

Das Leben nach dem Mandat

PRAXIS. Oft gelten langjährig freigestellte Betriebsräte für den hochwertigen fachlichen Einsatz als verloren – Reintegrationskonzepte können das verhindern.

Von **Christof Balkenhol**

In diesem Jahr haben viele Beschäftigte ihre Betriebsräte neu gewählt und dabei auch für manche Überraschung gesorgt. So bei einem Unternehmen aus der Versorgungswirtschaft in Süddeutschland: Der langjährige Betriebsratsvorsitzende verliert durch veränderte Mehrheiten seine Funktion als Vorsitzender und seine Freistellung. Auf diese Situation ist weder der ehemalige BR-Vorsitzende noch das Personalmanagements vorbereitet. Jetzt suchen die Beteiligten nach einer adäquaten beruflichen Einsatzmöglichkeit im Unternehmen. Keine leichte Aufgabe für das Personalmanagement in einem Betrieb mit wenigen hundert Beschäftigten und einem ehemaligen BR-Vorsitzenden, der bereits seit über zehn Jahren in der Freistellung ist. Dabei hat er in der Zwischenzeit den Anschluss an seine ursprüngliche berufliche Tätigkeit längst verloren. Beispiele wie dieses machen das Risiko sichtbar, mit der Übernahme einer BR-Funktion und insbesondere einer Freistellung in eine berufliche Sackgasse zu geraten. Es ist im Interesse von Unternehmen, Mitarbeitern und Betriebsräten, neben den Möglichkeiten zum Einstieg in eine Betriebsrats-tätigkeit auch die Möglichkeiten einer „geordneten“ Beendigung besonders für

freigestellte Betriebsräte zu überdenken. Praxis-Beispiele liefern Anregungen.

Hohe Anforderung an Betriebsräte

Neben den Anforderungen an fachliche, methodische und soziale Kompetenzen erfordert die Bereitschaft, Interessen an-

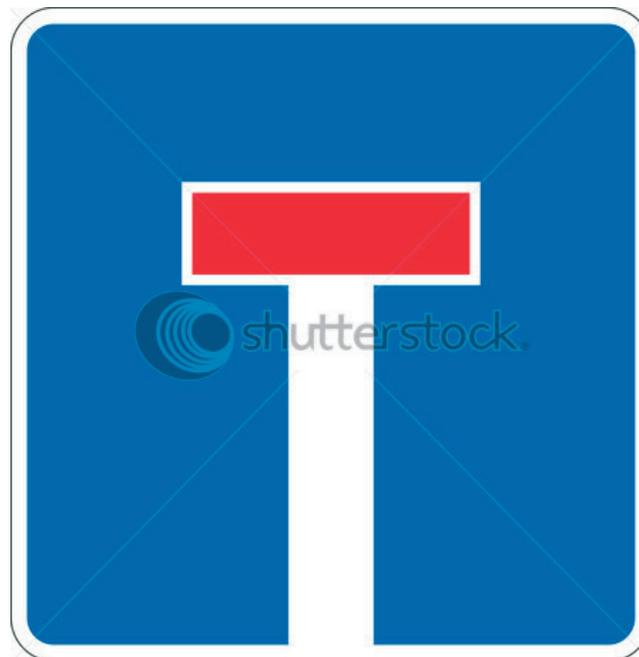
insbesondere mit der Entscheidung für eine Freistellung in eine Einbahnstraße zu geraten. Aus dem Blickwinkel von Unternehmen und Personalmanagern ist eine intensivere Auseinandersetzung mit Qualifizierung, Entwicklungsmöglichkeiten und Ansatzpunkten zur Reinte-

gration für Betriebsräte daher dringend erforderlich. Das bestätigt Klaus-Peter Bastgen, Director HR beim IT-Dienstleister CapGemini in Lübeck aus langjähriger Erfahrung im Personalmanagement: „Nur mit qualifizierten Betriebsräten lassen sich betriebliche Probleme zielgerichtet lösen. Deshalb sollten Personalmanager die Betriebsrätequalifizierung aktiv fördern und neben der Frage der Erforderlichkeit nach § 37 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) immer auch den Aspekt des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit im Hinterkopf haben“.

Rahmenbedingungen klar

Das BetrVG gibt einen klaren Rahmen vor, der das Unternehmen durchaus in die

Pflicht nimmt, die Reintegration aktiv zu unterstützen: § 38 BetrVG sieht vor, dass freigestellte Betriebsratsmitglieder grundsätzlich an der inner- und außerbetrieblichen Weiterbildung teilnehmen sollen. Ist dies wegen der zeitlichen Beinträchtigung nicht möglich, verpflichten § 38 Abs. 4 Satz 2 und 3 BetrVG den Arbeitgeber zu gezielten Fördermaßnah-



Ohne Qualifizierung kann das Betriebsratsmandat zur Sackgasse werden.

derer zu vertreten, belastbare Konfliktfähigkeit und gleichzeitig die Kompetenz, konstruktive Lösungen zu gestalten. Dabei fürchtet mancher, dass sich eine engagierte Ausübung der BR-Tätigkeit bei einer Beendigung des Mandates als Hypothek für die weitere Entwicklung in einer Fach- oder Führungslaufbahn erweisen könnte. Es bleibt die Sorge,

men. Dr. Thomas Koeppen, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Frankfurt, erläutert: „Betriebsratmitgliedern ist die Gelegenheit zu geben, innerhalb eines Jahres nach Beendigung der Freistellung die unterbliebene betriebsübliche berufliche Entwicklung nachzuholen. Mitgliedern, die drei volle aufeinander folgende Amtszeiten freigestellt waren, ist diese Gelegenheit sogar für zwei Jahre zu gewähren.“ Das Gesetz, so Koeppen, verfolge mit der Förderungsverpflichtung eine Ausgleichsfunktion: Das Betriebsratsmitglied soll so gestellt werden, wie vergleichbare Arbeitnehmer, die an den betriebsüblichen Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen haben.

Um eine mögliche Reintegration zu erleichtern, ist einerseits die zielgerichtete Weiterentwicklung methodischer, fachlicher und persönlicher Kompetenzen innerhalb des Betriebsratsmandates wichtig. Auf diese Weise wird sowohl die Professionalität der Interessenvertretung gefördert, als auch die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Betriebsratsmitglieder erhalten beziehungsweise verbessert. Hier gibt es inzwischen zahlreiche Beispiele erfolgreicher Projekte in der betrieblichen Praxis. Gleichzeitig existieren auch Angebote auf überbetrieblicher Ebene: So bieten beispielsweise die Universität Dortmund mit dem Baustein „Management und Partizipation“ spezielle Module, um die Managementkompetenz von Betriebsräten zu entwickeln.

In einigen Unternehmen praktizieren Betriebsräte das Modell von Teilfreistellungen, um damit den Anschluss an die angestammte berufliche Tätigkeit nicht zu verlieren. Von Personalmanagern wird dieser Ansatz jedoch durchaus zwiespältig bewertet. Er erleichtert zwar die Reintegration in die berufliche Laufbahn, erschwert aber wegen andauernder Doppelbelastung die Effizienz in der laufenden Betriebsratsarbeit mitunter ganz erheblich. Deshalb kann die Teilfreistellung im Einzelfall durchaus eine sinnvolle Lösung sein, sie taugt

aber kaum als universelles Modell zur Organisation von BR-Arbeit.

Unterstützung bei Standortbestimmung

Der Wechsel eines Betriebsrates nach Beendigung seiner Freistellung in eine Fach- oder Führungsfunktion im eigenen Unternehmen hat in manchen Branchen zwar eine gewisse Tradition. Doch gerade für mittelständische Unternehmen ist kaum vorstellbar, dass ehemalige Betriebsräte automatisch eine Top-Funktion im Personalbereich übernehmen. Wer als Betriebsrat sein Mandat beenden will (oder muss) und dann im Unternehmen eine neue Funktion sucht, sollte sich vielmehr durch eine Stärken/Schwächen Analyse sein persönliches Kompetenzprofil erarbeiten. Eine realistische Einschätzung fachlicher, methodischer und persönlich/sozialer Fähigkeiten ist hilfreich, um die Optionen der weiteren beruflichen Entwicklung einzugrenzen. 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 Betriebsrat nach Beendigung seines Mandats übernehmen kann. Da diese Entwicklungsperspektiven nur gemeinsam umgesetzt werden können, ist eine rechtzeitige Verzahnung mit dem HR-Management erforderlich.

Die Kernfrage dabei ist: Wie kann ein Betriebsrat seine im Mandat gewonnenen Erfahrungen und Kenntnisse möglichst wirkungsvoll in einer neuen Fach- oder Führungsfunktion innerhalb oder außerhalb des Unternehmens einsetzen? Erfolgversprechende Ansätze im Personalmanagement konzentrieren sich vor allem auf Angebote und Verfahren, mit denen betroffene Betriebsräte eine berufliche und persönliche Standortbestimmung machen können. Die Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf hat dazu Beispiele aus Unternehmen zusammengetragen, in denen zu diesem Thema

ZITATE

Wechselwillig

Ehemalige Betriebsräte sagen, wie der Wechsel vom Betriebsratsmandat in die Fachlaufbahn glückt.

Vorbereitung durch Netzwerken

Gerd Duffke, 16 Jahre GBR, KBR-Vorsitzender und stellv. AR-Vorsitzender bei TRUMPF Werkzeugmaschinen, ist seit 2010 verantwortlich für die Personalentwicklung „Fachliche Qualifizierung“: „Ich war seit 1987 Betriebsrat, 1994 lies ich mich freistellen. Dass es vier Perioden wurden, hing damit zusammen, dass ich drei wegweisende Bündnisse für Arbeit mit auf den Weg bringen durfte. Beim Wechsel zurück kam mir zugute, dass ich ein absoluter Netzwerker bin. Kenntnisse und Kompetenzen aus vielen internen wie externen Projekten haben den Einstieg in meine neue Tätigkeit erleichtert.“

„Drei Faktoren sind entscheidend“

Bettina Gransee arbeitet nach drei Jahren Betriebsrats Tätigkeit bei der SAP AG in Walldorf wieder als HR-Business-Partner zur Top-Management-Beratung:

„Grund für die Kandidatur war, einen konstruktiven und der Mehrheit der Belegschaft entsprechenden Betriebsrat auf den Weg zu bringen. Von vorn herein hatte ich geplant, nicht länger als eine Amtsperiode als Betriebsrätin tätig sein, um den Anschluss an die aktuelle Rolle nicht zu verlieren. Die größte Herausforderung war, die Hypothek Betriebsratsmandat gar nicht erst entstehen zu lassen beziehungsweise nach Beendigung des Mandats so bald wie möglich erfolgreich abzulegen. Hierbei sind die Faktoren Fachkompetenz, Beherrschung von Soft Skills und emotionale Intelligenz entscheidend.“

Mehr Zitate auf www.personalmagazin.de

schriftliche Vereinbarungen mit den Betriebsräten getroffen wurden.

Zu Risiken und Nebenwirkungen ...

Managern und ehemaligen Betriebsräten, die Fach- oder Führungspositionen in ihren Unternehmen übernommen haben, nennen drei große Risiken bei der Reintegration:

- Absprachen erweisen sich als nicht belastbar. Grund hierfür können sowohl der Wechsel von Ansprechpartnern im Management als auch unpräzise Formulierungen 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
- Der Betriebsrat hat seine Fach- oder Managementkompetenz über- und den Wettbewerbsdruck in der Hierarchie unterschätzt. Damit können die professionellen Anforderungen in der neuen Rolle nicht erfüllt werden.

An dieser Stelle ist wieder das HR-Management gefordert, die Reintegration nicht nur zu initiieren, sondern auch über einen längeren Zeitraum zu begleiten. Denn fehlgeschlagen Beispiele der beruflichen Neuorientierung wirken abschreckend: Sowohl für Betriebsräte, die sich mit der Option zur Beendigung ihrer Freistellung beschäftigten als auch für Mitarbeiter, die über eine mögliche BR-Kandidatur nachdenken.

Entwicklungsmöglichkeiten extern

Strebt ein ehemaliger Betriebsrat Perspektiven außerhalb des Unternehmens an, kann das Personalmanagement hier durch das Angebot von Outplacementberatung unterstützen. Die speziellen Kenntnisse über das Unternehmen, die sich ein langjähriger Betriebsrat aneignen konnte, sind jedoch außerhalb des eigenen Unternehmens kaum relevant. Auch zeigt sich mancher potenzielle Arbeitgeber reserviert gegenüber Bewerbern, die eine Interessenvertretung ausgeübt haben. Dies ist sicher auch eine Erklärung

EMPFEHLUNGEN

Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat? Tipps für das HR-Management

- 1. Unternehmenskultur:** Wer konstruktive Zusammenarbeit mit Betriebsräte will, darf aktive Betriebsratstätigkeit nicht zum „Makel“ in der beruflichen Entwicklung eines Mitarbeiters machen. Diese Überzeugung sollten Sie als Personal-Manager auch ihren Managementkollegen in Produktion, Vertrieb und Verwaltung vermitteln.
- 2. Qualifizierung:** Unterstützen Sie Qualifizierungsinitiativen der Betriebsräte, die nicht nur der Weiterentwicklung von Know-How in Sachen Interessenvertretung dienen. Fördern Sie die Entwicklung von fachlichen und methodischen Kompetenzen, um damit auch die Beschäftigungsfähigkeit ausserhalb des Betriebsratsmandats zu verbessern.
- 3. Angebote:** Schaffen Sie Anlaufstellen (intern oder extern), bei denen Betriebsratsmitglieder ihre persönlichen Potenziale und berufliche Alternativen ausloten können. Absolute Vertraulichkeit ist Grundvoraussetzung für solche Angebote. Versuchen Sie nie, ein BR-Mitglied zur Beendigung seines Mandats oder seiner Freistellung zu drängen.
- 4. Transparenz:** Übernimmt ein Betriebsrat nach der Freistellung eine neue Funktion im Unternehmen, sollte die fachliche und persönliche Eignung für diese Funktion deutlich erkennbar sein. Andernfalls setzen Sie sich, die betroffene Person und den gesamten Betriebsrat dem Verdacht der „Mauschelei“ aus.
- 5. Reintegration:** Unterstützen Sie die betroffene Person nach Beendigung ihres Mandats aktiv bei der Integration in das neue Arbeitsumfeld. Nur lebendige Anschauungsbeispiele für einen gelungenen Wechsel machen Mut.
- 6. Vielfalt:** Werten Sie auch längerfristig angelegte Freistellungen von BR-Mitgliedern als stabilisierendes Element der Mitbestimmung. Eine gute Mischung aus personeller Erneuerung und Kontinuität fördert die Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat.

Quelle: Christof Balkenhol

dafür, dass man solche Berufswechsel in der Praxis selten antrifft, Ausnahmen gelten für Wechsel in hauptamtliche Funktionen bei Gewerkschaften oder gewerkschaftsnahen Organisationen.

Passgenaue Lösungen

Die gezielte berufliche Entwicklung nach Beendigung des Betriebsratmandates setzt Eigeninitiative und ein hohes Maß an Eigenverantwortung bei den betroffenen Betriebsräten voraus. Darüber hinaus bedarf es aber innovativer Konzepte, die die grundsätzliche Durchlässigkeit zwischen einer Fach- und Führungslaufbahn einerseits und einer zeitlich befristeten Tätigkeit als Betriebsrat andererseits verbessern. Dies ist nicht nur eine Frage der

Unternehmenskultur, sondern auch der konkreten Instrumente des Personalmanagements. Da es sich bei Reintegration nicht um ein Massenphänomen handelt, kann das Personalmanagement sich auf passgenaue Einzelfalllösungen konzentrieren, statt nach Standards zu suchen.

Unmittelbar nach der Wahl ist ein guter Zeitpunkt, um das Thema „Personalentwicklung für Betriebsräte“ auf die Tagesordnung zu setzen. Denn die nächste Wahl kommt bestimmt. Und damit auch die eine oder andere Überraschung bei der Besetzung von Funktionen und Freistellungen innerhalb der Interessenvertretung. ■

Dr. Christof Balkenhol ist Geschäftsführer MatrixPartner Beratungs GmbH in München