

SonderMITteilung

Wissenschaftliche Fachartikel zum
Deutschen BetriebsräteTag 2019

Inhaltsangabe

▪ Achtung Wirtschaftsausschuss – Kennzahlen fahren Achterbahn! Neue IFRS-Leasing-Bilanzierungsregeln von: Dirk Bredies	3
▪ Diversity: (k)ein Thema der betrieblichen Interessenvertretung? von: Nur Demir, Prof. Dr. Maria Funder & Anna Korn	6
▪ Coaching – Das Instrument zur Potenzialentfaltung von Führungskräften in der Betriebsratsarbeit von: Kerstin Halm, Thorsten Halm & David Winter	12
▪ Kompetenzmanagement im Betriebsrat - Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen von: Dr. Simone Hocke, Franziska Laudenbach & Dr. Eva Anslinger	18
▪ Corporate Development 4.0 – Das Betriebsrat als Korrektiv exzedierter, digitaler Disruption von: Dr. Ronald Ivancic	23
▪ Arbeit 4.0 – Betriebsräte und Scrum von: Bettina Seibold & Walter Mugler	27
▪ Der Betriebsrat – Rollenbild und Arbeitsorganisation im Wandel von: Calvin Pomplitz	30
▪ Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit systematisch wiederherstellen, erhalten und fördern von: Tobias Reuter, Regina Laudel, Anja Liebrich & Marianne Giestert	34
▪ Nach dem Betriebsrat – Berufliche Perspektiven einer ‚paradoxen Führungskraft‘ von: Erhard Tietel	40

Nach dem Betriebsrat Berufliche Perspektiven einer ‚paradoxen Führungskraft‘

von: Erhard Tietel

Bei den letzten beiden Betriebsratswahlen schied ein hoher Anteil langjährig tätiger Betriebsräte – vor allem auch viele erfahrene BR-Vorsitzende – altersbedingt aus dem Amt aus – ein Trend, der sich bei den nächsten Wahlen wiederholen wird. In vielen Betriebsratsgremien steht also – wie schon einmal in den 70er- und 80er Jahren – ein Generationenwechsel an. Damals strömte eine große Anzahl junger kritischer 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, treten nun ab. Und damit eine politische Generation, die im Geist gesellschaftlicher Utopien („Demokratie wagen“) sozialisiert wurde.

Heute sind es verstärkt aus dem Angestelltenmilieu stammende, stärker betriebsbezogen und pragmatisch orientierte Beschäftigte, die zentrale Betriebsratspositionen übernehmen und vor allem damit beschäftigt sind, soziale und demokratische Errungenschaften abzusichern und gegen den Zugriff des Shareholder-Kapitalismus zu verteidigen. Der gegenwärtige Generationenwechsel ist also ein doppelter: neben den personellen Wechseln an der Spitze vieler Gremien das Abtreten einer Kohorte konfliktpropter Betriebspolitiker.

Die demografische Herausforderung in Betriebsräten wird flankiert von biografisch-kulturellen Entwicklungen. War der Schritt in die Freistellung für gewerbliche Arbeitnehmer lange Zeit der Höhepunkt ihrer beruflichen Karriere, stellt sich die Frage der Freistellung und der Übernahme einer Position an der BR-Spitze 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, mit Einfluss und Prestige verbunden. Doch mit dem Rückgang gewerblicher und dem Zuwachs akademisch gebildeter Beschäftigter wandelt sich dieser tradierte Karriereverlauf. Die gesellschaftliche Tendenz zur Individualisierung macht vor der ‚gewerkschaftlichen Biografie‘ nicht Halt, sie wird zu einem biografischen Projekt: Wie will ich mein Leben im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, 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 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 (Hocke 2018).

Obgleich Betriebsräte gut erforscht sind, gibt es kaum Studien, die den Schritt von der beruflichen Arbeit in eine freigestellte Betriebsratsstätigkeit und den erneuten Schritt in eine Berufs-

tätigkeit untersucht haben. Sind Betriebsräte erst einmal freigestellt, so eine verbreitete Annahme, bleiben sie dies nicht selten bis zur Rente. Es ist deshalb nicht verwunderlich, wenn Angehörige höher qualifizierter Berufsgruppen den Schritt in die Freistellung scheuen. In diesem Sinne fragte die Süddeutsche Zeitung im Vorfeld der letzten Betriebsratswahlen denn auch: „Gefährdet eine Kandidatur die Karriere?“.

Um etwas mehr Licht in die Sache zu bringen, haben Simone Hocke und ich mit finanzieller Förderung durch die Hans-Böckler-Stiftung untersucht, ob sich der Schritt in den Betriebsrat tatsächlich als berufliche Sackgasse erweist und welche beruflichen Karriereoptionen es für ehemalige Betriebsräte gibt. Uns beschäftigte die Frage, warum Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die noch inmitten ihres beschäftigungsfähigen Alters sind, nach einigen Jahren hauptberuflicher Betriebsratsstätigkeit aus dieser Position wieder ausscheiden und welche Perspektiven es für ihren weiteren beruflichen Lebensweg gibt? Den Kern der Studie bilden 50 biografische Interviews mit ehemaligen Betriebsräten/-rätinnen, die meist mehrere Amtszeiten eine exponierte Position in ihrem Gremium innehatten, bevor sie einen erneuten beruflichen Wechsel in Betracht zogen. Bevor ich die Ergebnisse unserer Studie präsentiere, will ich jedoch zunächst einen Blick auf den Rollenwandel werfen, der sich in den letzten Jahrzehnten in vielen Betriebsräten vollzogen hat.

Von der Kontrolle zur Gestaltung: der Rollenwandel von Betriebsräten

Betriebsräte sind 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 und die digitale Transformation mitzugestalten. 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 darüber hinaus 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 überlassen, innovative Lösungen zu entwickeln, beispielsweise F&E-Abteilungen sowie ein hohes Qualifikationsniveau im Betrieb zu erhalten. Das Verhandeln flexibler Lösungen fällt ihnen jedoch zuweilen schwer, weil sie es gewohnt sind, mit dem Arbeitgeber länger geltende Regelungen zu vereinbaren.

Eine weitere Herausforderung für Betriebsräte ist die zunehmende Differenzierung der Beschäftigten, die eine einheitliche Interessenvertretung nahezu unmöglich macht. Hinzu kommt

die Individualisierung: Indirekte Steuerung, flexible Arbeitszeiten, Zielvereinbarungen usw. führen dazu, dass dem einzelnen Beschäftigten 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 Leere, 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 einen „Allrounder“ hinaus, der 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 soziale und psychische Herausforderung – und ein zentrales Thema für Coaching und Teambildung mit betrieblichen Interessenvertretern.

Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte

Die Rolle von Betriebsratsvorsitzenden ist insofern bedeutend, da sie es in der Regel sind, die ihr Gremium nach außen vertreten und den Kontakt mit der Geschäftsführung pflegen. In der Rolle des Vorsitzenden, der wohlgeachtet kein Vorgesetzter ist, sondern Primus inter Pares, Erster unter Gleichen und 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 Vorsitzender formuliert, „in eine andere Liga“ auf. Gestern noch Elektroniker, Laborantin, Einkäuferin, Krankenpfleger oder Ingenieur, kehrt er (bzw. natürlich auch sie) heute mit Vorständen, Personalchefs, Verwaltungsleitern, Chefärzten und Politik und sitzt nicht selten im Aufsichtsrat. Ist also ‚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 zu balancieren: die hierarchische Struktur des Betriebs und die demokratische Struktur eines gleichberechtigten Gremiums. Dieses für Betriebsräte charakteristische Spannungsverhältnis zwischen Hierarchie und Demokratie spiegelt sich innerhalb des Betriebsratsgremiums wider, weshalb ich vorgeschlagen habe, Betriebsratsvorsitzende als „*paradoxe Führungskräfte*“ zu bezeichnen (Tietel 2012). Psychologisch gesehen ist der/die Betriebsratsvorsitzende eine Art ‚elterliche‘ Instanz und zugleich erster in der Geschwisterreihe. Geschwister rangeln um ihren Platz, sie werfen in die Waagschale, was sie auszeichnet und von den anderen

unterscheidet. Auf der anderen Seite bestehen jedoch auch tiefe Zusammengehörigkeitswünsche, was sich in BR-Gremien in dem Wunsch „ein Gremium“ zu sein, Ausdruck verschafft. Die Doppelfigur des Betriebsratsvorsitzenden, ein Stück weit ‚elterliche Autorität‘ und zugleich 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 bevorrechtigte Position kommt. Dies verschärft sich, wenn der neue Vorsitzende von seinem Vorgänger aus der Gruppe der potenziellen Nachfolger auserwählt, den anderen („Geschwister“) also vorgezogen wurde. In diesem Fall ist er so etwas wie der „Hoferbe“ – mit allen Erscheinungen, die das bekanntlich mit sich bringt (Tietel 2017).

Betriebsrat als Sozialisations- und Qualifikationsinstanz

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.“ Sie spricht damit an, dass die Entwicklung, die während ihrer Betriebsratszeit stattgefunden hat, weit über fachlich-politische Aspekte hinausging. Nachträglich betrachtet fand für sie in dieser Zeit eine exquisite Personal- und Persönlichkeitsentwicklung statt.

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 die eigene Abteilung, sondern weitet sich nach und nach auf tendenziell alle Aspekte der betrieblichen Wirklichkeit aus und es entwickelt sich eine Fürsorge für den ganzen Betrieb. Man kann sagen, dass Betriebsratsvorsitzende heute nicht selten die einzigen sind, die den Betrieb mit all seinen ökonomischen und sozialen Aspekten in den Blick nehmen.

Die 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.

Es ist evident, dass all dies einem selbst nicht äußerlich bleibt. Man bewegt sich in einem sozialen und kulturellen Milieu, das von der eigenen Herkunft her nicht erwartbar war 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: sich beruflich noch einmal neu zu orientieren.

Beruflich-biografische Perspektiven ehemals freigestellter Betriebsräte/innen

Welche Berufswege liegen nun nach einer längeren freigestellten Betriebsratsstätigkeit nahe? Bemerkenswert ist, dass fast alle von uns identifizierten Berufswege in spezifischer Weise an zentrale Aspekte der Betriebsratsstätigkeit anknüpfen. Dass es also 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.

Naheliegender 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. 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“* geworden seien. Hinzu kommt, dass sie an der Betriebsratsspitze und in ehrenamtlichen gewerkschaftlichen Funktionen Führungserfahrungen machten, 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. Als schwierig kann sich erweisen, dass man noch eine Zeit lang für die anderen

Führungskräfte *„Betriebsrat“* und für die Betriebsratsseite ein *„Seitenwechsler“* ist. Zudem ist man als Betriebsrat manchem seiner heutigen Kollegen im Leitungskreis einst auf die Füße getreten und muss erst einmal beweisen, dass man wirklich *„auf ihrer Seite“* angekommen ist. Ist der Wechsel gelungen, können die ehemaligen Betriebsräte eine vermittelnde Brückenfunktion zwischen den verschiedenen betrieblichen Kulturen übernehmen.

Ein dritter Karriereweg ist 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. 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.

Der Karriereweg *„Arbeitsdirektor“* betrifft nur Unternehmen aus dem Montanbereich oder größere unternehmensmitbestimmte Betriebe. Hier steigen die ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden in 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 an einen zentralen Aspekt der Betriebsratsstätigkeit an: die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen. Doch auch dieser Wechsel birgt Tücken und persönliche Herausforderungen: Man ist wieder eingeordnet in eine doch ziemlich hierarchische Organisation und wird nicht selten von seinen ehemaligen betriebspolitischen Weggefährten wie ein ‚Dienstleister‘ behandelt.

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. Manche Rückkehrer bleiben während ihrer Betriebsratszeit ihrem ursprünglichen Arbeitsbereich ein Stück weit verbunden und haben es dadurch leichter dort wieder Fuß zu fassen. Durch ihre betriebsrätliche Sozialisation und ihr gewachsenen Selbstbewusstsein betrachteten sie jedoch ihren Arbeitsbereich und die dortigen sozialen Beziehungen mit anderen Augen, was zu vielfältigen Konflikten führen kann.