblick bekommen, wie was im Unternehmen genau läuft. Auch Netzwerke zu bilden und persönliche Kontakte zum Vorstand und zu Führungskräften zu pflegen gehörte dazu. Fortbildungen bei ver.di und die Tipps der erfahrenen BR-Kollegen halfen mir dabei, mich in dieser neuen Welt zurechtzufinden. Heute denke ich: Man kann nicht genug Schulungen machen, auch ein berufsbegleitender Studiengang wäre sinnvoll gewesen.

Ich war in der Jugendvertretung und habe mich 1994 das erste Mal für den Betriebsrat aufstellen lassen. Das lag nah, weil mein Vater ebenfalls Arbeitnehmervertreter gewesen war und ich das von zu Hause her kannte. Am Anfang war ich von meiner Arbeit als Programmiererin in der IT-Abteilung nur teilweise freigestellt – erst zu einem Viertel, dann zur Hälfte. Das kann ich keinem empfehlen. Man wird der Aufgabe weder in der Fachabteilung noch im Betriebsrat gerecht. Ich habe bald auf die völlige Freistellung hingearbeitet. Ob die später ein Karrierehindernis sein könnte, davor hatte ich damals keine Angst. Bei uns im Unternehmen bedeutete ein Engagement im Betriebsrat keinen negativen Stempel.

2005 übernahm ich den BR-Vorsitz und habe mir kontinuierlich immer neue Fähigkeiten angeeignet. Aber man kann sich nicht alles anlesen, deshalb finde ich es wichtig, als Betriebsrat externe Beratung zu nutzen. Ohne die hätte ich die Verantwortung für so manche rechtliche Vereinbarung nicht übernehmen wollen. Wir waren als Betriebsrat sehr gefordert, vor allem als die Stadtwerke mehrheitlich



von TXU Energy Europe aus Großbritannien und später von der MVV Energie AG aus Mannheim übernommen wurden. Ich musste nicht nur Wissen, sondern auch Selbstvertrauen aufbauen. Vor allem als ich im Aufsichtsrat mit Experten, Führungskräften, Vorständen anderer Unternehmen und ähnlichen Kalibern auf gleicher Augenhöhe diskutieren sollte.

Es war eine spannende Aufgabe, aber ich fühlte mich oft wie im Hamsterrad. Auf allen möglichen Ebenen gab es ständig Aufgaben zu bewältigen. Dann bot sich mir die Chance zum Wechsel auf die Stelle der Personalprokuristin, für die die Arbeitnehmervertretung ein Vorschlagsrecht hat. Für den Posten hätte ich mich schon 2006 ins Gespräch bringen können, aber als frischgebackene BR-Vorsitzende traute ich mir das nicht zu. Als der Job fünf Jahre später wieder vakant war, fühlte ich mich bereit dafür. Ich wollte nicht bis ans Ende des Berufslebens BR-Vorsitzende bleiben – und wie oft kriegt man so eine Chance im Leben? Einige Kollegen machten große Augen, und es gab auch welche, die meinen Entschluss als Seiten-

wechsel oder Verrat empfanden. Ich halte dieses Feinbild- und Schubladendenken für falsch. Auf jeder Seite hat man eigentlich sehr nah beieinanderliegende Ziele. Getreu dem Motto ‚Geht es dem Unternehmen gut, soll es auch den Mitarbeitern gut gehen‘ können die Interessen nicht so weit auseinanderdriften.

Die Skepsis war auch auf der Arbeitgeberseite stark ausgeprägt. Meine Amtszeit begann ausgerechnet mit einem Streik, und ich musste einigen Führungskräften, die das noch nie erlebt hatten, erklären, wie was läuft und welche Rechte die Belegschaft hat. Da hieß es schnell: ‚Jetzt fällt sie in ihre alte Rolle zurück!‘ Das war kein leichter Einstieg. Rechtliche Kenntnisse, Verhandlungsgeschick, Durchhaltevermögen – in meinem neuen Job helfen mir eigentlich alle Kompetenzen, die ich als Betriebsrätin erworben habe. Nach wie vor bin ich oft die einzige Frau in den Sitzungen. Früher hieß es in Aufsichtsratssitzungen zur Begrüßung immer: ‚Frau Neumann, meine Herren.‘ Jetzt ist es auf Arbeitgeberseite wieder so.“ ■



# „Mir konnte nichts Besseres passieren“

**MARION DIETRICH**, 50, lernte Rechtsanwaltsgehilfin, bevor sie in einem Callcenter der Deutschen Bank anfang. Dort wurde sie 1997 aus dem Stand Vorsitzende des Betriebsrats, leitete den GBR, saß im Konzernbetriebsausschuss und im Aufsichtsrat. Um die Herausforderungen zu meistern, entwickelte sie großen Bildungshunger. Heute ist sie selbstständig und gibt ihr Wissen an Betriebsräte weiter.

Textdokumentation: **CARMEN MOLITOR**

Ich erlebe dich als eine Frau, der Gerechtigkeit wichtig ist. Hättest du nicht Lust, im Betriebsrat mitzumachen?‘ Mit dieser Frage eines Betriebsrats der Deutschen Bank (DB) fing meine Karriere als Arbeitnehmervertreterin 1997 an. Im Jahr zuvor war ich als Quereinsteigerin in ein Inbound-Callcenter der DB in Düsseldorf gekommen. Bald gliederte die Bank es aus und machte es zur 100-prozentigen Tochter. Als ich zusagte, mich für den BR wählen zu lassen, waren wir gerade mal 87 Beschäftigte. Doch kurz nachdem ich – gleich als Vorsitzende – die Arbeit begann, lagerte die Deutsche Bank noch mal 650 Mitarbeiter zu uns aus. Somit wurde ich Wochen später auch noch zur Gesamtbetriebsratsvorsitzenden und in den Aufsichtsrat gewählt. Vorkenntnisse hatte ich keine. Ich sah das als Herausforderung und saugte mit Begeisterung das nötige Wissen in Grundlagenseminaren und Schulungen auf. Im Nachhinein muss ich sagen: Es konnte mir nichts Besseres auch für meine persönliche Entwicklung passieren!

Ich entdeckte meine Liebe zur Verhandlungsführung und Öffentlichkeitsarbeit. Weil ich sehr impulsiv bin, musste ich anfangs richtig Lehrgeld zahlen. Wenn wir in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber saßen, bin ich manchmal abgegangen wie Schmidts Katze. Aber damit kommt man nicht weit. Ich belegte Rhetorikseminare und lernte, dass man Emotionen bewusst einsetzen muss, um Erfolg zu haben. Ständig fühlte ich mich aufs Neue herausgefordert, noch mehr zu lernen. Das hat mich verändert. Ich schaute plötzlich in die ‚Financial Times‘ und nicht mehr in die ‚Bild‘, ich fand politische Sendungen interessant, statt Romanen las ich Sachbücher.

Die Beschäftigten kamen mit allen Problemen gerne zu mir. Allerdings habe ich deren Nöte zu sehr an mich herangelassen und darunter gelitten. Wir wurden Stück für Stück an die Siemens SBS verkauft, ständig gab es Entlassungen. In der Spitze hatte das Un-



ternehmen 1850 Beschäftigte, und am Schluss waren wir noch 130. 2004 stand ich kurz vor einem Burn-out. Erst nachdem mich ein Arzt praktisch gezwungen hat, in Kur zu gehen, konnte ich mehr Abstand halten. Mein Bildungshunger wurde aber nicht weniger, und ich ließ mich zur Veränderungsmanagerin für Betriebsräte ausbilden.

Wir schafften es, einen Sozialplan über sieben Jahre zu verhandeln. Sofort danach wurde unsere GmbH aufgelöst. Ich hatte einige Jobangebote, aber es wäre mir nach der Freistellung schmerzlich gefallen, mich wieder irgendwo einzuordnen. In die Callcenterbranche wollte ich nicht zurück. Man wächst da einfach raus. Die Betriebsratsarbeit hat viel neues Potenzial in mir geweckt. Ich habe mich früher für völlig unkreativ gehalten. Heute liebe ich es, zu visualisieren, mit Flipcharts zu arbeiten, Konzepte zu entwickeln. Das kann ich in meinem neuen Job bestens brauchen: Nach einer Fortbildung zum Personal Coach und zur Kommunikationstrainerin habe ich mich als Trainerin für Betriebsräte selbstständig gemacht und vor drei Jahren eine Firma (md-mentoring) in Langenfeld, nahe Düsseldorf, gegründet.

Ich gebe in ganz Deutschland Betriebsratsseminare, teilweise auch im Auftrag von ver.di Bildung und Beratung. Außerdem coache ich Betriebsräte einzeln oder in Gruppen, berate sie insbesondere zu Teambildung, Verhandlungsführung und Öffentlichkeitsarbeit. Ich organisiere auch Fachtagungen zur Gesundheitsprävention im Betrieb oder bilde zum innerbetrieblichen Burn-out- und Stressberater aus. Ob nun Rhetorik, Arbeitsrecht, Grundlagen des BetrVG – ich kann heute alle Kenntnisse aus meiner Betriebsratszeit brauchen. Und ich kann tun, was ich immer gerne gemacht habe: mit Betriebsräten arbeiten. Gleichzeitig habe ich aber keine allzu persönliche Nähe mehr zum Geschehen. Das macht es für mich einfacher.“ ■