

Wenn die Rolle ins Rollen kommt - neue Anforderungen an die Interessenvertretung

Prof. Dr. Erhard Tietel

Sozialakademie Wien

2. Juni 2016

Mein Hintergrund:

- **Forschung:**
 - Subjektive Erfahrungen von Betriebsrätinnen und Betriebsräten
 - Karrierewege ehemaliger freigestellter Betriebsratsmitglieder
 - Mitbestimmung und direkte Teilhabe
- **Weiterbildung und Beratung:**
 - Ein-Jahres-Kurse für Interessenvertreter/innen
 - Teambildung mit Betriebsratsgremien
 - Team-Coaching für Betriebsratsvorsitzende
 - Einzelsupervision für Betriebsräte, Frauenbeauftragte etc.
- **Mitglied der Jury des Deutschen Betriebsrätepreises**

Erhard Tietel · Roland Kunkel (Hrsg.)

Reflexiv-strategische Beratung

Gewerkschaften und betriebliche
Interessenvertretungen
professionell begleiten

VS RESEARCH

FORSCHUNG AUS DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

Hans **Böckler**
Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Erhard Tietel | Simone Hocke

Nach der Freistellung



Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern



Nomos

edition
sigma



Diskussionsfrage für Dreiergruppen:

**Worin sehe ich
die bedeutendsten Veränderungen
der Betriebsratsrolle
in den letzten 10 – 15 Jahren?**

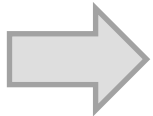
**Welche Beispiele gibt es hierzu aus meinem
Betrieb / meiner Gewerkschaft?**

Stichworte zum Wandel in der Arbeitswelt

- Marktzentrierung, technologischer Wandel, permanente Restrukturierung, Ausgründungen, kurzfristige Kostensenkungsstrategien, Koppelung von Beschäftigung an das Marktrisiko, indirekte Steuerung, Arbeit 4.0
- Einerseits neue Anforderungen an die Flexibilität, Mobilität und Selbständigkeit von Beschäftigten – andererseits Zunahme prekärer Beschäftigung
- Abnahme des Produktions-, Zunahme des Dienstleistungsbereichs, Wissensarbeit
- Verbandsflucht der Arbeitgeber, Abnahme der Tarifbindung, Verlagerung von tariflichen Regelungen auf die betriebliche Ebene, Haustarife

Veränderung bei Führungskräften

- Veränderte Karrierepfade von Führungskräften
- Kurzfristigere Rotation, wenig Bindung an das Unternehmen
- Wesentliche Entscheidungsträger nicht mehr vor Ort (oder nicht mal im Land)
- Wenig Gespür für die Vorzüge regionaler Kooperation
- „Kaum noch besonnene Manager, nur noch ‚Hardliner‘ und Controller“ – Verhandlungsbereitschaft läuft ins Leere
- Schwächung der Rolle des Personalwesens
- (Teilweiser) Verlust des traditionellen Verhandlungspartners



Rotierende Manager ohne Bodenhaftung

Proaktive Krisenbewältigung

- Betriebsräte und Gewerkschaften sind heute in deutlich höherem Maße gefordert, sich **proaktiv** mit der Bewältigung von krisenhaften Situationen zu beschäftigen
- Viele werden vermehrt in Reorganisationsprozesse einbezogen, arbeiten in Steuerungs- und Projektgruppen mit
- Und tragen größere Mit-Verantwortung am unternehmerischen Geschehen (zuweilen mehr, als ihnen lieb ist)
- Dies führt nicht selten zu Konflikten im Gremium, wie man sich positionieren soll

Betriebsräte als Vorreiter für Gestaltung

- Geschäftsleitungen streben in Krisenfällen eher kurzfristige und einseitige Kostensenkungsstrategien an.
- Es bleibt dann den Betriebsräten, Gewerkschaften und ihren Beratern überlassen, kreative und ausgewogene Lösungen zu entwickeln und zu verhandeln. (z.B. „Besser statt billiger“, Innovationsbündnisse, Ideenworkshops)
- Innovations-Offensiven von Gewerkschaften: betriebliche Krisenfrüherkennung und die Förderung einer betrieblichen Innovationskultur.
- HBS: 1/3 der BR sind gut in das Innovationsgeschehen ihres Betriebs eingebunden, ihre Beiträge beziehen sich v.a. auf Arbeitsorganisation, Personalpolitik und Ideenmanagement
- Neue HBS-Studie von Wolfgang Scholl: „Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung“

Überforderungen im Gremium durch die strategischen Dimensionen

- Oft verstehen nur wenige im Gremium die unternehmenspolitischen und strategischen Dimensionen
- Dies ist auch durch ständige umfassende Information nicht zu ändern – es führt eher dazu, dass es keiner mehr hören will ...
- Häufige Reaktionsbildung: Kümmern wir uns doch um das, was wir kennen und verstehen: Kantine, Parkplätze etc. ...
- BR-Spitzen fürchten eher eine Vergrößerung des Gremiums: Macht alles noch komplexer und mühevoller, aber nicht professioneller und schlagkräftiger

Betriebsräte: Repräsentanten des ganzen Betriebs

Betriebsräte sind heutzutage nicht selten die einzigen, die den **Betrieb als Ganzes** mit seinen ökonomischen, kommunalen, sozialen, gesundheitlichen und persönlichen Dimensionen ins Auge fassen und gegen spezifische Teil-Interessen vertreten:

- des Managements und der Shareholder
- verschiedener Belegschaftsgruppen
- der Gewerkschaften
- und weiterer Interessengruppen (Kunden, Öffentlichkeit etc.)

Experten für das soziale System Betrieb

Bei den permanenten Restrukturierungen besteht eine Aufgabe für Betriebsräte darin, die gefühlsmäßigen Aspekte von Veränderungsprozessen (Emotionen, Unsicherheiten, Ängste, mangelnde Wertschätzung des Alten etc.) abzufedern. Interessenvertreter sind **Experten für das soziale System Betrieb**. Damit kommen sie in die Rolle als ‚soziale Veränderungsmanager‘.

Angriffe auf die Mitbestimmung

Am anderen Ende des Mitbestimmungs-Spektrums:

- Behinderung der Mitbestimmung
- Persönliche Angriffe auf Betriebsräte / Personalräte (Bossing)
- Kündigungen von Betriebsratsmitgliedern („Naujoks“)
- Verhinderung von Betriebsratsneuwahlen
- Unterstützung nicht-gewerkschaftlicher Listen oder von Vertretungsformen, die nicht dem BetrVG unterliegen

Zugleich: Anwachsen prekärer Beschäftigung

- Rasante Zunahme prekärer Beschäftigter, die einen sozialen Abstieg und soziale Ausgrenzung erleben
- In den Gewerkschaften und teilweise auch in den Betrieben ist das Bewusstsein für prekäre Beschäftigung gewachsen – auch weil sich Teile der Festangestellten sorgen, selbst im Bereich prekärer Arbeit zu landen.
- Und doch besteht die Gefahr, dass sich Betriebsräte, Beschäftigte und Geschäftsleitungen auf Stammbeschäftigte konzentrieren und die prekär Beschäftigten immer wieder als Verlierer dastehen.

Kann man noch von „der Belegschaft“ reden?

- Arbeiter und Angestellte
- Vollzeit und Teilzeitbeschäftigte
- Stamm- und Randbelegschaften
- Verschiedene atypische Beschäftigungsverhältnisse
- Berufliche Sonderinteressen (Ärzte, Fluglotsen, Piloten, Lokführer)
- Sonderinteressen der verschiedenen Abteilungen (Ärzte, Pflege, Fachabteilungen, Verwaltung)
- Konkurrenz verschiedener Betriebe / Standorte



Von **die** Belegschaft zur **Vielfalt von Beschäftigengruppen**

Gewerkschaft mit vielen Gesichtern

„Wir sind eine Gewerkschaft mit vielen verschiedenen Gesichtern geworden, mit Menschen, die ganz unterschiedliche Vorstellungen davon haben, wie sie arbeiten und leben wollen. Darum sind auch die Erwartungen an die Arbeit der Betriebsräte und der Gewerkschaft insgesamt in den einzelnen Beschäftigtengruppen sehr unterschiedlich geworden. Es wird darauf ankommen, dass wir die Ansprache der Beschäftigten und die politischen Konzepte viel stärker ausdifferenzieren: einerseits die neue Vielfalt berücksichtigen zugleich aber die **Werte** betonen, die uns alle verbinden.“

Detlef Wetzel: Mehr Gerechtigkeit wagen

Veränderte Ansprüche von Beschäftigten

Beispiel: Flexibilisierung der Arbeitszeit

Konsequente Haltung des Betriebsrats stößt an Grenzen:

- Forderungen der Arbeitgeber nach Flexibilisierung
- Kundenanforderungen
- aber auch: Wünsche und Regelverletzungen bestimmter Beschäftigtengruppen (die die Haltung des BR ‚von unten‘ zu Fall bringen)

„Wenn wir uns hier statisch aufstellen, fallen wir irgendwann hinten runter“ (ein BR-Vorsitzender)

Dann eben (auch) ‚Schutzmann‘

- Arbeitszeitpolizei
- Aber: Polizei ist ja nicht nur schlecht!
- Diskussion in meiner Team-Coaching-Gruppe von BR-/PR-Vorsitzenden:
- Ja, wir schützen Regeln, Standards und Menschen
- Das ist und bleibt eine unserer Funktionen!
- Ja, wir legen uns mit dem Arbeitgeber an
- Ja, aber auch – wenn es sein muss – mit Kollegen/innen ...

Neue Anforderungen an Selbstständigkeit: der Unternehmer im Kopf

- Gemäß dem Motto: „Macht’s wie ihr wollt, Hauptsache ihr seid profitabel“ ist Selbstorganisation zum neuen Druck auf die Beschäftigten geworden.
- Die Beschäftigten sollen auf die Kunden und die Qualität ihrer Arbeit achten, unternehmerisch handeln und die Kosten- und Wettbewerbsstruktur des Betriebes im Kopf haben.
- „Interessierte Selbstgefährdung“ (Peters)
- Sie müssen diesen Zwiespalt **in sich** austragen und lernen, damit umzugehen.
- Betriebsräte bleiben bei diesen Themen oft außen vor, ihre erprobten Handwerkszeuge laufen hier ins Leere.

Jede Menge Ängste

- In der „interessierten Selbstgefährdung“ verdichten sich nicht zuletzt die Ängste von Beschäftigten:
- die Arbeit nicht zu schaffen und nicht mehr mithalten zu können
- nur noch uninteressante Aufgaben zu bekommen
- sich nicht als exzellent genug präsentieren und nicht genügend ausstrahlen zu können, dass man zu den High Potentials gehört
- die eigenen negativen Gefühle nicht im Zaum halten und genügend Zuversicht und positive Aura verbreiten zu können
- Angst vor Krankheit (Präsentismus)
- Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren

Betriebsrat als „Container“ von Ängsten

- Eine wichtige Aufgabe für Betriebsräte besteht darin, die gefühlsmäßigen Aspekte von Veränderungsprozessen (Emotionen, Unsicherheiten, Ängste, mangelnde Wertschätzung des Alten etc.) abzufedern
- Dazu gehört auch, die Vorwürfe und Attacken aus der Belegschaft erst mal auszuhalten, ohne sich davon unterkriegen zu lassen oder ‚zurückzuschießen‘
- BR sind „Container“: Sie stellen sich zur Verfügung, um die Emotionen, Spannungen und Konflikte erst einmal aufzunehmen, auszuhalten und möglichst konstruktiv zu verwandeln
- BR hält einen Rest an ‚psychischer Haltefunktion‘ (soziale Haut, Zugehörigkeit etc.) aufrecht – wenigstens der BR repräsentiert noch zuverlässig den Betrieb als Ganzes

Der ‚Kampf‘ um die Beschäftigten

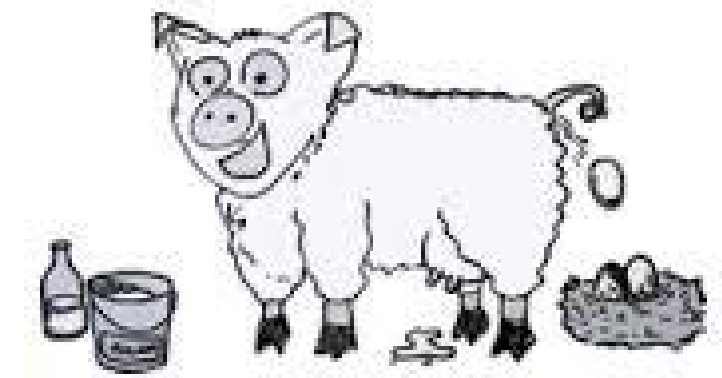
- Arbeitgeber haben schon immer versucht, Belegschaft und Betriebsrat gegeneinander auszuspielen
- Neu ist, dass Geschäftsleitungen mit dem Betriebsrat um die Gunst von Beschäftigten rivalisieren (wer kriegt welche Beschäftigten hinter sich?!)
- Engere Einbindung von Beschäftigten durch
 - Teamarbeit und Verantwortungsdelegation
 - Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche
- Spaltung der Belegschaft in ‚Gewinner‘ und ‚Verlierer‘
- Betriebsräte ringen um Anerkennung nicht nur durch die Geschäftsleitung, sondern zunehmend auch durch die Beschäftigten

Wer ist schuld: (auch) der Betriebsrat!

- Zugehörigkeit schwindet leise
- Um so lauter werden die Wehklagen über die ständigen Veränderungen
- Für die häufig (auch – oder gerade) der BR verantwortlich gemacht wird
- Viele Vorhaltungen, Vorwürfe, warum tut ihr nix, was tut ihr eigentlich ...
- Psychologisches Phänomen: Eigene Machtwünsche werden auf den BR projiziert – und dieser als enttäuschend erlebt

Komplexität und Vielfalt der Betriebsratsrolle

- Arbeitsrechtler
- Betriebswirt
- Tarif- und Arbeitszeitexperte
- „Innovationsbetreiber“
- IT-Spezialist
- Arbeitsschützer und Arbeitsmediziner
- Qualitätsspezialist
- Spezialist für nachhaltige Arbeitsformen, gute Arbeit und Demografie
- Betriebsräte als „Treiber und Gestalter von Weiterbildung“
- ‚Beteiligungsexperte‘ für die Einbeziehung von Beschäftigten
- Krisenmanager und Konfliktberater
- Moderator und Prozessbegleiter
- Sozialarbeiter und ‚Seelentröster‘



Interessenvertreter sind hin und hergerissen

zwischen

- dem Pol eines „**Allround-Talents**“, der auf alle betrieblichen Fragen eine Antwort weiß (oder zumindest wissen soll) und
- dem Pol des „**Universal-Dilettanten**“, an dem der beständige Zweifel nagt, ob er auch alles Wichtige wirklich bedacht hat.

Die klassische Ausgangsstellung

Interessengegensatz von Kapital und Arbeit



Die heutige Konstellation



Diskussionsgruppen:

- Wie passt der bisherige Vortrag zu meiner eigenen Erfahrung im Betriebsrat und in der Gewerkschaft?
- Welche Beispiele für schwierige Position des Betriebsrats zwischen Beschäftigten(gruppen), Geschäftsleitung, Gewerkschaft und weiteren Akteuren (welchen?) kennen wir gut?

Von der Stellvertretung zur Beteiligung?!

Partizipation:

Die Wiederentdeckung der Belegschaft

- Betriebsräte und Gewerkschaften sind es gewohnt, ihre Themen, Ziele und Strategien selbst zu definieren
- Heute sind sie stärker gefordert, ihre Haltungen und Positionen im Dialog und in Auseinandersetzung mit verschiedenen Beschäftigtengruppen zu entwickeln
- D.h. Beschäftigte als ‚Experten in eigener Sache‘ ernst zu nehmen und aktiv einzubeziehen
- Neues Verhältnis von institutioneller Mitbestimmung und Selbstbestimmung von Einzelnen und Gruppen/Teams
- Dies impliziert, Mitbestimmungsrechte ein Stück weit an Dritte ‚abzugeben‘

Etappen der Beteiligungsdiskussion

- 1970er Jahre: Gesellschaftlicher Aufbruch, die Zeit war reif für Beteiligung. „Mehr Demokratie wagen“, Humanisierung des Arbeitslebens, Mitbestimmung am Arbeitsplatz, ... Vorbehalte bei Gewerkschaften und Betriebsräten gegen Ausweitung der Beteiligung
- 1990er Jahre bis heute: Beteiligung als Managementstrategie. Aktivierung von Belegschaften für unternehmerische Ziele. Rationalisierung in Eigenregie der Beschäftigten: teilautonome Arbeitsgruppen, gewählte Gruppensprecher, Qualitätszirkel, Problemlösungsgruppen, KVP, Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche ...
Neue Freiheiten - neue Zwänge: indirekte Steuerung, Selbstausbeutung.
Partizipationsfloskeln zur Leistungsintensivierung
- 2015: „Das demokratische Unternehmen“ (Sattelberger ...) Managementbuch des Jahres 2015

Etappen der Beteiligungsdiskussion II

- Auch die Gewerkschaften entdecken Beteiligung neu: IGM als „Beteiligungsgewerkschaft“
- Im Unterschied zu den 70er Jahren aber in Zeiten der politischen Defensive und vor dem Hintergrund von Abwehrkämpfen (Verhinderung von Kürzungen, Entlassungen, Verlagerungen, Betriebsschließungen, Mitgliederschwund, Legitimationsprobleme).
- Also: Beteiligung entwickeln in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte unter eingeschränkten Bedingungen.

Annäherung an Beteiligung

- Betriebsräte und Gewerkschaften sind es gewohnt, ihre Themen und Ziele von sich aus zu definieren
- Heute sind sie stärker gefordert, ihre Haltungen und Positionen **im Dialog und in Auseinandersetzung mit verschiedenen Beschäftigtengruppen** immer wieder neu zu entwickeln
- D.h. Beschäftigte als ‚Experten in eigener Sache‘ ernst zu nehmen und aktiv einzubeziehen
- Neues Verhältnis von institutioneller Mitbestimmung und Selbstbestimmung von Einzelnen und Gruppen/Teams
- Das heißt aber auch, Mitbestimmungsrechte ein Stück weit an Dritte ‚abzugeben‘

...oder so: Diskussion mit den KollegInnen



Über 150 „Ratschläge“ rund um die Uhr innerhalb von 4 Wochen mit fast allen 2.500 KollegInnen.

Die Diskussionen dauerten zwischen 1 und 3,5 Stunden und die KollegInnen bekamen auch noch Infos an die Hand.



Erfahrungen mit den Ratschlägen

- Die Runden sind gut angekommen
- BR's vor Ort konnten sich profilieren, Anerkennung ist gestiegen
- BR-Ansehen insgesamt hat sich erhöht
- Keine „großen“ Themen gekommen! Wenig Aussagen zur BR-Strategie!
- Für die strategischen Herausforderungen der Zukunft („Globalisierung“, Europa, Standortsicherung, neue Werkstoffe, Arbeitspolitik) gab es aber keine neuen oder andere Hinweise.
- Themen zu 80% über Probleme und Ärgernisse vor Ort – v.a. mit Führung
- Die übergeordneten Aufgaben müssen mit den Hinweisen aus den Ratschlägen zu einer Weiterentwicklung der BR-Strategie und Taktik zusammengeführt werden

Bandbreite und Ausprägung von Beteiligung

Die Bandbreite von Beteiligung reicht

- von Informationsveranstaltungen mit einem hohen Grad an Austausch,
- über Befragungen, deren Ausrichtung und Nutzung aber in der Hand der Initiatoren verbleibt,
- bis hin zu aufwändigen Mitbestimmungs- und Entscheidungsprozessen, die mit der Veränderung der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungsarbeit einhergehen.

Betriebsräte: Vermittler in Beteiligungsprozessen

- Betriebsräte übernehmen tendenziell die Verfahrensgestaltung
- Sie bekommen hier eine neue vermittelnde Funktion zwischen Gewerkschaft/Betriebsrat – Management – Beschäftigten(gruppen).
- Betriebsräte als „Gestaltungsmoderatoren“

Sich an die eigene Nase packen

- Betriebsräte haben eher einen Blick und ein Händchen für ihr traditionelles ‚Stamm-Klientel‘ ...
- ... aus dem nicht selten auch das Betriebsratsgremium besteht und dessen Politik und Kultur prägt
- Vorbehalte und Abneigungen gegen bestimmte Beschäftigtengruppen und deren Arbeits- und Lebensvorstellungen
- Man kann betriebsratsferne Beschäftigtengruppen nur vertreten und mit ihnen ins Gespräch kommen, wenn man sich über seine eigenen (Vor)Urteile im Klaren ist

Kriterien für und Fragen an Beteiligung

- Welches **Verständnis** von Beteiligung haben wir?
- In welcher **Form** werden die Mitglieder und Beschäftigten beteiligt?
- Welcher **Umfang an Einflussnahme und Entscheidungsmöglichkeiten** eröffnet sich ihnen?
- Welche **Zielsetzungen** werden mit der Beteiligung verfolgt – bezogen auf das Verhältnis zwischen Belegschaft, Mitgliedern, Betriebsrat, Vertrauensleuten und Organisation?
- Welche **Konsequenzen** werden für die **gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretungsarbeit** gezogen?
- Welche Rolle spielt dabei der Aspekt der **(eigenen) Qualifizierung**?

Studie zu Karrierewegen und –mustern ehemals freigestellter Betriebsräte

Erhard Tietel & Simone Hocke:

Nach der Freistellung

Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern

Nomos-Verlag 2015

Warum müssen langjährig freigestellte Betriebsratsmitglieder ‚abdanken‘

- Stimmenverlust bei der Wahl,
- Nichtwiederwahl bei der konstituierenden Sitzung,
- drohende Abwahl während der Amtszeit
- Betriebsschließungen

Warum danken langjährig freigestellte Betriebsratsmitglieder von sich aus ab

- Betriebsübergänge (Entschluss, nicht mit in das übernehmende Unternehmen zu gehen)
- Betriebsratsarbeit von vornherein als zeitlich begrenztes Projekt
- Betriebliche Konflikte oder Konflikte im Gremium bzw. Unzufriedenheit mit Entwicklungen in Firma/BR
- Vielfältige neue Qualifikationen und Kompetenzen durch die Arbeit im BR – damit einhergehend:
- Wunsch, sich (beruflich) nochmal zu verändern

„Karriereplateau“ in der BR-Arbeit und ein wachsendes Gefühl von Routine

- eine weitere Entwicklungsmöglichkeit steht nicht in Aussicht (auch finanziell),
- kaum noch Herausforderungen und Lernchancen,
- beschrieben als Routine, Stillstand, fehlende Weiterentwicklung bis hin zu Langeweile.

„Warum soll nicht jemand, der auf der Arbeitnehmer-schiene groß geworden ist, Ambitionen haben, noch einen Tick darüber hinaus zu kommen?! Und hier ist nun mal einfach Schluss.“

Die Sorge, was... , wenn man bis zur Rente im Betriebsrat bliebe

Diese Frage wird im Laufe der BR-Zeit relevant ...

- Zeitspanne, die man beruflich noch vor sich sieht
- Sich nicht mehr alle vier Jahre dem Bangen um die eigene Wiederwahl aussetzen wollen.
- Befürchtung mit steigenden Anforderungen im BR und den nachkommenden Jüngeren nicht mehr mithalten zu können.
- Befürchtung im BR aus Mitleid einen „*Gnadenplatz*“ zu bekommen bzw. „*abgeschossen*“ zu werden
- Nicht mit einem „*Inventarschild auf dem Kopf rausgetragen werden wollen*“
- Für die Betriebsratsarbeit nicht gut: man über die Jahre in gewisser Weise „*abschleift*“, man den „*Bezug zur Basis verliert*“ und die entstehende Routine den Blick für Neues verstellt.

Die gesundheitliche Notbremse ziehen

- Starke Belastungen - Das Gefühl ausgebrannt zu sein
- *„Als Betriebsrat stehst du morgens auf mit'm Betrieb, du gehst abends ins Bett und du träumst sogar nachts davon.“*
- Große körperliche Anforderungen durch Reisetätigkeit
- *„Hamsterrad des Alltags“* wird erst bemerkt, wenn der Körper die Grenzen signalisiert
- Gesundheitliche Zusammenbrüche oder Erkrankungen mit Kur- und Klinikaufenthalten
- Anlass für Innehalten, Umdenken und Neuorientieren

„Das ist dann auch ein Punkt gewesen, wo ich an die Grenze gekommen bin und gesagt habe: Wenn du das so weiter machst, erlebst du das Ende hier nicht mehr. Und da musst du irgend einen Weg raus schaffen.“

Die Arbeit als/im Betriebsrat als Entwicklungs- und Qualifizierungsphase

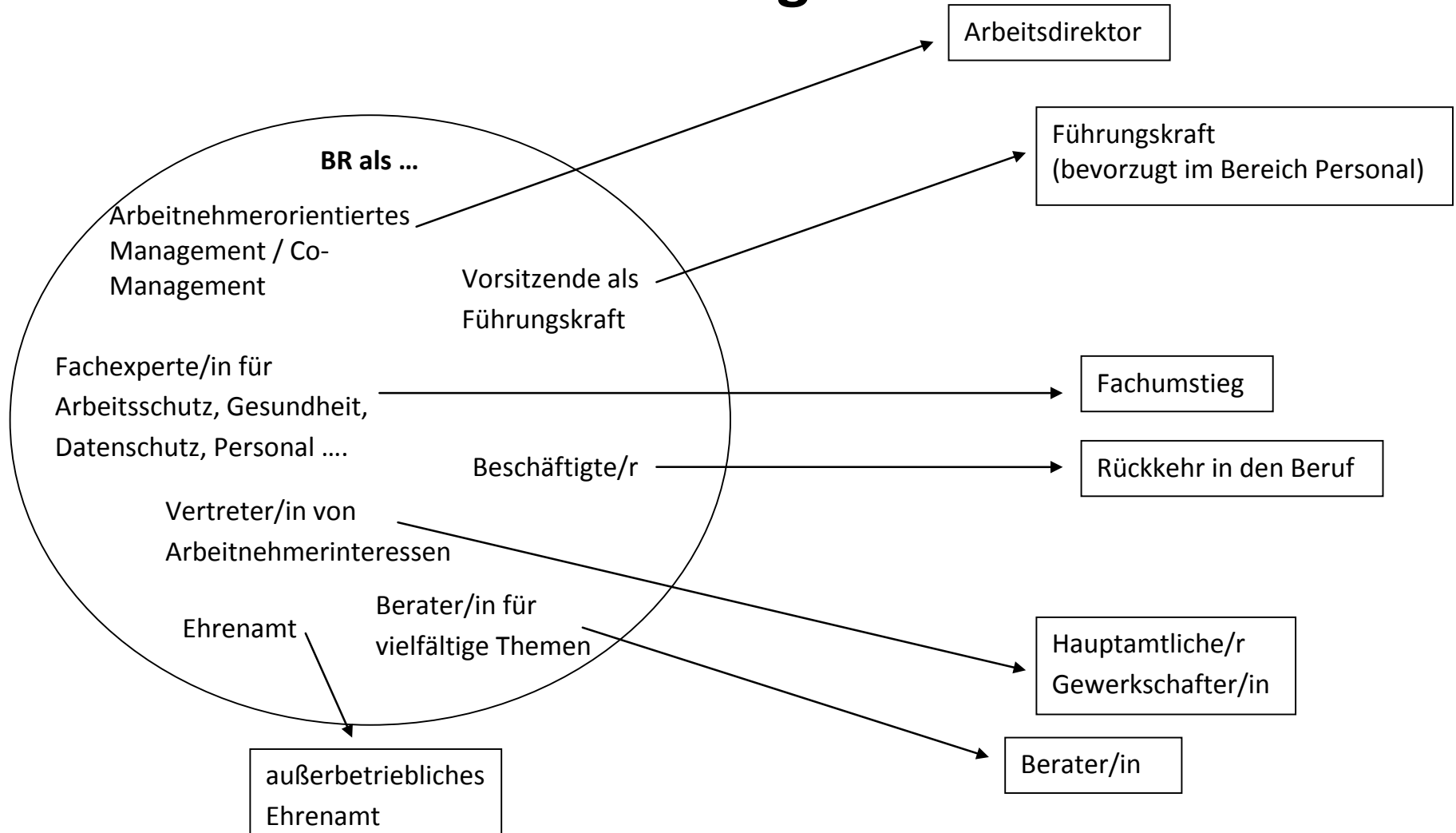
- Aufgabenvielfalt und Herausforderungen heutiger Betriebsratsarbeit im Gremium und in Steuerungs-/Projektgruppen mit dem Arbeitgeber als Wissens- und Kompetenzerwerb quasi „on the job“
- Vielfältige persönliche Erfahrungen und die Möglichkeit eigene Talente zu entdecken und auszuprobieren
- Qualifizierungsmöglichkeiten über Grundlagen- und Spezialschulungen bis hin zu langfristigen Weiterbildungsstudiengängen
- Exponierte Stellung eröffnet den Zugang zu Sphären, die einem als Arbeitnehmer/in normalerweise verschlossen bleiben: „Man ist plötzlich da, wo die Musik spielt“

Die neuen (Lern-)Erfahrungen können Lust auf mehr wecken und eine berufliche Neuorientierung anstoßen.

Karrierewege ehemaliger freigestellter Betriebsräte/innen

- Führungskraft (meist Personalbereich)
- Arbeitsdirektor
- Fachumstieg: Datenschutz, Personal, Qualitäts- und Veränderungsmanagement, Arbeitssicherheit, Suchtberatung
- Hauptamtliche/r in der Gewerkschaft
- Selbstständigkeit in Beratung und Weiterbildung,
- Rückkehr an den alten oder ähnlichen Arbeitsplatz
- Politische Karriere

Ein bedeutsamer Aspekt der Betriebsratsarbeit bahnt den Weg zum Beruf



**Ich danke für Ihre/Eure
Aufmerksamkeit**