

Nach dem Betriebsrat

Erhard Tietel

**Organisationsberatung, Supervision,
Coaching**

ISSN 1618-808X
Volume 24
Number 2

Organisationsberat Superv Coach
(2017) 24:145-158
DOI 10.1007/s11613-017-0500-x



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".



Nach dem Betriebsrat

Berufliche Perspektiven einer „paradoxen Führungskraft“

Erhard Tietel

Online publiziert: 2. Mai 2017
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Zusammenfassung Im Artikel wird begründet, warum Betriebsratsvorsitzende als „paradoxe Führungskräfte“ angesehen werden können, und es wird der Rollenwandel von Betriebsräten vom Kontrolleur zum Mitgestalter des Unternehmens skizziert. Die ambivalente Einstellung von Beratern Betriebsräten gegenüber wird mit zentralen Ergebnissen der Betriebsratsforschung kontrastiert und der produktive Umgang mit dem Betriebsrat als zentrale Führungsaufgabe des Managements ausgewiesen. Im zweiten Teil des Artikels werden Ergebnisse eines Forschungsprojektes über den Ausstieg von Betriebsratsvorsitzenden präsentiert und neue berufliche Orientierungen langjährig freigestellter Betriebsräte vorgestellt.

Schlüsselwörter Betriebsrat · Mitbestimmung · Rollenwandel · Karrierewege

After the works council

Career options for “paradoxical leaders”

Abstract This article explores works council chair persons as “paradoxical leaders”. Over time their role has changed from that of a monitor to a co-designer of the company’s development. The ambivalent position that consultants (Coaches) have regarding works councils is contrasted to the key results of works council research. The management’s constructive interaction with the works council is identified as a central aspect of good leadership. The second part of this article presents the results of a research project on the question as to why works council chair persons leave their positions, as well as which career options they follow afterwards.

Keywords Works council · Codetermination · Role change · Career

Prof. Dr. E. Tietel (✉)

Zentrum für Arbeit und Politik, Universität Bremen, Bibliothekstr. 1, 28359 Bremen, Deutschland
E-Mail: etietel@uni-bremen.de

1 Einleitung

Es gibt gute Gründe, sich für das Ausscheiden oder Aussteigen von Arbeitnehmervertretern aus einer freigestellten Betriebsratsposition zu interessieren. Nicht nur als Gewerkschafter oder als interessierter Sozialforscher, sondern auch als Organisationsberater, Supervisor oder Coach, haben wir es doch mit einem bisher noch wenig erschlossenen – aber zunehmend bedeutenden – Feld für reflexive Beratung zu tun (Tietel und Kunkel 2011).

Im Jahr 2018 steht bundesweit die nächste Betriebsratswahl an, bei der ein Drittel aller amtierenden Betriebsräte altersbedingt ausscheiden (Jäger 2017, S. 3). Da Betriebsratsvorsitzende eher zu den älteren Betriebsratsmitgliedern zählen, kann man davon ausgehen, dass in den nächsten Jahren ein großer Teil der amtierenden Betriebsratsvorsitzenden ihr Amt verlassen wird. Dieser Trend wird noch eine Weile anhalten, denn einer Umfrage der Hans Böckler-Stiftung zufolge sind etwa 60 % der Betriebsratsmitglieder zwischen 45 und 60 Jahren alt (Frerichs und Hermann 2015). Damit steht in Betriebsratsgremien – wie schon einmal in den 70er- und 80er-Jahren – ein Generationenwechsel an. Damals strömte eine große Anzahl junger, links von (oder links in) der SPD stehender Gewerkschafter in die Betriebsräte, um die Autokraten an den BR-Spitzen abzulösen und demokratischen Schwung in die Gremien zu bringen. Diese Betriebsräte, meist mit gewerblichem Hintergrund und tief in der gewerkschaftlichen Lebenswelt verwurzelt, danken nun ab. Und damit eine politische Generation, die im Geist gesellschaftskritischer Utopien sozialisiert wurde. Heute sind es eher aus dem Angestelltenmilieu stammende, betriebsbezogen und pragmatisch orientierte Beschäftigte, die zentrale Betriebsratspositionen übernehmen. Der gegenwärtige Generationenwechsel ist also ein doppelter: neben den personellen Wechseln an der Spitze vieler Gremien das Abtreten einer Kohorte kampfund aushandlungserprobter Betriebspolitiker. Dieser Generationenwechsel ruft geradezu nach kundiger und wertschätzender Begleitung, was durch die Vorbehalte vieler Berater gegenüber dem gewerkschaftlich-betriebspolitischen Feld erschwert wird.

Die demographische Herausforderung an die Institution Betriebsrat wird flankiert von biografisch-kulturellen Entwicklungen. War die Freistellung von der beruflichen Arbeit und der Schritt an die Betriebsratsspitze für gewerbliche Arbeitnehmer lange Zeit der Höhepunkt ihrer beruflichen Karriere und galt deren Sorge allenfalls der Frage, ob man bis zum Ruhestand von den Beschäftigten wiedergewählt und im Gremium bestätigt werden würde, stellt sich die Frage der Freistellung und der Übernahme des Amtes als BR-Vorsitzende/r heute differenzierter. Zwar streben 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 politischen Gestaltungs- und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie mit Einfluss und Prestige verbunden. Doch mit dem Rückgang gewerblicher und dem Zuwachs von (zunehmend hochqualifizierten, akademisch gebildeten) Angestellten wandelt sich dieser tradierte Karriereverlauf. Die gesellschaftliche Tendenz zur Individualisierung und Subjektivierung macht vor der „gewerkschaftlichen Biografie“ nicht Halt. Diese wird in deutlich stärkerem Maße zu einem individuellen biografischen Projekt: Wie will ich mein Leben im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung,

betriebsrätlich-gewerkschaftlichem Engagement und persönlicher Biografie gestalten? Welche Optionen bieten sich mir in den verschiedenen Lebensphasen, und was kann ich dafür tun, den Spielraum meiner beruflichen Möglichkeiten offen zu halten? Unsere Forschung und Beratung bestätigt die zunehmende Tendenz, die Entscheidung für ein betriebsrätliches Ehrenamt als einen Lebensabschnitt zu konzipieren, sich Gedanken über ein mögliches „Danach“ zu machen und sich beizeiten dafür zu qualifizieren.

Ogleich Betriebsräte als betriebspolitische Akteure und Repräsentanten von Arbeitnehmerinteressen gut erforscht sind, gibt es kaum Studien, die den Schritt von der beruflichen Arbeit in eine freigestellte Betriebsratstätigkeit und den erneuten Schritt in eine Berufstätigkeit untersucht haben.¹ Diese Abstinenz gegenüber Fragen der Beruflichkeit hängt mit frühen Weichenstellungen in der Gewerkschaftsbewegung zusammen. Müller und Wilke (2008, S. 399) zufolge sind die Gewerkschaften seit ihren Anfängen um einen „politisierten, aber berufsindifferenten ‚Einheitsarbeitnehmer‘ zentriert“, womit sie den Bezug auf ein „Berufsverständnis von Arbeit“ weitgehend preisgaben. Gleichzeitig ist in den letzten Jahrzehnten die „Verberuflichung“ der Interessenvertretung – die Betriebsratsarbeit als dauerhafte, nicht selten lebenslange (hauptberufliche) Beschäftigung – „zum Markenzeichen betrieblicher Mitbestimmung geworden“ (Greifenstein 2014, S. 12). Sind Betriebsräte erst einmal freigestellt, so eine verbreitete These, bleiben sie dies in der Regel bis zur Rente. Es ist unter diesen Umständen nicht verwunderlich, wenn besonders Angehörige höher qualifizierter Berufsgruppen den Schritt in die freigestellte Betriebsratstätigkeit scheuen. In diesem Sinne fragte die Süddeutsche Zeitung im Vorfeld der letzten Betriebsratswahlen denn auch: „Gefährdet eine Kandidatur die Karriere?“ (SZ vom 15.02.2014).

Zur Klärung des Verhältnisses von Betriebsrat und Karriere haben Simone Hocke und ich in den Jahren 2011 bis 2014 ein Forschungsprojekt durchgeführt, in dem wir der Frage nachgegangen sind, welche beruflichen Karriereoptionen es für ehemalige Betriebsräte gibt bzw. ob sich der Schritt in den Betriebsrat tatsächlich als berufliche Sackgasse erweist (Tietel und Hocke 2015). Uns beschäftigte die Frage, warum Betriebsrät/innen, die noch inmitten ihres beschäftigungsfähigen Alters sind, nach einigen Jahren hauptberuflicher Betriebsratstätigkeit aus dieser Position wieder ausscheiden und welche Perspektiven es für ihren weiteren beruflichen Lebensweg gibt? Den empirischen Kern der Studie bilden 50 biografisch-themenzentrierte Interviews mit ehemaligen Betriebsrät/innen, die eine gewisse Zeitlang eine exponierte Position in ihrem Gremium innehatten und sich in dieser Zeit hinsichtlich ihrer beruflichen Identität als Betriebsrät/innen definierten, bevor sie einen erneuten beruflichen Wechsel in Betracht zogen. Das Ausstiegsalter lag bei einem Drittel der Befragten zwischen 35 und 45 Jahren, zwei Drittel schieden zwischen dem 45. und dem 55. Lebensjahr aus dem Betriebsrat aus.

¹ Rechtlich ist die Betriebsratsarbeit keine berufliche, sondern eine ehrenamtliche Tätigkeit. Insofern gibt es genau genommen keine „Berufsbetriebsräte“. Es wird auch nicht die Betriebsratstätigkeit vergütet, sondern Betriebsräte behalten ihre vorherige berufliche Eingruppierung bei. Für einen Großteil der freigestellten Betriebsräte heißt dies, dass sie deutlich unter ihrem aktuellen Tätigkeitsprofil und Verantwortungslevel bezahlt werden. Davon ist in den meist skandalisierenden Veröffentlichungen, die sich auf die überschaubare Anzahl von Betriebsräten stützen, die sich auf einem hohen Einkommensniveau befinden, keine Rede.

Da mir bei vielen Gelegenheiten auffiel, wie wenig Supervisoren, Coaches und Organisationsberater über Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen wissen, will ich zunächst einen Blick auf diese Beziehung werfen. Anschließend referiere ich einige Studien über die Produktivität gewachsener Mitbestimmungskulturen und skizziere einige zentrale Aspekte des gegenwärtigen Wandels der Betriebsratsrolle, bevor ich mich abschließend der Frage zuwende, warum Betriebsräte aus der Arbeitnehmervertretung wieder ausscheiden und welche beruflichen Perspektiven es für sie gibt.

2 Durch die Brille von Beratern

Vor einiger Zeit habe ich Berater/innen aus den Bereichen Supervision, Coaching und Organisationsberatung nach ihren Erfahrungen mit Arbeitnehmervertretern gefragt. Hier eine Auswahl der Antworten:

- Betriebsräte werden als relativ „festgefahren“ und als „Blockierer“ erlebt.
- Es wurde die Befürchtung geäußert, dass es durch den Betriebsrat zu Verzögerungen in Veränderungsprozessen kommt.
- Betriebsräte steigen zuweilen aus Prozessen aus, wenn es von der Diagnose in Richtung auf Lösungen geht, wenn also entschieden werden soll, was konkret geändert wird.
- Betriebsräte erinnern zuweilen an das Märchen vom Fischer und seiner Frau: Sie wollen immer mehr und sind nie zufrieden.
- Betriebs- und Personalräte treiben Leitungskräfte vor sich her und lassen ihre Gegenüber gerne mal auflaufen.
- Betriebsräte agieren häufig verdeckt strategisch: Sie sind bei Besprechungen dabei, halten sich jedoch zurück und sorgen hinterher für Unruhe im Haus.
- Betriebsräte spielen das Spiel: Wir beteiligen uns zwar an der Projektgruppe, aber entscheiden können wir hier leider nichts, das kann nur das Gremium. Je nach Bedarf ziehen sie die eine oder die andere Karte.

Wie man sieht, handelt es sich um eine Reihe kritischer Äußerungen, aus denen leidvolle Erfahrungen, aber auch – so mein Eindruck – eine gewisse Distanz gegenüber Arbeitnehmervertretern sprechen. Die Brille ist negativ getönt und der Blick durch sie führt in der Praxis dazu, der Interessenvertretung aus dem Weg zu gehen. Es gibt jedoch auch Schilderungen, die dieses kritische Bild relativieren:

- Die Erfahrung, dass gar nicht so selten die Initiative zu Supervision, Konfliktklä rung und Teamentwicklung von Betriebsräten ausgeht.
- Manchmal übernimmt es die Interessenvertretung, in der Einrichtung oder Firma durchzusetzen, dass Fortbildung oder Supervision dienstlich ermöglicht und finanziert werden.
- Nicht selten gehen Anstöße zur gezielten Klärung der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung vom Betriebsrat aus.
- Es gibt Themen, bei denen es sich als sinnvoll herausgestellt hat, mit dem Betriebsrat zu kooperieren, z. B. in Fragen der betrieblichen Gesundheitsförderung –

ein Thema, das im Zuge des gestiegenen Arbeitsdrucks und verbesserter gesetzlicher Möglichkeiten verstärkt von Arbeitnehmersvertretungen aufgegriffen wird.

- Betriebsräte haben zuweilen eine gute Einfühlung sowohl in Belange der Mitarbeiter als auch in die der Leitung.
- Last but not least setzen Betriebsräte gegen das Klagen oder „Kopf in den Sand stecken“ die Erfahrung und die Gewissheit, dass man etwas tun und erreichen kann.

Kritische Einstellungen und Haltungen gegenüber betrieblichen Interessenvertretungen existieren nun nicht nur bei Beratern, sondern – vielleicht noch ausgeprägter – bei Betriebswirten und Psychologen, also jenen Berufsgruppen, die gehäuft in Geschäfts- und Personalleitungen zu finden sind. Hier beruhen die Vorbehalte nicht nur auf „ideologischen“ Vorbehalten, sondern auch auf Nichtwissen. Laut einer Studie von Allespach und Dusse (2016) gibt es in Deutschland gut 400.000 Wirtschaftsstudenten – ein Fundus, aus dem sich Führungskräfte deutscher Groß- und Mittelstandsunternehmen überwiegend rekrutieren (und weniger als man annehmen könnte aus privaten Managementakademien). Die Autoren kommen bei der Untersuchung von 25 Hochschulen (darunter die zehn größten BWL-Studiengänge) zu dem Ergebnis, dass sich die Lehre an diesen Studiengängen durch eine „konsequente Nichtbeachtung des Themas Mitbestimmung“ auszeichnet. Den in BWL-Studiengängen vorherrschenden Modus des Umgangs mit Mitbestimmung nennen sie denn auch den Typ „Blinder Fleck“. Am ehesten tauche Mitbestimmung in personalwirtschaftlichen Seminaren als Rahmenbedingung für Arbeitsrecht und Personalwesen auf – auch da in eher formeller Weise. Wie sollen derart ausgebildete Betriebswirte als Führungskräfte in der Lage sein, den Umgang mit Betriebsräten – die ja allein rechtlich über ein nicht geringes Mitspracherecht und betriebspolitisch über ein gehöriges Machtpotential verfügen – als zentrale Führungsaufgabe zu begreifen und mit dieser offensiv kommunikativ und konfliktlösungsorientiert umzugehen?

Nur nebenbei soll erwähnt werden, dass ich vor einigen Jahren bei der Sichtung von arbeits- und organisationspsychologischen Lehrbüchern und Datenbanken zu ähnlichen Ergebnissen kam. Auch hier ist die Mitbestimmung kaum präsent – an manchen Stellen lamentieren prominente Fachkollegen darüber, dass ihnen Betriebsräte bei der Forschung Steine in den Weg gelegt haben. Inwieweit dies nicht auch ihre Distanz den Interessenvertretungen gegenüber widerspiegelt, wird natürlich nicht gefragt. Auf die Idee, diese als potentielle Bündnispartner für Personalentwicklung, Qualifizierung, betriebliche Gesundheitsprävention und gute Arbeit zu sehen, kommen Psychologen in der Regel nicht.

Dabei sind Betriebsräte, wie eine von der Hans Böckler- und der Bertelsmann-Stiftung gebildete Kommission bereits 1998 festgestellt hat, in vielen Unternehmen eine Art von „Co-Managern“, die im Kontext von Reorganisations- und Innovationsprozessen eine große Rollen spielen. Neuere Studien zeigen zudem, dass die Existenz aktiver Mitbestimmungsträger im Unternehmen für Innovationserfolge eher förderlich denn hinderlich ist (Scholl et al. 2013).

3 Mitbestimmt geht's besser

C.H. Riegler vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt und W. Anlauff von der Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung (ffw) kamen in einer Expertise für das BMBF zu dem Schluss, dass Mitbestimmung als wichtiges Gestaltungsfeld einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur anzusehen ist. Sie wirke sich „positiv auf die wirtschaftliche Leistungs- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens sowie auf die Qualität der Arbeit“ aus, sie eröffne „Chancen für konstruktive Lösungen“, stärke „Akzeptanz“ und gebe „den Beschäftigten in Veränderungsprozessen Vertrauen und Sicherheit“ (Riegler und Anlauff 2008, S. 9). Auch die „Kommission Mitbestimmung“ ging davon aus, dass die Mitbestimmung – allen Unkenrufen zum Trotz – den deutschen Unternehmen Kosten- und Produktivitätsvorteile gebracht hat (Kommission Mitbestimmung 1998).

Sackmann und Horstmann (2008, S. 101) zufolge zeigen unternehmensvergleichende Studien, dass „eine stark ausgeprägte Mitbestimmung die Umsetzung von Reorganisationsprozessen in Unternehmen erleichtert“. Sie verweisen auf eine Studie des Wissenschaftszentrums Berlin, der zufolge „die Vertreter der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat von 100 deutschen Unternehmen die Arbeitnehmervertretung für wichtig (halten), da die Mitarbeiter notwendiges Expertenwissen in den Aufsichtsrat einbrächten, welches zur Entscheidungsfindung notwendig“ sei (ebd., S. 104). Die potentielle Produktivität der Mitbestimmung ist den Autorinnen zufolge jedoch an eine grundlegende Voraussetzung geknüpft: „Ob die gewünschten Effekte der Kooperation, Mitgestaltung und Mitverantwortung jedoch tatsächlich eintreten, hängt von der konkreten Unternehmenskultur ab“ (ebd., S. 106). Dies bestätigt eine Untersuchung von Van den Berg et al., die zeigt, dass eine „positive Einstellung der Manager gegenüber dem Betriebsrat (...) positiv mit dem Unternehmenserfolg verbunden (ist). Dieses Ergebnis ist in Phasen der Restrukturierung noch ausgeprägter. Außerdem stellen wir fest, dass es sich ebenfalls positiv auswirkt, wenn die Unternehmensleitung den Betriebsrat frühzeitig in den Entscheidungsprozess einbindet“ (Van den Berg et al. 2009).

Dass ein offensiver und zugewandter Umgang mit Betriebsräten eine zentrale „Führungsaufgabe“ darstellt, betont auch Niedenhoff, der lange Jahre im Institut der deutschen Wirtschaft für die Erforschung der Mitbestimmung zuständig war. Er bringt seine Erfahrungen auf einen knappen Nenner: „Von einer qualifizierten Zusammenarbeit der Betriebsparteien Arbeitgeber und Betriebsrat hängt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens in hohem Maße ab“ (Niedenhoff 2008, S. 330), insgesamt sei dieser „als eine betriebliche Führungskraft zu qualifizieren“ (ebd., S. 334 f.). Viele Personalmanager seien der Überzeugung, so Niedenhoff weiter, „dass die mit dem Betriebsrat getroffenen Vereinbarungen die Flexibilität erhöhen“ und zu „betriebsnahen Lösungen“ führen, mit denen Betriebsrat, Arbeitgeber und Arbeitnehmer „sehr gut leben können“ (ebd., S. 337 f.). Niedenhoff identifiziert einen deutlichen Wandel im Selbstverständnis der Betriebsräte: „Weg vom defensiven betriebsverfassungsrechtlichen Bewacher und Bewahrer, hin zum konstruktiven Mitgestalter der Unternehmenspolitik“ (ebd., S. 336).

Während Niedenhoff ein erstaunlich positives Bild der Arbeitgeberhaltung hinsichtlich der Mitbestimmung zeichnet, äußern sich Sozialwissenschaftler eher skeptisch.

tisch. So kommt Artus (2008, S. 147) in einer Untersuchung über typische Deutungsmuster von Managern zum Thema Mitbestimmung zu dem Schluss, „dass mitbestimmungsfeindliche Unternehmenskulturen wesentlich verbreiteter sind, als es im Rahmen des kooperativen deutschen Modells industrieller Beziehungen gemeinhin unterstellt wird.“ Viele Indizien deuteten darauf hin, dass das sozialpartnerschaftliche Modell gegenwärtig abnimmt: „Im Zuge von Tertiarisierung, Verkleinbetrieblichung und der Durchsetzung einer neuen finanzmarktgetriebenen Kapitalismusvariante (...) gewinnen Unternehmenskulturen an Bedeutung, in denen die Existenz eines Betriebsrats keineswegs eine Selbstverständlichkeit ist.“ Diese zeichneten sich dadurch aus, dass „vom ökonomischen Betriebsziel abweichende Interessen ... als inexistent betrachtet, ihre Artikulation soweit wie möglich negiert und als illegitim stigmatisiert“ werden (ebd., S. 148).

4 Von der Kontrolle zur Gestaltung: der Rollenwandel von Betriebsräten

Meiner Erfahrung nach sind Betriebsräte heute stärker gefordert, sich proaktiv mit der Bewältigung von krisenhaften Situationen zu beschäftigen. Die Schutz- und Kontrollfunktion wird ergänzt durch die Ausarbeitung von Konzepten, um dem Abbau von Personal und Arbeitsplätzen vorzubeugen. Viele Betriebsräte werden in Reorganisationsprozesse einbezogen, arbeiten in Steuerungsgruppen mit und tragen größere Mit-Verantwortung am unternehmerischen Geschehen (zuweilen mehr, als ihnen lieb ist). Ihnen kommt die Aufgabe zu, die gefühlsmäßigen Aspekte der permanenten Veränderungsprozesse (Unsicherheiten, Ängste, mangelnde Wertschätzung) abzufedern. Da Geschäftsleitungen eher zu kurzfristigen Kostensenkungsstrategien neigen, bleibt es nicht selten ihnen und ihren Beratern überlassen, innovative und ausgewogene Lösungen zu entwickeln, beispielsweise F&E-Abteilungen sowie ein hohes Qualifikationsniveau im Betrieb zu erhalten. Eine Studie der HBS zeigt, dass ein Drittel der Betriebsräte stark in das Innovationsgeschehen ihres Betriebs eingebunden sind (Kriegesmann et al. 2010). Ihre Beiträge beziehen sich vor allem auf Arbeitsorganisation, Personalpolitik und Ideenmanagement. Das Verhandeln punktueller und flexibler Lösungen fällt ihnen manchmal schwer, weil sie es gewohnt sind, mit dem Arbeitgeber länger geltende Regelungen zu vereinbaren. Auch hier besteht Unterstützungs- und Beratungsbedarf.

Eine weitere Herausforderung für Betriebsräte ist die zunehmende Segmentierung der Belegschaft in Stamm- und Randbelegschaften, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte, fest und befristet Angestellte, niedrig und hoch qualifizierte Arbeitskräfte und nicht zuletzt die Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse wie Leiharbeit oder Verkaufsträger. Die Heterogenität von Beschäftigten macht eine einheitliche Interessenvertretung nahezu unmöglich. Hinzu kommt die Individualisierung und Subjektivierung: Indirekte Steuerung, flexible Arbeitszeiten, Zielvereinbarungen usw. führen dazu, dass den Beschäftigten größere Aufmerksamkeit, aber auch größere Verantwortung zukommt. Arbeitszeitregelungen werden von Beschäftigten nicht nur regelmäßig unterlaufen, der Betriebsrat handelt sich gar Ärger ein, wenn er die Betroffenen zur Rede stellt. Bewährte Formen von Gegenmacht laufen ins Lee-

re, wenn die Beschäftigten selber die Regelungen ignorieren, die zu ihrem Schutz vereinbart worden sind.

Aus all diesen Gründen fällt es Betriebsräten heute schwer, eine angemessene Rollenidentität zu entwickeln. Die Anforderungen an sie laufen auf die eines „Allround-Talents“ hinaus, das zumindest im Ansatz Arbeitsrechtler, Tarif- und Verhandlungsexperte, Betriebswirt, Arbeitszeitexperte, Arbeitsschützer und Gesundheitsexperte, Spezialist für gute Arbeit und Demographie, IT- und Datenschutzexperte, Konfliktlöser, Qualitätsspezialist, Weiterbildungs- und Beteiligungsexperte und nicht zuletzt Mülleimer und Seelenröster sein soll. Betriebsräte bewegen sich zwischen dem Pol dieses „Allround-Talents“, das auf alle betrieblichen Fragen eine Antwort haben soll, und dem Pol eines „Universal-Dilettanten“, an dem der beständige Zweifel nagt, ob er die komplexen Zusammenhänge wirklich hinreichend versteht und alles Wichtige bedacht hat. Zwischen diesen Polen eine Balance zu finden, ist eine große psychische Herausforderung – und ein zentrales Thema für Supervision, Coaching und Teambildung mit betrieblichen Interessenvertretern.

5 Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte

Die Rolle von Betriebsratsvorsitzenden ist insofern bedeutend, da sie es in der Regel sind, die ihr Gremium vertreten und den Kontakt mit der Geschäftsführung pflegen. In der Rolle der Vorsitzenden, die wohlgerne keine Vorgesetzten sind, sondern Primus inter Pares, Erste unter Gleichen und damit von den Beschlüssen ihres Gremiums abhängig, bündelt sich die Komplexität der Betriebsratsrolle.

Einerseits ist der Betriebsratsvorsitzende Repräsentant der Beschäftigten, andererseits gehört er jenen nicht mehr einfach zu, sondern steigt, wie es ein BR-Vorsitzender formuliert, „in eine andere Liga“ auf. Gestern noch Elektroniker, Laborantin, Einkäuferin oder Krankenpfleger, verkehrt er bzw. sie heute mit Vorständen, Personalchefs, Verwaltungsleitern, Chefarzten und Politik und sitzt nicht selten im Aufsichtsrat. Er/sie ist „oben“ dabei, gehört dort jedoch – dies ist die zuweilen schmerzliche Kehrseite – nicht so richtig dazu und bleibt aus dieser Perspektive irgendwie doch „nur Betriebsrat“.

BR-Vorsitzenden kommt die Aufgabe zu, zwei widersprüchliche Strukturen zu verbinden und sie miteinander kommunikationsfähig zu halten: die hierarchische Struktur des Betriebs und die demokratische Struktur im Inneren eines gleichberechtigten Gremiums. Dieses Spannungsverhältnis zwischen Hierarchie und Demokratie spiegelt sich innerhalb des Betriebsratsgremiums wider, weshalb ich vorgeschlagen habe, Betriebsratsvorsitzende als „paradoxe Führungskräfte“ zu bezeichnen (Tietel 2007). Psychologisch gesehen ist der/die Betriebsratsvorsitzende eine Art väterliche und/oder mütterliche Instanz und zugleich erster in der Geschwisterreihe. Während sich im Führungsverhältnis der Generationenunterschied spiegelt, lehnt sich die Gestalt des „Ersten unter Gleichen“ an die Geschwistergruppe an. Unter Geschwistern existiert kein so großer sozialer Abstand, wie er zwischen den Generationen üblich ist, der eigene Ort hängt hier vom Platz in der Geschwisterreihe ab. Geschwister rangeln und konkurrieren um ihren Platz, sie werfen in die Waagschale, was sie auszeichnet und von den anderen unterscheidet. Auf der anderen Seite stehen tiefe

Zusammengehörigkeitswünsche, eine große Sehnsucht nach Einheit, was sich in Betriebsratsgremien in dem Wunsch, „ein Gremium“ zu sein, Ausdruck verschafft. Die Doppelfigur des Betriebsratsvorsitzenden, Anteil an der Generationendifferenz zu haben und Teil einer „Geschwistergruppe“ zu sein, stellt eine komplizierte Anforderung dar. Sie ist geradezu prädestiniert für „Geschwisterneid“. Die Gremienmitglieder müssen damit umgehen, dass einer aus ihrer Mitte in eine bevorrechtete Position kommt. Dies verschärft sich, wenn der neue Vorsitzende von seinem Vorgänger aus der Gruppe der potentiellen Nachfolger auserwählt, den anderen („Geschwistern“) also vorgezogen wurde. In diesem Fall ist er so etwas wie der „Hoferbe“ – mit allen Erscheinungen, die das bekanntlich mit sich bringt.

6 „... erwächst ein neuer Durst ihm“ (Ovid)

Ein für den Berufsverlauf relevanter Aspekt ist die persönliche Entwicklung während der Betriebsratszeit. So formuliert eine heutige Personalleiterin: „Über diese Zeit als Betriebsrätin habe ich eine ganz riesige Entwicklung durchgemacht. Das hat natürlich auch mit den ganzen Qualifizierungen zu tun, die man sich als Betriebsrätin selber aussuchen kann. Also ich denke, dass in diesen ganzen Jahren eine riesige Personalentwicklung bei mir stattgefunden hat, eine Persönlichkeitsreife stattgefunden hat. Das ist schon toll.“ Sie spricht damit an, dass die Entwicklung während ihrer Betriebsratszeit weit über fachlich-politische Aspekte hinausging.

Die hier angesprochene Sozialisation im Betriebsrat umfasst verschiedene Aspekte. Schon mit dem Schritt in den Betriebsrat und verstärkt noch durch die Entscheidung für die volle Freistellung vollziehen Arbeitnehmervertreter einen Perspektivenwechsel: Ihr Blick richtet sich nicht mehr nur auf den eigenen Arbeitsplatz und die eigene Abteilung, sondern weitet sich nach und nach auf tendenziell alle Aspekte der betrieblichen Wirklichkeit aus. Ähnlich dem Eigentümer in Familienbetrieben entwickelt sich bei Mitgliedern der Betriebsratsspitze die Fürsorge für den ganzen Betrieb. Man kann vermutlich sogar sagen, dass – bedingt durch die große Fluktuation von Führungskräften – Betriebsratsvorsitzende heute nicht selten die einzigen sind, die den Betrieb mit all seinen ökonomischen, arbeitsweltlichen, sozialen und regionalen Aspekten in den Blick nehmen.

Die oben skizzierte Vielfalt der Rollen Aspekte fordert Betriebsräte nicht nur, sie fördert auch die Entwicklung vielfältiger beruflicher und sozialer Kompetenzen und nicht zuletzt die Entwicklung der persönlichen Autorität. Zudem resultieren aus der Übernahme des Betriebsratsamtes nicht selten die Stärkung des Selbst(wert)gefühls und eine Zunahme des Selbstbewusstseins. Der Schritt in den Betriebsrat bietet die Möglichkeit, sich im Betrieb sozial und politisch zu engagieren und den Wunsch nach einer (betriebs-)politischen Wirkmächtigkeit quasi zum Beruf zu machen. Dies wird erlebt als Zugewinn an Autonomie und Souveränität, als Zuwachs an Einfluss und Kontrolle, auch als Aufstieg in eine Position, die mit Privilegien und Ansehen verbunden ist. Als Betriebsratsvorsitzende/r ist man/frau im Betrieb „wer“ – und dies bekommt man von allen Seiten gespiegelt. Man gewinnt über den Betrieb hinaus auf (kommunal- und gewerkschafts-)politischer Ebene Bedeutung und wird

– zumindest als BR-Vorsitzender eines größeren Unternehmens – Teil der politischen Elite (Drinkuth 2012).

Es ist evident, dass all dies einem nicht äußerlich bleibt. Man befindet sich in anderen Nähe- und Zugehörigkeitsverhältnissen, man bewegt sich in einem sozialen und kulturellen Milieu, das von der eigenen Herkunft her nicht erwartbar war, man wird in einen bestimmten Habitus sozialisiert und man erwirbt neues soziales, kulturelles und Bildungskapital. All das kann neue Bedürfnisse wecken und neue Horizonte eröffnen. Kurzum: Die Zeit im Betriebsrat eröffnet – häufig in relativ spätem Alter – noch einmal die Möglichkeit, das eigene berufliche Leben neu zu sortieren, alte „Fäden“ wieder aufzugreifen oder neue Fäden zu spinnen – sprich: den Betriebsrat zu verlassen und sich beruflich noch einmal neu zu orientieren.

Neben den aus der Sozialisation und Qualifikation im Betriebsrat erwachsenden Motivationen für einen beruflichen Wechsel gibt es jedoch eine Reihe von weiteren Anlässen oder Gründen dafür, dass langjährig freigestellte Betriebsratsvorsitzende – eher unfreiwillig – ihre Tätigkeit in der Interessenvertretung beenden.

7 Warum danken langjährig freigestellte Betriebsratsmitglieder ab?

Der Ausstieg von Betriebsratsvorsitzenden geschieht aus unterschiedlichen Gründen. Der hauptsächliche Grund für ein *unfreiwilliges* Ausscheiden sind Betriebsschließungen: Mit der Auflösung des Betriebs löst sich auch der Betriebsrat auf (wobei der BR-Vorsitzende nicht selten derjenige ist, der als Letzter das Licht ausmacht). Ein unfreiwilliger Verlust des Amtes kommt auch zustande, wenn die Betroffenen bei den alle vier Jahre stattfindenden Betriebsratswahlen einen größeren Stimmverlust erleiden und in der „konstituierenden Sitzung“ des Betriebsrats nicht wiedergewählt werden. Mir sind gar Fälle bekannt, bei denen einem Vorsitzenden während der laufenden Amtszeit mitgeteilt wurde, dass man ihn abwählen würde, wenn er nicht freiwillig zurückträte. Derartige „unfreiwillig-freiwillige“ Rücktritte schützt die Betroffenen zumindest vor einem Gesundheitsverlust in der Firma, können sie doch gesundheitliche oder familiäre Gründe für das Niederlegen des Vorsizes anführen.

Wir sind in unserem Forschungsprojekt auf einige Fälle gestoßen, bei denen Vorsitzende im Kontext von Fusionen entschieden haben, nicht mit den Beschäftigten in das neue Unternehmen überzugehen. Auf ihnen lag die Last der Auseinandersetzung mit dem übernehmenden Unternehmen, sie haben mit den neuen Eigentümern und deren Vertretern über die Bedingungen der Übernahme verhandelt und nicht selten gestritten, und sie konnten sich nicht vorstellen, aus ihrer bisherigen Funktion auf eine Stelle im neuen Unternehmen zu wechseln. Lieber orientierten sie sich beruflich um.

Weitere Gründe für den Rücktritt vom Betriebsratsvorsitz sind größere Konflikte im Betrieb, die Unzufriedenheit mit Entwicklungen im Betriebsrat oder das Erleben eines „Karriereplateaus“ (Möller und Volkmer 2005) mit dem Gefühl von Stillstand, Langeweile und fehlenden Entwicklungschancen im Betriebsrat.

Ein weiterer Grund für vorzeitiges Abdanken sind gesundheitliche Probleme. Viele Interviewte sprechen über starke Belastungen während ihrer Betriebsratszeit: „Als Betriebsrat stehst du morgens auf mit'm Betrieb, du gehst abends ins Bett und du

träumst nachts davon.“ Das „Hamsterrad des Alltags“ wird erst bemerkt, wenn der Körper die Reißleine zieht. Auch die permanente Reisetätigkeit von Betriebsräten in Konzernstrukturen wird als große Belastung erlebt: „Ich bin morgens im Hotel aufgewacht und wusste nicht mehr, in welcher Stadt ich bin. Und dann hab’ ich gesagt: Nee, da musst du was tun.“

Körperliche Belastungen und gesundheitliche Krisen sind – nicht selten in Verbindung mit Kur- und Reha-Aufenthalten – Anlässe für Innehalten und Neuorientierung: *„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 irgendeinen Weg raus schaffen.“*

8 Beruflich-biografische Perspektiven ehemals freigestellter Betriebsräte/innen

Welche Berufswege liegen nun nach einer längeren Zeit der freigestellten Betriebsratstätigkeit nahe? Bemerkenswert ist, dass fast alle von uns identifizierten Berufswege eine Gemeinsamkeit haben: Sie knüpfen in spezifischer Weise an zentrale Aspekte der Betriebsratstätigkeit an. Ein Ergebnis unserer Studie lautet also, dass es weniger die beruflichen Qualifikationen aus der Zeit vor dem Betriebsrat als vielmehr die Kompetenzen und Erfahrungen aus der Betriebsratszeit sind, die den Weg in einen neuen Beruf eröffnen.

Naheliegend ist der *Fachumstieg auf eine betriebliche Funktionsstelle*, etwa im Personalwesen, im Bereich der Aus- und Fortbildung, der Arbeitssicherheit oder im Qualitäts- und Veränderungsmanagement, in der Sucht- und Sozialberatung sowie im Bereich Diversity. Oft haben sich die Betroffenen schon in ihrer Betriebsratszeit intensiv mit diesen Themen beschäftigt, einschlägig qualifiziert und in entsprechenden Arbeitsgruppen mit dem Arbeitgeber den Betriebsrat vertreten. Sie waren mit ihrem Expertenwissen und ihren kooperativen Fähigkeiten geschätzt, und sie können das, was sie im Betriebsrat begonnen haben, auf einer betrieblichen Funktionsstelle fortsetzen: *„Jetzt bin ich dafür formell zuständig und kann direkter gestalten“*, sagte einer der Befragten. Häufig sind ihre neuen Positionen Stabsstellen und direkt der Geschäfts- oder Personalleitung unterstellt. 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 ist der Wechsel in eine *Führungsposition im Unternehmen* – überwiegend im Personalbereich. Die Befragten 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 Mitbestimmungskontext zu verdanken. Einige Befragte 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 mach-

ten, die ihnen in der neuen Tätigkeit zugutekommen. Wie für die Fachumsteiger gilt auch für sie: Sie kennen ihren „Laden“ und sie gehen zugleich „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 Herausforderungen bereithält. Trotz ihrer umfangreichen Erfahrungen beschäftigt die ehemaligen Betriebsräte anfangs die Sorge, ob sie den Anforderungen an eine Führungskraft gewachsen sind. Zugleich beklagen sie, wie angepasst sie manche Führungskraft erleben, und schildern, dass sie aufgrund ihrer Konflikt Erfahrung 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 Betriebsrat 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 Betriebsräte eine vermittelnde Brückenfunktion zwischen den verschiedenen betrieblichen Kulturen übernehmen.

Ein dritter Karriereweg ist der Schritt in die *selbstständige Bildungs- und Beratungsarbeit*. Die Befragten haben meist schon während ihrer Freistellung beraterrelevante Weiterbildungen wie Coaching oder 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, 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.

Der Karriereweg „Arbeitsdirektor“ betrifft nur Unternehmen aus dem Montanbereich oder größere unternehmensmitbestimmte Betriebe. Hier steigen die ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden auf die Vorstandsebene auf und müssen zwischen ihrer Funktion als Personalvorstand (teilweise mit Zuständigkeit für weitere Geschäftsfelder) und ihrer Schnittstelle zur Arbeitnehmerschaft und zu den Gewerkschaften eine ähnliche Balance halten wie zuvor als Betriebsrat. Das Balancieren von Beschäftigteninteressen, wirtschaftlichem Betriebswohl und betrieblicher Lebenswelt – und nicht zuletzt die Führungserfahrung an der Betriebsratsspitze qualifizieren für eine Position an der Unternehmensspitze.

Ein eher traditioneller Karriereweg für ehemalige Betriebsräte ist die Aufnahme einer Tätigkeit als *Hauptamtliche/r* in der Gewerkschaft. Dieser Wechsel knüpft augenfällig an einen zentralen Aspekt der Betriebsratstätigkeit an: die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen. Insofern kann er als direkte Fortsetzung der – bei den Befragten ohnehin meist gewerkschaftlich orientierten – Betriebsratstätigkeit angesehen werden.

Weitere typische Berufswege sind der *Wechsel in Politik*. Dieser kam zwar in unserem Forschungssample nicht vor, es sind uns aber etliche Beispiele für diesen Karriereweg bekannt. Ein letzter Karriereweg, der Anknüpfungspunkte mit der Betriebsrats Tätigkeit aufweist, ist der Wechsel in eine ehrenamtliche Tätigkeit außerhalb des Unternehmens. Dieser Wechsel ist vor allem für Betriebsräte attraktiv, die Altersteilzeit nehmen oder im Zuge von Fusionen ihr Unternehmen mit hohen Abfindungen verlassen, sich jedoch nicht zur Ruhe setzen, sondern sich weiterhin ehrenamtlich engagieren wollen.

Bleiben die „Berufsrückkehrer/innen“. Diese kehren nach dem Ausscheiden aus dem Betriebsrat an ihren Arbeitsplatz oder in ihren Beruf zurück und reihen sich – so gut es geht – wieder in den Kreis der „normalen“ Beschäftigten ein. Ein Teil der befragten Rückkehrer blieb während ihrer Betriebsratszeit ihrem ursprünglichen Arbeitsbereich ein Stück weit verbunden und hatte es leichter, dort wieder Fuß zu fassen. Durch ihre betriebsrätliche Sozialisation und ihr gewachsenes Selbstbewusstsein betrachteten sie jedoch ihren Arbeitsbereich und die dortigen sozialen Beziehungen mit anderen Augen, was zu vielfältigen Konflikten führen kann.

9 Den Abschied verarbeiten

Der Schritt in die Freistellung und an die Betriebsratsspitze bedeutet also nicht zwangsläufig das Ende der beruflichen Karriere, er eröffnet auch neue Möglichkeiten. Für die Wechsler hat es sich als sinnvoll herausgestellt, für den Übergang und die erste Zeit in der neuen Rolle eine Unterstützung durch Supervision oder Coaching zu organisieren. Dies kann die persönliche Bilanzierung begleiten, das eigene Profil schärfen, verschiedene Optionen ausloten und dabei helfen, in der neuen Funktion anzukommen – und den Abschied aus der Betriebsratsrolle zu verarbeiten. Der Anstieg aus dem Betriebsrat ist nicht selten 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 der Organisation der Nachfolge und des Wissenstransfers fatale Folgen, denn es verhindert die gezielte Vorbereitung auf das Ausscheiden erfahrener Kolleginnen und Kollegen und eine frühzeitige Einarbeitung und Qualifizierung von Nachfolgern. Ein offenerer Umgang mit diesen Fragen – auch innerhalb der Gewerkschaften – wäre m. E. ein Zugewinn für die professionelle Betriebsratsarbeit (vgl. Magazin Mitbestimmung 2017, Tietel 2017).

Literatur

- Allespach, M., & Dusse, B. (2016). *Das Thema Mitbestimmung in BWL- und Managementstudiengängen – ein blinder Fleck?* Report Nr. 20. Düsseldorf: Hans Böckler-Stiftung.
- Artus, I. (2008). Unternehmenskulturen pro und contra Betriebsrat. In R. Benthin & U. Brinkmann (Hrsg.), *Unternehmenskultur und Mitbestimmung* (S. 147–175). Frankfurt am Main: Campus.
- Drinkuth, A. (2012). Betriebsräte – eine soziale Elite? <http://denk-doch-mal.de/wp/andreas-drinkuth-betriebsraete-eine-soziale-elite/>. Zugegriffen: 1. März 2017. Denk-doch-mal, 1/12.
- Frerichs, M., & Hermann, R. (2015). Demographische Entwicklung und Nachfolgeplanung in Betriebsratsgremien. www.boeckler.de/pdf/v_2015_05_27_28_frerichs_hermann.pdf. Zugegriffen: 2. Jan 2017. Vortrag. Hans Böckler-Stiftung, Düsseldorf 28. Mai 2015.

- Greifenstein, R. (2014). *Nachwuchsförderung im Spiegel der Ergebnisse von Betriebsratswahlen und Betriebsratsforschung*. Vortrag, Hans Böckler-Stiftung am 15. Sept 2014 in Düsseldorf, unveröff. Manuskript
- Jäger, W. (2017). Editorial. Schwerpunktheft Generationswechsel im Betriebsrat. *Magazin Mitbestimmung*, 1/2017, 3.
- Kriegesmann, B., Kley, T., & Kublik, S. (2010). Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung? *WSI-Mitteilungen*, 63(2), 71–78.
- Kommission Mitbestimmung (1998). *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Magazin Mitbestimmung (2017). *Schwerpunktheft Generationswechsel im Betriebsrat*. Heft 1. Düsseldorf: Hans Böckler-Stiftung.
- Möller, H., & Volkmer, U. (2005). Das Karriereplateau. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 12(1), 5–20.
- Müller, H.-P., & Wilke, M. (2008). Verdrängte Beruflichkeit – Renaissance des Berufsprinzips? *Industrielle Beziehungen*, 15(4), 376–401.
- Niedenhoff, H.-U. (2008). Der Betriebsrat als Produktionsfaktor. In R. Benthin & U. Brinkmann (Hrsg.), *Unternehmenskultur und Mitbestimmung* (S. 329–355). Frankfurt am Main: Campus.
- Riegler, C. H., & Anlauff, W. (2008). Vorwort. In R. Benthin & U. Brinkmann (Hrsg.), *Unternehmenskultur und Mitbestimmung* (S. 7–10). Frankfurt am Main: Campus.
- Sackmann, S. A., & Horstmann, B. (2008). Unternehmenskultur und Mitbestimmung – eine integrative Perspektive. In R. Benthin & U. Brinkmann (Hrsg.), *Unternehmenskultur und Mitbestimmung* (S. 97–120). Frankfurt am Main: Campus.
- Scholl, W., Breitling, K., Janetzke, H., & Shajek, A. (2013). *Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung*. Berlin: Edition Sigma.
- Tietel, E. (2007). Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte. In R. Haubl & B. Daser (Hrsg.), *Macht und Psyche in Organisationen* (S. 279–319). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Tietel, E. (2017). Wenn die Rollen neu verteilt werden. *Magazin Mitbestimmung*, 1/2017, 22–25.
- Tietel, E., & Hocke, S. (2015). *Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern*. Baden-Baden: Nomos.
- Tietel, E., & Kunkel, R. (2011). *Reflexiv-strategische Beratung. Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen professionell begleiten*. Wiesbaden: VS.
- Van den Berg, A., Grift, Y., & Van Witteloostuijn, A. (2009). Ökonomische Auswirkungen des Zusammenspiels von Managern und Betriebsräten. *WSI-Mitteilungen*, 62(2), 78–85.

Prof. Dr. Erhard Tietel Dipl.-Psychologe, Dipl.-Betriebswirt, Supervisor (DGSv), Hochschullehrer am Zentrum für Arbeit und Politik und am Studiengang Psychologie der Universität Bremen. Redaktionsleiter der Zeitschrift *Supervision*. Beratung: *Supervision, Coaching und Teambildung* mit betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften. Forschungsschwerpunkte: Betriebliche Arbeitsbeziehungen/ Betriebsräteforschung, psychodynamische Organisationsforschung, Theorie der Triade, triadisches Arbeiten. Internet: <http://www.uni-bremen.de/zap/ueber-uns/mitglieder/prof-dr-erhard-tietel.html>