

Einbahnstraße oder Karrieresprung

FREISTELLUNG *Nach den Betriebsratswahlen stellt sich in großen Gremien die Frage, wer sich freistellen lässt. Die Entscheidung, den bisherigen Job für das Betriebsratsamt aufzugeben, fällt vielen schwer – oftmals lohnt es sich aber, so eine aktuelle Studie.*

VON ERHARD TIETEL UND SIMONE HOCKE

In Kürze finden die Betriebsratswahlen statt und wie alle vier Jahre stehen auch diesmal viele Kolleginnen und Kollegen vor der Frage, ob sie sich von ihren beruflichen Aufgaben freistellen lassen und hauptberuflich in das betriebsrätliche Ehrenamt wechseln wollen. War die Freistellung lange Zeit für gewerkschaftlich engagierte gewerbliche Arbeitnehmer der Höhepunkt ihrer Karriere, wobei ihre Sorge allenfalls der Frage galt, ob man bis zum Ruhestand von den Beschäftigten wiedergewählt und im Gremium bestätigt würde, stellt sich die Frage der Freistellung heute differenzierter. Zwar strebt immer noch eine ganze Reihe von Betriebsräten eine „Karriere“ in der Interessenvertretung an und nach wie vor ist dieser Schritt in vielen Unternehmen mit erheblichen poli-

tischen Gestaltungs- und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, mit Einfluss und Prestige verbunden. Doch selbst in eingespielten Mitbestimmungskulturen scheinen die moralischen Verpflichtungen verdienten Freigestellten gegenüber schwächer zu werden. In unserer Studie stießen wir immer wieder darauf, dass mancher Freigestellte im Konfliktfall schneller fallen gelassen wurde, als er oder sie dies für möglich gehalten hätte.

Strukturelle Aspekte

Eine Reihe struktureller Aspekte tragen dazu bei, dass sich die Frage der Freistellung heute differenzierter stellt:

- Firmenschließungen, Dezentralisierungen, Fusionen und Restrukturierungen können zum plötzlichen Verlust von Freistellungen führen
- der Wandel der Beschäftigungsstruktur bringt es mit sich, dass für mehr Betriebsratsmitglieder die Freistellung weniger attraktiv ist
- ein gewerkschaftliches Milieu, das attraktiv ist und Zugehörigkeit bietet, ist im Rückgang begriffen
- außerberufliche Lebenszusammenhänge (auch für Männer) gewinnen an Bedeutung
- Berufsverläufe und Karrierevorstellungen werden individualisiert und flexibilisiert.

Zudem mehren sich die Anzeichen, dass jüngere und hochqualifizierte Kolleginnen und Kollegen den Schritt in die Freistellung scheu-

DARUM GEHT ES

- 1.** Freistellung ist heute für viele Betriebsräte nicht mehr attraktiv, sie befürchten berufliche Nachteile.
- 2.** Allerdings kann Freistellung auch zu neuen beruflichen Qualifikationen führen, etwa in betriebs- und personalwirtschaftlichen Fragen.
- 3.** Viele der in der Studie befragten Betriebsräte hätten sich im Rückblick gerne Rat in einem professionellen Coaching geholt.

PRAXISTIPP

Welche Möglichkeiten hat der Betriebsrat nach der Freistellung?

- Neue Position im Datenschutz, Personalwesen, Aus- und Fortbildungsbereich, Qualitäts- und Veränderungsmanagement, Arbeitssicherheit, Suchtberatung
- Wechsel in eine Führungsposition im Unternehmen oder Konzern (überwiegend im Personalbereich)
- Wechsel in die gewerkschaftliche Hauptamtlichkeit
- Selbständigkeit in Weiterbildung und Beratung

en, weil sie befürchten, damit das Ende ihrer beruflichen Karriere einzuleiten.

All diese Prozesse machen vor der „gewerkschaftlichen Biografie“ nicht Halt. Auch diese wird zu einem individuellen biografischen Projekt und damit im Lebensverlauf immer wieder zur Frage der Entscheidung: Wie will ich mein Leben im Spannungsfeld von be-

ruflicher Entwicklung, betriebsrätlich-gewerkschaftlichem Engagement und persönlicher Biografie gestalten? Welche Optionen bieten sich mir in den verschiedenen Lebensphasen und was kann ich selbst dafür tun, den Spielraum meiner beruflichen Möglichkeiten offen zu halten? Unsere Forschungen weisen auf Tendenzen hin, Betriebsrat und Freistellung als einen Lebensabschnitt zu konzipieren und sich rechtzeitig Gedanken über das „Danach“ zu machen.

Geht die Freistellung zunächst mit einem Abschied vom erlernten Beruf einher, eröffnen sich in dieser Zeit jedoch auch neue berufliche Perspektiven. Nicht zuletzt deshalb, weil man sich durch die vielfältigen Herausforderungen und Kontakte der neuen verantwortungsvollen Position in der Interessenvertretung auch als Person ein Stück weit verändert. Betrachtet man das Aufgabenspektrum und die dafür erforderlichen Kompetenzen eines heutigen Betriebsrats, so sieht man, welche immensen Qualifizierungsleistungen auf Freigestellte zukommen: Zu den traditionellen arbeitsrechtlichen, Arbeitsschutz- und tariflichen Kenntnissen gesellen sich heute nicht selten ein profundes betriebs- und personalwirtschaftliches Wissen, Kenntnisse über IT-, Qualitäts- und Gesundheitsfragen, über Arbeitsgestaltung und gute Arbeit. Zur traditionellen Rolle des Fürsprechers und „Kummerkastens“ für Beschäftigte kommen moderne Funktionen wie Konfliktberater, Prozessbegleiter, Arbeitszeit-, Innovations- und Krisenexperte. Es gibt nur wenige Berufe, die innerhalb so kurzer Zeit so nachhaltig qualifizieren, wie eine professionell ausgeübte Interessenvertretung (mit der Kehrseite, dass die Anforderungen an das Multi-Talent Betriebsrat vom regelmäßig wiederkehrenden Gefühl getrübt werden, auf vielen Gebieten mehr oder weniger ein Universal-Dilettant zu sein, der das alles nicht wirklich grundständig gelernt hat).

**Nicht gegensätzlich:
Betriebsrat und Karriere**

Ein Ergebnis unseres Forschungsprojektes besteht darin, dass Betriebsrat und berufliche Karriere keinesfalls Gegensätze sind, die die Betriebsrats-tätigkeit für Freigestellte mit einem immensen Kompetenzerwerb verbunden ist. Kurzum: die Betriebsratszeit ist unter der Hand auch eine berufliche Qualifizierungs- und Personalentwicklungsphase. Die Zeit der

PRAXISTIPP

**Wie funktioniert die
Freistellung in der Praxis?**

1. Der Betriebsrat stellt fest, wie viele Betriebsratsmitglieder nach § 38 Abs. 1 BetrVG mindestens freizustellen sind. Auch Teilfreistellungen sind möglich.
2. Will der Betriebsrat über die gesetzliche Mindestzahl der Freizustellenden hinausgehen, braucht er entweder die Zustimmung des Arbeitgebers oder einen Beschluss des Arbeitsgerichts.
3. Zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber findet – ggf. auf der Grundlage des oder der Wahlvorschläge – eine Beratung statt.
4. Nach der Beratung mit dem Arbeitgeber findet die – geheime – Wahl der Freizustellenden statt: Verhältniswahl, wenn mehrere Wahlvorschläge eingereicht werden; Mehrheitswahl, wenn nur ein Wahlvorschlag gemacht wird oder nur ein Betriebsratsmitglied freizustellen ist.
5. Die Namen des/der gewählten Freizustellenden werden dem Arbeitgeber schriftlich mitgeteilt.
6. Hält der Arbeitgeber eine Freistellung für sachlich nicht vertretbar, kann er innerhalb von zwei Wochen nach Bekanntgabe des Wahlergebnisses die Einigungsstelle anrufen.
7. Entscheidung der Einigungsstelle: Entweder Bestätigung der Wahl der Freigestellten oder Freistellung anderer Betriebsratsmitglieder.
8. Ruft der Arbeitgeber die Einigungsstelle nicht oder nicht fristgerecht an, so gilt sein Einverständnis mit der Freistellung nach Ablauf der zweiwöchigen Frist als erteilt. Die Freistellung kann vollzogen werden.

HINWEIS

► Das Forschungsprojekt „Karrieremuster und Karrierewege von (ehemals) freigestellten Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlich-gewerkschaftlichem Engagement und persönlicher Biografie“. Gefördert von der Hans Böckler-Stiftung. Mehr dazu unter www.boeckler.de.

Freistellung ist eine Zeit, sich neu auszuprobieren und bei sich neue Talente zu entdecken und zu entwickeln. Nicht selten erfolgt während der Betriebsratszeit ungeplant und untergründig eine schleichende berufliche Umorientierung. So betonen einige der von uns befragten ehemaligen Betriebsräte, die zuvor technische oder kaufmännische Grundberufe ausübten, dass sie im Betriebsrat zum Personaler, Datenschützer, Qualitätsmanager, Weiterbildner, Berater, Gewerkschafter und – Vorsitzenden allemal – zu einer Führungskraft geworden seien.

Karrierewege

Entsprechend dieser Qualifizierungen, die wesentlich „on the job“, aber auch durch den Besuch vielfältiger Seminare, Fortbildungen oder Studiengänge für Betriebsräte erfolgen, hat unser Forschungsprojekt „Karrierewege von freigestellten Betriebsratsmitgliedern“ mehrere Karrierewege identifiziert, die sich nach Jahren freigestellter Betriebsratsstätigkeit als neue Berufswege anbieten. Warum soll es auch in der Mitbestimmung anders sein, als in der normalen Arbeitswelt: Mehrfache Umorientierungen bestimmen auch hier zunehmend den beruflichen Werdegang von Beschäftigten.

Eine Etappe der beruflichen Biografie

Und so wird auch das Betriebsratsamt zu einer Etappe in der beruflichen Biografie und es gilt, sich dies rechtzeitig klar zu machen und die Zeit in der Interessenvertretung nicht nur als gewerkschaftliches Engagement zu verstehen, sondern auch als persönliches und berufsbiografisches Lern- und Entwicklungsfeld. Nicht wenige der von uns Befragten nutzten die Freistellungszeit dazu, Bildungsmöglichkeiten wahrzunehmen, die ihnen zuvor nicht möglich waren – in erster Linie für die Betriebsratsarbeit, aber eben auch mit der Möglichkeit, daraus noch etwas anderes zu machen.

Damit die Freistellung keine Sackgasse in der beruflichen Entwicklung wird, kommen auf einen selbst, aber auch auf die Gremien (in denen berufliche Perspektiven nach der Freistellung oft noch ein Tabu sind) neue Herausforderungen zu. Gerade auch, weil Betriebsrat ein Wahlamt ist, gilt es, mögliche Ausstiegsoptionen nicht aus dem Auge zu verlieren, sondern sich einen Plan B (und vielleicht auch einen Plan C) offen zu halten.



Die Arbeit im Betriebsrat kann auch der persönlichen Entwicklung dienen.

Es gilt, sich als aktiver Gestalter seiner beruflichen Biografie zu begreifen, sich sorgfältig Gedanken über die eigene Fort- und Weiterbildung zu machen und sich hierbei auch entsprechende Beratung zu holen.

Bilanz ziehen und dabei begleitet werden

Unter Führungskräften ist es inzwischen selbstverständlicher geworden, dass man von Zeit zu Zeit Bilanz zieht sich bei beruflichen Übergängen begleiten und coachen lässt. Betriebsräte sind hier immer noch ziemlich abstinente – und nicht wenige der von uns Befragten bedauern im Rückblick, dass sie nicht eher auf den Gedanken gekommen sind, sich professionelle Beratung zu holen, um sich regelmäßig oder ab und zu des eigenen beruflichen, gewerkschaftlichen und biografischen Lebenswegs zu versichern und gezielt am eigenen roten (Lebens)Faden zu stricken. ◀



Prof. Dr. Erhard Tietel,
Zentrum für Arbeit und Politik
der Universität Bremen.
etietel@zap.uni-bremen.de



Dr. Simone Hocke,
Zentrum für Arbeit und Politik
der Universität Bremen.
s.hocke@zap.uni-bremen.de