

Keine Sackgasse

Perspektiven für die Zeit nach dem Betriebsratsmandat

Immer dann, wenn Betriebsratswahlen anstehen, kreisen die Gedanken um die Frage, was es für die berufliche Entwicklung bedeutet, wenn man für den Betriebsrat kandidiert oder von einer erneuten Kandidatur absieht. Dr. Christof Balkenhol zeigt auf, dass das Betriebsratsamt keine Sackgasse ist, sondern neue berufliche Perspektiven eröffnen kann.



Im nächsten Jahr stehen in vielen Unternehmen Betriebsratswahlen an. Während der Vorbereitung der Wahlen gestaltet sich die Suche nach geeigneten Kandidaten oft schwierig: Viele Mitarbeiter fürchten, mit der Übernahme des Betriebsratsmandats in eine berufliche Sackgasse zu geraten. Andererseits halten manche freigestellten Betriebsratsmitglieder nur deshalb an ihrem Amt fest, weil sie keinerlei berufliche Perspektive jenseits der Betriebsratsstätigkeit erkennen. Deshalb liegt es im Interesse von Unternehmen, Mitarbeitern und Betriebsräten, neben den Möglichkeiten zum Einstieg in eine Betriebsratsstätigkeit auch die Möglichkeiten einer „geordneten“ Beendigung zu

überdenken. Drei Praxisbeispiele liefern dazu Anregungen (vgl. die State-ments auf den Seiten 11 bis 13).

Hohe Anforderungen an Betriebsratsmitglieder

Wer heute ein Betriebsratsmandat kompetent und engagiert wahrnehmen will, ist mit hohen Erwartungen konfrontiert. Neben den vielfach beschriebenen Anforderungen an fachliche, methodische und soziale Kompetenzen machen das zwei aktuelle Entwicklungen exemplarisch sichtbar:

> Die grundlegende Bereitschaft, die Interessen anderer zu vertreten, erfordert eine belastbare Konfliktfähigkeit sowie die Kompetenz, konstruktive Lösungen zu gestalten. Die jüngsten Beispiele zur Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen im Einzelhandel sowie in der Automobilindustrie machen deutlich, dass Betriebsräte in vielen Branchen teilweise schmerzhaft Einschnitte verhandeln und vertreten müssen.

> Öffnungsklauseln in Tarifverträgen erhöhen den Gestaltungsspielraum auf

der betrieblichen Ebene, erweitern aber gleichzeitig die Verantwortung der Betriebsräte und verschärfen damit die Kompetenzanforderungen.

Betriebsratsstätigkeit sollte keine Sackgasse sein

Gleichzeitig fürchten viele Mitarbeiter, dass sich eine engagierte Ausübung des Betriebsratsamtes und die damit verbundenen Konflikte mit dem Management bei einer Beendigung des Mandats als Hypothek für die weitere Entwicklung in einer Fach- oder Führungslaufbahn erweisen könnten.

Vor diesem Hintergrund scheuen viele Arbeitnehmer den Schritt zur Kandidatur als Betriebsrat bzw. zur Freistellung für die Betriebsratsstätigkeit. Es bleibt die Sorge, insbesondere mit der Entscheidung für eine Freistellung in eine Einbahnstraße zu geraten.

In vielen Unternehmen ist die Wahl zum Betriebsrat und insbesondere der Schritt in eine Freistellung allerdings häufig eine langfristige und schwer umkehrbare Entscheidung für eine professionelle „Betriebsratslaufbahn“. Da-



Dr. Christof Balkenhol ist Geschäftsführer der Matrix Partner Beratungs GmbH in München



punkten zur Reintegration für Betriebsräte dringend erforderlich. Nur mit qualifizierten und engagierten Interessenvertretern ist eine zielgerichtete und erfolgreiche Kooperation möglich. Nur so können Mitarbeiterbelange und Unternehmensinteressen in Einklang gebracht werden, betonen auch viele Personalmanager immer wieder.

Gibt es Alternativen?

Auf diesem Weg ist einerseits die zielgerichtete Weiterentwicklung methodischer, fachlicher und persönlicher Kompetenzen im Verlaufe des Betriebsratsmandats wichtig. Damit wird sowohl die Professionalität der Interessenvertretung gefördert als auch die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Betriebsratsmitglieder erhalten bzw. verbessert. Hier gibt es inzwischen zahlreiche Beispiele erfolgreicher Projekte in der betrieblichen Praxis.

Gleichzeitig existieren Angebote auf der überbetrieblichen Ebene: So bietet beispielsweise die Universität Dortmund (vgl. dbr 1/2005, Seite 28) spezielle Module an, um die Managementkompetenz von Betriebsräten zu entwickeln. Vergleichbares gilt für die Universität Bochum (vgl. dbr 3/2005, Seite 25).

Die zweite wichtige Konsequenz ist ein systematisches Ausloten der Möglichkeiten einer gewollten Beendigung einer (freigestellten) Betriebsratsstätigkeit. Die Kernfrage dabei ist: Wie kann ein Betriebsratsmitglied seine während des Mandats gewonnenen Erfahrungen und Kenntnisse möglichst wirkungsvoll in einer neuen Fach- oder Führungsfunktion inner- oder außerhalb des Unternehmens einsetzen?

Neue Aufgaben im eigenen Unternehmen

Der Wechsel eines freigestellten Betriebsratsmitglieds in eine Fach- oder Führungsfunktion im eigenen Unternehmen hat in manchen Branchen eine gewisse Tradition. Nun ist aber der in einigen (Groß-)Unternehmen durchaus praktizierte Weg, dass Betriebsratsvorsitzende oder Gewerkschaftsfunktionäre eine Topfunktion im Personalbereich übernehmen, in vielen mittelständischen Unternehmen kaum praxistauglich.

Wer sein Betriebsratsmandat beenden will (oder muss) und daher im Unternehmen eine neue Funktion sucht, sollte sich zunächst durch eine Stärken/Schwächen-Analyse Klarheit über

Fotos: iStockphoto/Yuri Arcurs durch ist einerseits die Gefahr groß, dass man gerade hoch qualifizierte Mitarbeiter kaum für eine Kandidatur gewinnen kann. Zum anderen sind Betriebsratsmitglieder „gefangen“ in ihrem Amt – sie bleiben „lebenslanglich“ im Betriebsrat, weil es an attraktiven Entwicklungsperspektiven außerhalb des Mandats fehlt. Als Konsequenz dieser Entwicklung erscheint manches Betriebsratsgremium – insbesondere in Großunternehmen – als ein „Biotop“ von hauptamtlichen „Berufsbetriebsräten“ ohne konkrete und aktuelle Erfahrungen aus dem betrieblichen Arbeitsalltag. Dieser Zustand ist für alle Beteiligten unbefriedigend: Bei den Mitarbeitern macht sich eine Betriebsratsverdrossenheit breit, das Management beklagt festgefahrenes Verhalten sowie fehlende Bereitschaft zur Innovation und innerhalb des Betriebsrats stellt sich Frust über mangelnde persönliche Alternativen ein.

Auch aus dem Blickwinkel von Unternehmen und Personalverantwortlichen ist eine intensive Auseinandersetzung mit der Qualifizierung sowie den Entwicklungsmöglichkeiten und Ansatz-

Detlef Winterstein, 51 Jahre

Der Dipl.-Informatiker war acht Jahre KBR-Vorsitzender und Aufsichtsratsmitglied bei der Software AG. Im Frühjahr 2004 hatte er sich dazu entschlossen, seine Mandate niederzulegen und das Unternehmen zu verlassen. Heute arbeitet er als Outplacement-Berater in Frankfurt am Main.

Das Motiv zum Wechsel

„Mir war schon bei der Kandidatur klar, dass ich nicht 25 Jahre Betriebsrat bleiben will. Der Schritt, Betriebsratsarbeit zu machen, war bereits ein bewusster Wechsel, weg vom IT-Marketing hin zu neuen Herausforderungen, die mir zusätzliche Erfahrungen und neue Kompetenzen bringen sollten.“

Die Vorbereitung des Wechsels

„Ich habe die letzten drei Jahre nur noch vier Tage für die Software AG gearbeitet. Den fünften Tag habe ich – quasi als Einstieg – für freiberufliche Tätigkeiten genutzt. Nach meiner Coaching-Ausbildung war mir klar, dass die Zeit für eine grundlegende Veränderung gekommen war. Durch viele Beratungen von Mitarbeitern in mehreren Restrukturierungsmaßnahmen war der Schritt, als Outplacement-Berater zu arbeiten, um Menschen bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz zu unterstützen, nicht weit.“

Die größte Herausforderung

„Bestehende Kontakte für die neue Tätigkeit und zum Aufbau eines neuen Kontakt-Netzwerkes zu nutzen und die als Betriebsrat erworbenen Kompetenzen positiv zu verkaufen.“

sein persönliches Kompetenzprofil erarbeiten. Eine realistische Einschätzung fachlicher, methodischer sowie persönlich/sozialer Fähigkeiten ist hilfreich, um die Optionen der weiteren beruflichen Entwicklung eingrenzen zu können. Dabei ist neben der Kompetenzfrage („Was kann ich?“) auch die Frage nach den persönlichen Entwicklungszielen („Was will ich?“) zu beantworten. Auf dieser Grundlage sollte es möglich sein, denkbare Funktionen innerhalb des eigenen Unternehmens zu beschreiben, die ein Betriebsratsmitglied nach Beendigung seines Mandats übernehmen kann.

Da diese Entwicklungsperspektiven nur gemeinsam mit dem Unternehmen umgesetzt werden können, ist eine rechtzeitige Verzahnung mit dem Personalmanagement erforderlich. Hier besteht erheblicher Handlungsbedarf, weil diese Verzahnung heute oftmals ausschließlich auf der Grundlage persönlicher Beziehungen und individueller Netzwerke stattfindet. Damit ist sie aber nicht systematisierbar und wird sowohl auf Unternehmens- als auch auf

„Die gezielte Fortsetzung einer beruflichen Entwicklung außerhalb des Betriebsratsmandats setzt eine große Eigeninitiative und ein hohes Maß an Eigenverantwortung



Mitbestimmungsseite als unbefriedigend empfunden. Erfolgversprechende Ansätze konzentrieren sich vor allem

auf Angebote und Verfahren, mit denen betroffene Betriebsratsmitglieder eine Standortbestimmung vornehmen können. Die Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf hat dazu Beispiele aus Unternehmen zusammengetragen, in denen zu diesem Thema schriftliche Vereinbarungen mit den Betriebsräten getroffen wurden.

Susanne Kruse, 43 Jahre

Die Betriebswirtin war bis Anfang 2007 stellvertretende Vorsitzende des Gesamt- sowie des Konzernbetriebsrats von T-Systems sowie Mitglied in diversen Aufsichtsräten im Konzern. Heute leitet sie das Qualifizierungsmanagement der Service Agency der T-Systems.

Das Motiv zum Wechsel

„Als Betriebsrätin muss ich sowohl die Mitarbeiterinteressen als auch die Unternehmensnotwendigkeiten berücksichtigen. Daher war es mir immer wichtig, Kontakt zu Mitarbeitern und Führungskräften zu halten bzw. zu suchen, um zu verstehen, was wirklich in der Firma passiert und worüber diskutiert wird. Ich wollte durch eine jahrelange Freistellung nicht diesen Blickwinkel und damit meinen eigenen Anspruch an die Betriebsratsarbeit verlieren.“

Die Vorbereitung des Wechsels

„Etwa ein Jahr vor dem Wechsel habe ich als letzte Aufgabe die Verhandlungsführung für einen schwierigen Interessenausgleich und Sozialplan übernommen. Mit meinen Kollegen im Gesamtbetriebsrat hatte ich vereinbart, dass ich nach dem erfolgreichen Abschluss nicht weiter zur Verfügung stehe und die Zeit für die Suche nach einer Nachfolge genutzt werden soll. Zudem war ich mir sicher, mit meinen in der Freistellung erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen im Konzern schon eine passende Aufgabe für mich zu finden.“

Die größte Herausforderung

„Ein Wechsel in den Personalbereich lag für mich nahe, aber nach meinem ‚Seitenwechsel‘ wollte ich auf gar keinen Fall etwas mit Personalabbau und Kündigungen zu tun haben. Die Herausforderung, einen neuen Bereich aufzubauen, der ganz konkret für die Kolleginnen und Kollegen Beschäftigung sichert, war genau die richtige für mich. In meiner neuen Funktion stehen Unternehmensinteressen im Vordergrund – aber ich kann gleichzeitig etwas für die zukunftsfähige Qualifizierung von Kolleginnen und Kollegen tun.“

Zu Risiken und Nebenwirkungen ...

Gespräche mit Managern und ehemaligen Betriebsratsmitgliedern, die Fach- oder Führungspositionen in ihren Unternehmen übernommen haben, weisen auf drei große Risiken beim Rollenwechsel hin, die die angestrebte Entwicklung behindern oder sogar vollständig blockieren können:

> Absprachen erweisen sich im Nachhinein als nicht belastbar. Grund hierfür können sowohl der Wechsel von Ansprechpartnern im Management als auch unpräzise formulierte Absprachen sein.

> In der neuen Rolle werden „alte Rechnungen“ beglichen. Das Umfeld personalisiert Konflikte aus der Rolle als Betriebsrat und überträgt diese Konflikte auf die neue Funktion.

> Das Betriebsratsmitglied hat seine Fach- und/oder Managementkompetenz überschätzt und den Wettbewerbsdruck in der Hierarchie unterschätzt. Damit besteht das Risiko, die professionellen Anforderungen in der neuen Rolle nicht erfüllen zu können.

Wer das Unternehmen verlässt, verliert spezifische „Wettbewerbsvorteile“

Grundsätzlich steht einem Betriebsratsmitglied nach Beendigung seines Mandats die Möglichkeit zur Fortsetzung seiner beruflichen Laufbahn außerhalb des eigenen Unternehmens offen. Dabei ist sowohl ein Anstellungsverhältnis als auch eine unternehmerische Tätigkeit denkbar.

Bei einem Arbeitgeberwechsel verliert ein Betriebsratsmitglied einen wichtigen Wettbewerbsvorteil: Die speziellen Kenntnisse über das Unternehmen, die es sich insbesondere bei langjähriger Tätigkeit als Interessenvertreter aneignen konnte, sind außerhalb des eigenen Unternehmens kaum relevant. Gleichzeitig bleibt bei manchem potenziellen Arbeitgeber eine gewisse Reserviertheit gegenüber einem Stellenbewerber, der eine Interessenvertretungsfunktion ausgeübt hat.

Dies ist sicher auch eine Erklärung dafür, dass man solche Berufswechsel in der Praxis sehr selten antrifft, wenn man einmal vom Wechsel aus einer Betriebsratsfunktion in eine hauptamtliche Funktion bei einer Gewerkschaft oder bei einer gewerkschaftsnahen Organisation absieht.

Berufliche Selbständigkeit als dritter Weg

Sehr viel häufiger betrachten Betriebsratsmitglieder den Weg in die Selbständigkeit als eine interessante Option zur Fortsetzung des eigenen Berufswegs. Durch die thematische Breite und die Erfahrung mit individuellen Arbeitsfreiräumen aus dem Betriebsratsmandat fühlen sie sich augenscheinlich besonders animiert, ihr Wissen als selbständige Berater zu vermarkten.

Als wichtigen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Beratern können sie ihre Glaubwürdigkeit aus der Erfahrung als Mandatsträger in die Waagschale werfen. Außerdem verfügen sie häufig über ein breites Kontaktnetzwerk, das für den Aufbau eines eigenen Beratungsgeschäftes sehr wertvoll ist. Wer diesen Schritt in die Selbständigkeit tut, sollte sich allerdings auch der Risiken bewusst sein:

> Der erfolgreiche Wechsel in eine unternehmerische Rolle setzt neben inhaltlichen Fähigkeiten auch betriebswirtschaftliche Professionalität voraus. Hierzu zählen neben Vertrieb und Mar-

keting unter anderem auch die Fähigkeit, die Finanzen eines (Klein-)Unternehmens zu ordnen.

> Das Kontaktnetzwerk verändert seine Qualität, sobald man dort mit eigenen wirtschaftlichen Ambitionen auftritt. Für manchen Netzwerkpartner ist man plötzlich nicht mehr potenzieller Auftraggeber, sondern Wettbewerber.

> Auch langjährige und intensive Erfahrungen aus der Ausübung eines Betriebsratsmandats ersetzen nicht die fachliche und methodische Qualifikation als Berater. Bekanntlich wird aus einem guten Fußballspieler nicht immer auch ein guter Trainer.

Ausblick

Die in diesem Beitrag vorgestellten Beispiele aus der Praxis (vgl. Statements auf den Seiten 11 bis 13) haben eine wichtige Gemeinsamkeit: Die gezielte

Oliver Wiesel, 38 Jahre

Der Maschinenbautechniker war acht Jahre lang freigestellter Betriebsratsvorsitzender bei AOL in Saarbrücken und stellvertretender KBR-Vorsitzender. Nach der Fusion mit HanseNet hat er sich im Herbst 2007 entschlossen, sein Betriebsratsmandat aufzugeben. Heute ist er bei HanseNet als Manager im Bereich Customer Service für ein Callcenter in Buenos Aires (Argentinien) verantwortlich.

Das Motiv zum Wechsel

„Mit Mitte 20 konnte ich mir nicht vorstellen, mehr als zehn Jahre dieses Wahlamt zu begleiten. Von Anfang an hatte ich dieses Engagement als wichtigen und notwendigen Schritt angesehen, aber nur für eine Legislaturperiode. Es sind dann mehr als zwei geworden. Die Fusion von AOL und HanseNet, die notwendigen Verhandlungen, Einschnitte in die Organisation, persönliche Schicksale, die es zu begleiten galt, waren der Auslöser zu sagen: Du musst dich verändern.“

Die Vorbereitung des Wechsels

„Noch in der heißen Phase habe ich dem Arbeitgeber signalisiert, dass ich nach dem Abschluss der Fusion nicht unbegrenzt als Betriebsrat weiterarbeiten wollte. Anders als meine Kollegen, die den guten Sozialplan für den Ausstieg aus dem Unternehmen genutzt haben, wollte ich als Vertrauensperson und Projektionsfläche für eine erfolgreiche Fusion nicht „davonlaufen“ und plante einen Wechsel innerhalb des Unternehmens. Auf die Position in Argentinien hatte ich mich auch schon drei Jahre vorher beworben, insofern kam es gerade zu pass, dass diese Funktion vakant war. Die vertragliche Ausgestaltung und Verhandlung der Rahmenbedingungen dauerten dann aber doch fast zehn Monate.“

Die größte Herausforderung

„Die persönliche Angst zu überwinden, in der neuen Herausforderung als Versager dastehen zu können. Das notwendige Selbstvertrauen hatte ich, aber genug Kollegen in der Organisation trauten mir die Übernahme eines Betriebs mit 200 Mitarbeitern nicht zu. Ein besonderes Aha-Erlebnis ist für mich zu sehen, dass Überzeugungsfähigkeit, die ein Betriebsrat braucht, im normalen Betriebsablauf ebenso erfolgreich ist.“

Fortsetzung einer beruflichen Entwicklung außerhalb des Betriebsratsmandats setzt eine große Eigeninitiative und ein hohes Maß an Eigenverantwortung voraus. Darüber hinaus bedarf es innovativer Konzepte, die die Durchlässigkeit zwischen einer Fach- und Führungslaufbahn einerseits und einer zeitlich befristeten Betriebsratsstätigkeit andererseits verbessern. Dies ist nicht nur eine Frage der Unternehmenskultur, sondern auch eine Frage konkreter Instrumente innerhalb des Personalmanagements. Die Betriebsratswahl 2010 ist ein geeigneter Anlass, um das Thema „Personalentwicklung für Betriebsratsmitglieder“ auf die gemeinsame Tagesordnung von Betriebsrat und Personalmanagement zu setzen. n

Lesetipp

Vom Betriebsrat zum Co-Manager; dbr 1/2005, Seite 28