



**ERHARD TIETEL/SIMONE HOCKE:  
NACH DER FREISTELLUNG.  
BERUFLICH-BIOGRAFISCHE  
PERSPEKTIVEN VON BE-  
TRIEBSRATSMITGLIEDERN**

edition sigma in der Nomos  
Verlagsgesellschaft,  
Baden-Baden 2015

ISBN 978-3-8487-2518-2  
416 Seiten, 29,90 €

Während der Betriebsrat als Institution empirisch relativ gut erforscht ist, finden die Betriebsratsmitglieder als Personen mit spezifischen persönlichen Motiven, Orientierungen, Belastungen und Erfahrungen eher weniger Beachtung. Auch die „Verberuflichung“ (S. 20) der Betriebsratsarbeit aus individueller Sicht der Betroffenen ist ebenso wenig hinreichend im Blick der Mitbestimmungsforschung wie es bislang kaum belastbare Ergebnisse dazu gab, warum Betriebsratsmitglieder nach einigen Amtszeiten wieder aus ihrem Gremium ausscheiden. Erhard Tietel und Simone Hocke haben sich an dieses vernachlässigte und oft von den Interessenvertretungen selbst tabuisierte Thema herangewagt. Sie präsentieren in ihrem neuen Buch die Ergebnisse einer qualitativen Studie, in der erstmals wissenschaftlich untersucht wurde, welche beruflichen Optionen ehemals freigestellte Betriebsräte haben, welche typischen Karrierewege sie gehen und wie sie diese erleben und gestalten. Dabei berichten sie sehr empathisch „nicht nur von Aufstiegen und zufriedenstellenden Umstiegen, sondern auch von wechselhaften Berufs- und Interessenvertretungsverläufen, von nicht-intendierten bzw. erzwungenen Ausstiegen aus der Freistellung und dem Betriebsratsamt sowie nicht zuletzt von gescheiterten Betriebsratskarrieren und damit einhergehenden beruflichen Abstürzen“ (S. 22).

Die empirische Basis bilden neben den 17 Interviews, die die Autoren mit Expertinnen und Experten aus Gewerkschaften und gewerkschaftlichen Bildungs- und Beratungseinrichtungen sowie freiberuflichen Beraterinnen und Beratern geführt haben, 50 biografisch-themenzentrierte Interviews mit ehemals freigestellten Betriebsräten. Diese haben über mindestens zwei Amtszeiten eine besondere Position in ihren Interessenvertretungen besetzt (wie bspw. den [stellvertretenden] Betriebsratsvorsitz) und waren (bis auf eine Ausnahme) alle während ihrer Betriebsratszeit Mitglieder einer DGB-Gewerkschaft.

Ein zentrales Ergebnis vorab: Die Freistellung als „Quasi-Beruf“ (S. 20) scheint an Attraktivität einzubüßen, und die Betriebsrats Tätigkeit eröffnet neue Entwicklungschancen – fast die Hälfte der in der vorliegenden Studie Befragten hat diese genutzt und ist zwischen dem 50. und 60. Lebensjahr in eine neue Tätigkeit gewechselt.

Die Autoren führen in die Thematik ein, indem sie zunächst einige dafür relevante Zusammenhänge beschreiben, bevor sie im zweiten Kapitel die Frage behandeln, was die Gründe, Motive und Anlässe für den Ausstieg der Befragten aus dem Betriebsrat und ihre berufliche Neuorientierung waren. In je eigenen Abschnitten stellen sie die identifizierten Aspekte dar und analysieren sie, darunter u. a.

- der Wunsch, sich (beruflich) noch einmal zu verändern (der in vielen Fällen aus einem durch die Betriebsrats Tätigkeit entstandenen Kompetenz- und Qualifikationszuwachs sowie einer damit zusammenhängenden Persönlichkeitsentwicklung resultiert ist),
- Standortschließungen und Betriebsübergänge (immerhin sieben der 50 Befragten waren hiervon betroffen),
- Nicht-Wiederwahl bzw. drohende Abwahl,

- Konflikte im Gremium bzw. im Betrieb,
- gesundheitliche Beeinträchtigungen (aufgrund der immensen Belastungen, die häufig mit einer Verantwortungsposition im Betriebsrat einhergehen).

Dabei gelingt es ihnen, das komplexe Zusammenspiel aus privaten, beruflichen, betriebsrätlichen, gewerkschaftlichen und unternehmensbezogenen Faktoren zu veranschaulichen.

Den Hauptteil des Buches bildet die systematische und ausführliche Darstellung der sechs Karrierewege, die aus dem empirischen Material identifiziert werden konnten. Auch wenn diese in unterschiedliche Berufsfelder führen, haben sie (außer bei den Berufsrückkehrern) ein gemeinsames Merkmal: Sie knüpfen insofern an die Betriebsrats Tätigkeit an, als die dabei ausgebildeten Kompetenzen und gewonnenen Erfahrungen den Weg in die neue Tätigkeit geebnet haben. Die Autoren gelangen deshalb zu der Erkenntnis, dass „manches langjährig freigestellte Betriebsratsmitglied mit seinem aus Grundberuf, betriebsrätlichen Erfahrungen, Fort- und Weiterbildungen etc. entwickelten Kompetenzprofil eine Form von Individualberuflichkeit ausgebildet hat, die es ihm ermöglicht, relativ umstandslos in eine neue Tätigkeit zu wechseln“ (S. 34).

Im Einzelnen handelt es sich um die folgenden sechs Karrierewege:

- „Arbeitsdirektor“: Die Berufung zum Arbeitsdirektor stellt einen Höhepunkt in der Karriere der ehemals freigestellten Betriebsratsmitglieder dar, da sie hierdurch in der Hierarchie aufrücken, in den „inneren Kreis des Unternehmens“ (S. 119) vordringen und somit eine zentrale Rolle bei der strategischen Entwicklung spielen. Die Zahl der Personen, denen sich dieser Karriereweg eröffnet, ist insgesamt allerdings recht überschaubar.
- „Führungskraft“: Der mit zwölf Befragten im Sample am häufigsten beschrittene Karriereweg ist der Aufstieg zur Führungskraft, fast ausnahmslos – und von den Autoren so nicht erwartet – im Personalbereich (und hier überwiegend in der Position der Personalleitung). Er ist vor allem auf ihr Engagement und ihre Sozialisation im Betriebsrat und in der Gewerkschaft zurückzuführen.
- „Fachumstieg“: Acht der Befragten haben eine betriebliche Funktion übernommen, die mit ihrem früheren Tätigkeitsfeld im Betriebsrat in Verbindung steht (zum Beispiel Fachkraft für Arbeitssicherheit).
- „Rückkehrer“: Ebenfalls acht Befragte sind in ihren alten Beruf zurückgekehrt. Dabei ist auffallend, dass spezifische Verlustaspekte (zum Beispiel die eigene betriebliche Bedeutung, das Ausmaß an Selbstbestimmung, Netzwerkkontakte) von denjenigen, die unfreiwillig ausgeschieden sind, höher bewertet werden als von denjenigen, die sich bewusst für eine Rückkehr in ihren Beruf entschieden haben. Positiv wahrgenommen wird hingegen die Entlastung von Verantwortung, der Zugewinn an Zeit und mehr „Seelenfrieden“ (S. 295).
- „Hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre“: Diesem Wechsel, der auf sieben Befragte zutrifft, gingen häufig langwierige innerbetriebliche Auseinandersetzungen – mit dem

Arbeitgeber, aber auch innerhalb des Betriebsrats – voraus. Besonders deutlich wird hier die Bedeutung des Wechsels als „bruchlose Fortsetzung ihres bisherigen politisch-gewerkschaftlichen Engagements“ (S. 303).

– „Selbstständigkeit in Bildung und Beratung“: Diesen Karriereweg sind sechs der Befragten gegangen.

Mit einem Umfang von insgesamt über 250 Seiten ist die Dokumentation der Karrierewege (Kapitel 3 bis 8) zwar sehr lang geraten, da jeweils das Sozialprofil der Befragten, der Prozess als solcher, die Erlebnisse und Erfahrungen der Befragten in ihrer neuen Position sowie die jeweiligen spezifischen Herausforderungen sehr ausführlich beschrieben werden. Aufgrund des Erzählcharakters dieser Passagen und der vielen Interviewzitate ist dieser Teil aber dennoch relativ kurzweilig.

In ihrem abschließenden Kapitel kommen Erhard Tietel und Simone Hocke zu der Feststellung, dass auch die „betriebsrätlich-gewerkschaftliche Normalbiografie“ (S. 391) erodiert und als „biografisches Projekt“ (S. 391) von der allgemeinen Tendenz zur Flexibilisierung betroffen ist. Die Frage der Freistellung stelle sich heute differenzierter. Zwar werde von vielen nach wie vor „eine lebenslange Karriere in der Interessenvertretung“ (S. 392) angestrebt, doch das Betriebsratsamt scheine dennoch „volatiler“ (S. 392) zu werden. Zudem qualifizieren das Aufgabenspektrum und die dafür erforderlichen Kompetenzen nachhaltig, was bei den Einzelnen den Wunsch nach neuen beruflichen Herausforderungen wecke.

Die Autoren plädieren dafür, die mit der Betriebsrats Tätigkeit verbundenen Übergänge „individuell und institutionell gezielter zu gestalten. Nicht zuletzt deshalb, um für nachfolgende Generationen betrieblicher Interessenvertretung Perspektiven aufzuzeigen und zu signalisieren, dass der Schritt in die Freistellung nicht in eine berufliche Sackgasse münden muss“ (S. 393).

Dies beinhalte eine frühzeitige Auseinandersetzung mit Ausstiegsoptionen, eigene Weiterbildung und professionelle Beratung. Die Verantwortung dürfe jedoch nicht allein beim Individuum belassen werden, sondern es seien auch die relevanten Institutionen des jeweiligen Übergangsfeldes einzubeziehen. Es stelle sich die Frage nach einer konzeptionellen Übergangsbegleitung, wobei es diesbezüglich im gewerkschaftlichen Umfeld bisher kaum Angebote gebe. Darüber hinaus gebe es Anforderungen an institutionell verankerte Maßnahmen, wie zum Beispiel die Möglichkeit, einen Nachweis über die während der Betriebsratszeit erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen zu erlangen.

In der vorliegenden Studie erfolgen keine weiteren Überlegungen zu diesen Handlungsansätzen, jedoch befasst sich gegenwärtig ein von Simone Hocke geleitetes, am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen angesiedeltes und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördertes Projekt mit diesen Fragen („Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter/innen“).

Abschließend ist festzuhalten, dass Erhard Tietel und Simone Hocke mit ihrer Studie ein in Zukunft zweifellos immer wichtiger werdendes Thema in den Fokus gerückt haben. Ihr Buch ist deshalb als ein fundierter Beitrag zur Auseinandersetzung mit den daraus entstehenden Herausforderungen zu werten. Es liefert einerseits Denkanstöße für die Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter selbst – und es ist auch für den nicht wissenschaftlichen Leser gut verständlich geschrieben. Andererseits sensibilisiert es die weiteren Mitbestimmungsakteure und -institutionen für eine längst überfällige Diskussion und Bearbeitung dieses Themas. ■

BRITTA BERTERMANN, Dortmund