

*Hermann Kotthoff*

***Aufstiegsqualifizierung  
für Betriebsräte***

**Arbeitspapier 79**

# **Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte**

*Hermann Kotthoff*

Der Autor:

Prof. Dr. Hermann Kotthoff, ap. Professor für Soziologie an der Technischen Universität Darmstadt.

## **Impressum**

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Kontakt: Dr. Winfried Heidemann

Telefon: (02 11) 77 78-171

Fax: (02 11) 77 78-188

E-Mail: [Winfried-Heidemann@boeckler.de](mailto:Winfried-Heidemann@boeckler.de)

Redaktion: Dr. Winfried Heidemann und Astrid Grunewald, Referat Qualifikation

Best.-Nr.: 11079

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Januar 2004

€ 8,00

# Inhalt

<b>1. Vorbemerkung</b>	<b>5</b>
<b>2. Die gewerkschaftlichen/gewerkschaftsnahen Modelle von Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte</b>	<b>7</b>
2.1 Das Sasel-Modell	7
2.2 Das Darmstadt-Modell	8
2.3 Das Bad-Orb-Modell	9
<b>3. Der Bedarf an Aufstiegsqualifizierung</b>	<b>11</b>
<b>Zwei Weiterbildungstypen</b>	<b>11</b>
3.1 Weiterbildungstyp I: Hoch qualifizierte Betriebsratsmitglieder	11
3.1.1 Verständnis der Betriebsratsrolle	11
3.1.2 Der Kick: die Nähe zum Top-Management	12
3.1.3 Kompetenz: Generalist	13
3.1.4 Die Stärke der schwachen Bindung. Das Verhältnis zur Gewerkschaft	13
3.1.5 Karriere freigestellter Betriebsratsmitglieder: bisherige Praxis	14
3.1.6 Der Bedarf an Aufstiegsqualifizierung	15
3.1.7 Die Beurteilung von Struktur und Modalitäten der diskutierten Modelle von Aufstiegsqualifizierung	16
3.2 Weiterbildungstyp II: Betriebsratsmitglieder aus Betrieben mit überwiegend gewerblicher Belegschaft	17
3.2.1 Die Verlässlichkeit der engen Bindung	18
3.2.2 Karriere freigestellter Betriebsratsmitglieder: bisherige Praxis	19
3.2.3 Der Qualifizierungsbedarf der Betriebsratsmitglieder	20
3.2.4 Beurteilung von Struktur und Modalitäten der diskutierten Modelle	21
<b>4. Zertifizierte Aufstiegsqualifizierung und Arbeitsmarktchancen</b>	<b>23</b>
<b>5. Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte von anderen Weiterbildungsträgern</b>	<b>27</b>
5.1 Zwei „freie“ Anbieter von Betriebsratsschulungen	27
5.2 Eine IHK	27
5.3 Deutsche Gesellschaft für Personalführung	29
5.4 Weiterbildungsstiftung (WBS) in der Chemieindustrie	29
<b>6. <a href="http://www.betriebsrat-und-karriere.de">www.betriebsrat-und-karriere.de</a></b>	<b>31</b>
<b>7. Die Sicht der Hauptverwaltungen von IG Metall, IG BCE und Ver.di</b>	<b>33</b>
<b>8. Aufbaustudiengänge in Personalwirtschaft an deutschen Hochschulen</b>	<b>35</b>
<b>9. Vergleich der Curricula</b>	<b>37</b>
<b>10. Der blinde Fleck: Klein- und Mittelbetriebe</b>	<b>39</b>
<b>11. Zusammenfassung</b>	<b>41</b>
<b>12. Was machbar ist</b>	<b>45</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>49</b>



# 1. Vorbemerkung

Bei der Hans-Böckler-Stiftung wurden zwei Anträge eingereicht bzw. angekündigt, die Einführung einer zertifizierten Weiterbildung von Betriebsräten (BR) zu unterstützen: von der DGB-Bundesschule Hamburg-Sasel und vom Lehrstuhl Berufspädagogik der Technischen Universität Darmstadt. In beiden Fällen werden zwei Ziele mit einer solchen Qualifizierung angestrebt:

- a) Ermöglichung/Erleichterung einer späteren Karriere *außerhalb* des Betriebsrats, und zwar im Bereich des betrieblichen Personalmanagements;
- b) Steigerung der Kompetenz des Betriebsrat *als* Betriebsrat, und zwar vorwiegend in den aktuellen Feldern Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Change Management, Führungskompetenz.

Darüber hinaus gibt es eine dritte Initiative im gewerkschaftlichen Kontext, die aber keinen Antrag bei der Hans-Böckler-Stiftung stellt. Es handelt sich um den von der IG Metall-Schule Bad-Orb entwickelten Weiterbildungsstudiengang „Veränderungsprozesse strategisch gestalten“, der zusammen mit der Fachhochschule Wiesbaden und einer Unternehmensberaterin durchgeführt wird und bereits begonnen hat.

Diese Machbarkeitsstudie soll zu folgenden offenen Fragen und ungelösten Problemen weitere Informationen sammeln und für die Entscheidungsfindung analysieren:

- wie groß ist die Nachfrage nach einer solchen Aufstiegsqualifizierung bei den freigestellten Betriebsratsmitgliedern wirklich?
- Welche Typen/Sozialcharaktere von freigestellten Betriebsratsmitgliedern kommen dafür überhaupt in Frage?
- Wie groß ist der Bedarf der Firmen nach ehemaligen Betriebsratsmitgliedern als Personalmanagern? Welche Chancen haben die zertifizierten Absolventen auf dem internen und externen Arbeitsmarkt?
- Welche Folgen hat es für das Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und seinen Wählern, wenn das Betriebsratsamt als eine Phase innerhalb einer Managerkarriere gesehen wird?
- Welche berufliche Entwicklung nahmen bisher freigestellte Betriebsratsmitglieder, wenn sie aus dem Amt ausgeschieden sind bzw. abgewählt wurden?
- Welche Curricula müsste eine solche Aufstiegsqualifizierung haben?
- Welche Angebote an aufstiegsrelevanten Weiterbildungsmaßnahmen im Fachgebiet Personalwirtschaft gibt es bereits heute in Deutschland?
- Welche Anforderungen sind an die Zertifizierung einer solchen Maßnahmen zu stellen und wie kann eine anerkannte Zertifizierung erreicht werden?
- Wie soll die Finanzierung einer solchen Aufstiegsfortbildung geregelt werden?

Diese begrenzte Machbarkeitsstudie kann kein empirisches Forschungsprojekt über diese Fragen ersetzen. Sie kann lediglich selektive Erkundungen bei einigen Experten und Schlüsselpersonen vornehmen, die das Ziel haben, unterschiedliche Sichtweisen kennenzulernen und gegenüberzustellen, bisher nicht genügend bedachte Zusammenhänge aufzuspüren, eine differenziertere Diskussion vorzubereiten und Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Zu diesem Zweck wurden Interviews durchgeführt

- a) mit den Initiatoren der 3 erwähnten gewerkschaftlichen bzw. gewerkschaftsnahen Modelle von Aufstiegsqualifizierung
- b) mit 4 anderen (potentiellen) Weiterbildungsträgern in Personalwirtschaft, darunter auch eine IHK als Weiterbildungs- und zugleich Zertifizierungsinstanz;
- c) mit den Weiterbildungsexperten in den Hauptverwaltungen der drei großen Gewerkschaften IG Metall, IGBCE und Ver.di;

- d) mit freigestellten Betriebsratsmitgliedern in 10 Großunternehmen, und zwar 6 Unternehmen aus modernen Dienstleistungssektoren (IT, Banken und Versicherungen, Unternehmensberatung) und 4 industrielle Unternehmen. Insgesamt wurden 20 freigestellte Betriebsratsmitglieder als potentielle Teilnehmer einer solchen Aufstiegsqualifizierung befragt;
- e) mit 4 Personalleitern. Zwei davon hatten selbst einen Aufstieg vom Betriebsratsmitglied zum Manager gemacht.
- f) Mit dem Initiator des Internetportals *www.betriebsrat-und-karriere.de*
- g) Ferner wurde eine Internetrecherche zu Weiterbildungsstudiengängen in Personalwirtschaft an Deutschen Hochschulen durchgeführt.

Als Erstes werde ich die 3 gewerkschaftlichen Weiterbildungsmodelle und insbesondere deren Interpretation durch ihre Initiatoren selbst vorstellen.

## 2. Die gewerkschaftlichen/gewerkschaftsnahen Modelle von Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte

### 2.1 Das Sasel-Modell

Die DGB-Bundesschule Hamburg-Sasel plant ein Curriculum für einen Weiterbildungslehrgang zum Fachkaufmann/-frau für Personalwirtschaft. Dies ist ein öffentlich-rechtlich zertifizierter Weiterbildungsabschluss der IHKs, der vor 1,5 Jahren eingeführt worden ist. Mit 700 Unterrichtsstunden ist dies das umfangreichste der drei Modelle. Die IHKs als Weiterbildungsträger schulen bereits den ersten Jahrgang in diesem Ausbildungsgang. Das Ziel der Sasel-Initiatoren (Dr. Ellen Lorentz, Jürgen Krack, Dr. Dieter Eich) ist es, an der eigenen Schule einen anderthalbjährigen Kurs aufzubauen, dessen Absolventen dann bei der IHK die Prüfung machen und das Kammerzertifikat erhalten. Der große Vorteil dabei ist, dass man sich an ein bereits existierendes Modell einfach anhängen und somit eigene Einführungskosten gering halten kann. „Unser strategischer Coup ist, das für unsere Interessen zu nutzen.“ Die Initiatoren gehen davon aus, dass sich bereits jetzt große Teile ihres Seminarangebots mit dem Stoffplan des IHK-Ausbildungsgangs decken und man den noch fehlenden Rest (vor allem betriebswirtschaftliche Kenntnisse) ergänzen kann.

Es ist das erklärte Ziel, durch solch ein neues Angebot der Schule ein attraktives Profil zu geben, um besser gerüstet zu sein in dem Konkurrenzkampf der Weiterbildungsträger für Betriebsratsschulungen, der als ausgesprochen hart dargestellt wird. Zentral dabei ist der bisherige Kundenstamm der Bundesschule Sasel, den man durch den Ausbildungsgang Fachkaufmann für Personalwirtschaft noch stärker an sich binden will. Dies sind Betriebsräte aus Klein- und Mittelbetrieben, die ganz überwiegend nicht Freigestellte sind und die nicht die Schulungseinrichtungen ihrer eigenen Einzelgewerkschaft besuchen wollen, weil sie neben der politischen Position ihrer Gewerkschaft auch den Kontext der Teilnehmer der anderen Gewerkschaften kennenlernen wollen. Sie agieren in einem Mitbestimmungsmilieu, in dem eine enge Gewerkschaftsbindung der Betriebsräte als konfliktverschärfend wahrgenommen wird. Ihnen erscheint der DGB und seine Schulungseinrichtungen als „neutraler“ und daher akzeptabler.

Die wesentliche Innovation sehen die Initiatoren in der Modularisierung des Angebots, für welche ein Anerkennungsverfahren angestrebt wird. Dabei sollen auch Module anderer gewerkschaftlicher Bildungseinrichtungen mit einbezogen werden, weshalb eine Kooperation ausdrücklich erwünscht ist. Das Angebot richtet sich vornehmlich an Betriebsratsmitglieder aus Klein- und Mittelunternehmen (KMU), die in der Regel nur eine Teil-Freistellung haben und die keine Top-Karriere anstreben. Unter ihnen werden relativ viele alleinerziehende Frauen vermutet, für die eine Weiterbildung auf höherem Niveau aus Geld- und Zeitmangel nicht in Frage kommt. Konkret hat man drei Zielgruppen im Auge: 1) Betriebsräte aus outgesourceten und aufgesplitteten Unternehmen. Hier denkt man z.B. an die vielen kleinen privatisierten Firmen, die aus der Telekom entstanden sind und die Personalfachleute benötigen würden. Man glaubt, dass durch diese Dezentralisierung ein Wachstumsmarkt für Personalfachleute entstanden ist. Die ehemaligen Betriebsräte seien für diesen Aufgabenzuschnitt besonders geeignet, ihnen fehle im Wesentlichen nur das *administrative* Rüstzeug. Administration wird daher als eine der ganz zentralen Basisqualifikationen in diesem Ausbildungsweg herausgestellt. 2) Ältere Akademiker in Betriebsräten aus Klein- und Mittelunternehmen, die einen Karriereknick erlebt, keinen rechten Drive mehr zu ihren beruflichen Tätigkeitsfeldern haben und die durch die Betriebsratstätigkeit Interesse an anderen Tätigkeitsfeldern wie Prozessbegleitung oder Einführung von Gruppenarbeit bekommen haben, denen aber ebenso wie der Gruppe 1) vor allem administrative Erfahrung fehle. Die Gruppe 3) sind Hauptamtliche aus den gewerkschaftlichen Verwaltungsstellen, und dort vor allem das unterstützende Personal wie z.B. Sekretärinnen, die in Folge der Reorganisation der Gewerkschaften und in Folge der Informatisierung der Büroarbeit jetzt eigenständiger gewordene Tätigkeiten wahrnehmen müssten, z.B. Assistenz des Gewerkschaftssekretärs.

Das Profil des Sasel-Modells ist nach der Darstellung seiner Initiatoren ein Ausbildungsgang auf einem unteren bis mittleren Weiterbildungslevel (Kammerabschluss), der im Vergleich zu den anderen beiden Modellen administrative Kompetenzen stark hervorhebt und ausgerichtet ist auf die Zielgruppe der (meist nicht freigestellten) Betriebsratsvorsitzenden bzw. Betriebsratsaktivisten aus kleinen und mittleren Unternehmen, eine – wie die Initiatoren feststellen – ganz überwiegend „bildungsferne Schicht“.

Für diese Zielgruppe seien fachhochschulähnliche Weiterbildungs- bzw. Aufbaustudien weniger geeignet, weil auf zu hohem Niveau. Diese Betriebsräte aus KMUs fühlten sich weder wohl unter freigestellten Betriebsräten aus Großbetrieben noch im Lern- und Lehrklima einer Universität. Sie suchten die Nähe zu ihresgleichen. „Die haben sich hier auf einem Kurs in Sasel kennengelernt und die wollen den nächsten wieder gemeinsam machen hier im Haus“. Und selbst die Gruppe 2) der schon älteren Akademiker wolle kein Aufbaustudium, weil sie nicht mehr zusammen mit jungen Studenten auf der Schulbank sitzen möchten.

Arbeitsmarktchancen für diese Klientel mit einem Kammerabschluss sehen die Initiatoren a) in der Personalverwaltung in den neu entstehenden Klein- und Kleinstbetrieben b) in betrieblichen Personal- und Sozialverwaltungsfeldern, die „mitbestimmungsnah“ sind, vor allem im Bereich Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit. Dort seien Kombi- bzw. Multi-Qualifikationen verlangt, in denen es von Vorteil sei „beide Sprachen zu sprechen“ (Arbeitnehmer und Arbeitgeber), und c) in der unteren Funktionslinie der reorganisierten gewerkschaftlichen Hauptamtlichen. Die Gemeinsamkeit dieser genannten Einsatzfelder besteht darin, dass es Unterstützungs- und Sachbearbeitertätigkeiten in der Personal- und Sozialverwaltung sind. Führungs- bzw. Leitungstätigkeiten werden von den Initiatoren dagegen nicht erwähnt.

Ein wichtiger Grund, jetzt dieses Weiterbildungssegment zu besetzen sei, dass die freien Anbieter von Betriebsratsschulungen bereits aktiv in dieser Frage sind und auch Zertifikate anbieten.

Eines der Ziele der Kurzrecherche war es zu eruieren, ob die wesentlichen Annahmen, Voraussetzungen und Interpretationen der Initiatoren der drei gewerkschaftsnahen Aufstiegsqualifikationen von den befragten Betriebsratsmitgliedern und Experten geteilt werden oder nicht. Schon jetzt sei darauf hingewiesen, dass dies nur teilweise zutrifft.

## 2.2 Das Darmstadt-Modell

Beim Darmstadt-Modell, dessen Konzeption sich noch im Stadium von Vorüberlegungen befindet, handelt es sich um einen Weiterbildungsstudiengang, der an der Technischen Universität Darmstadt durchgeführt werden soll, und zwar berufsbegleitend am Wochenende und/oder an Werktagen abends mit zusätzlichen E-Learning-Bestandteilen. Er soll 4 Semester dauern, 4 Wochenstunden umfassen (insgesamt ca. 250 bis 300 Stunden) und mit einem öffentlich-rechtlichen Zertifikat abschließen. Über die Frage des Zertifikats hat die Initiatorin (Prof. Dr. Angela Paul-Kohlhoff) ein erstes Gespräch mit dem Hessischen Wissenschaftsministerium geführt. Das Ministerium präferiert als Abschluss den Bachelor. Dazu ist aber eine höhere Gesamtstundenzahl erforderlich. Eine Erhöhung der Stundenzahl hält Prof. Paul-Kohlhoff wegen der nebenberuflichen Belastung kaum für vertretbar, so dass einem Bachelor-Studiengang wenig Chancen eingeräumt werden.

Dies ist das einzige der drei Modelle, das die Entrichtung von kostendeckenden Studiengebühren beabsichtigt. Wegen des berufsbegleitenden Charakters erscheint eine Bezahlung nach § 37,6 BetrVG als unwahrscheinlich. Die Frage, ob substantielle Studiengebühren für interessierte Betriebsratsmitglieder zumutbar sind oder ob sie die Attraktivität dieses Angebots nachhaltig schmälern, ist für die realistische Planung dieses Modells von großer Bedeutung.

Primäres Motiv für die Entwicklung dieses Modells ist die Verjüngung der Betriebsratsgremien, d.h. die Vermeidung von Berufsbetriebsräten, was vor allem unter dem Gesichtspunkt einer Demokratisierung des Gremiums angestrebt wird. Durch den Erwerb neuer beruflicher Kompetenzen sollen ältere Betriebsratsmitglieder ermuntert werden, freiwillig Platz zu machen zugunsten jüngerer Nachrücker. Das Angebot soll sich an die Betriebsratsmitglieder sowohl aus Groß- als auch aus Klein- und Mittelbetrieben richten. Die Zulassung soll auch für Interessenten ohne Abitur möglich sein, wobei an eine längere einschlägige Berufstätig-

keit als Alternative gedacht ist. Ein zweiter Adressatenkreis sind junge angehende Führungskräfte aus Klein- und Mittelbetrieben, die vom Arbeitgeber zu dem Weiterbildungsstudiengang entsandt werden. Ob diese interessenpolitisch und altersmäßig *gemischte Zusammensetzung* der Teilnehmerschaft aus dem Arbeitgeber- und dem gewerkschaftsnahen „Lager“ sich bewährt, müsste aber nach Ansicht der Initiatorin noch getestet werden. Der Studiengang soll die Bezeichnung „Weiterbildung für Führungskräfte des Sozialen Dialogs“ erhalten.

Die Besonderheit drückt sich vor allem in der „Weiterbildungsphilosophie“ und in der Auswahl des Stoffplans aus. Die Philosophie, d.h. die weiterbildungspädagogische Ausrichtung, will die Erfahrungen mit der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit aufnehmen und erweitern. Als Vorgänger des Modells werden die arbeiterbildenden Akademien in Frankfurt und Dortmund genannt, die jedoch an Bedeutung verloren haben. Das Curriculum ist noch nicht ausgearbeitet, aber es soll eine Mischung aus Inhalten beider Herkunftstypen, d.h. betriebsratsnaher und arbeitgebernaher Themen, enthalten. Das übergeordnete Ziel ist die Integration interessenbedingter Sichtweisen. Die Inhalte sollen die Spannung zwischen allgemeiner Bildung und marktbezogener Bildung widerspiegeln. Interessen sollen thematisiert und ihre Entstehung nachvollziehbar gemacht werden. Ein zentrales Ziel ist die „Entkleidung von Herrschaftsmethoden“. Das Modell wird als Versuch eines „Dritten Weges“ zwischen traditioneller Gewerkschaftsschulung und reiner Managementschulung gesehen.

Ein weiteres Kennzeichen ist der interdisziplinäre Charakter des Angebots: Die Disziplinen Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Jura; Arbeits- und Organisationspsychologie und Berufspädagogik an der TU Darmstadt sollen daran beteiligt sein.

## **2.3 Das Bad-Orb-Modell**

Dieses Modell hat keinen Antrag auf Förderung bei der Hans-Böckler-Stiftung gestellt. Es wurde in Eigenregie der IG-Metall aufgebaut. Im Unterschied zu den anderen beiden Modellen wird dieses bereits realisiert. Der erste Kurs läuft seit einem, der zweite seit einem halben Jahr, der dritte beginnt im Mai, der vierte im September 2003 und der fünfte in 2004.

Dieser Weiterbildungsstudiengang „Veränderungsprozesse strategisch gestalten“ wird unter der Federführung der IGM-Schule Bad-Orb (Ulrich Kühn) durchgeführt in Kooperation mit zwei Professoren der FH Wiesbaden und einer freien Unternehmensberaterin, die früher Hauptamtliche der IG-Metall war. Der Studiengang umfasst – verteilt auf 1,5 Jahre – 43 ganze Studientage, die gebündelt sind zu 2,5- und 5-Tagesblöcken (ca. 350 Unterrichtsstunden). Die Absolventen erhalten kein öffentlich-rechtlich anerkanntes Zertifikat, aber ein „internes“ Zertifikat der drei beteiligten Partner. Ein weiteres Merkmal sind kleine Gruppen. Es sollen nicht mehr als 15 Teilnehmer pro Gruppe sein. Im Augenblick studieren 23 Teilnehmer in zwei Gruppen.

Die Qualifizierung wird finanziert vom Arbeitgeber nach §§ 37,6 und 38,4 BetrVG. Allerdings hat das Opel-Management bereits Bedenken gegen diese Finanzierung angekündigt.

Das Problem der beruflichen Entwicklung von freigestellten Betriebsratsmitgliedern nach dem Ausscheiden aus dem Amt stand nicht Pate bei diesem Modell. Einziges Ziel ist die Verbesserung und Professionalisierung der Arbeit als aktiver Betriebsrat. Interessant ist der Entstehungshintergrund. Das Modell ist entstanden aus der jahrelangen intensiven und praktischen Beratungsarbeit von einzelnen Referenten der Schule in Bad-Orb mit dem Betriebsrat Opel-Rüsselsheim und einigen wenigen weiteren Metallbetrieben im südhessischen Raum. Es ist somit eingebettet in ein funktionierendes lokales Netzwerk. Die Träger des Modells können Einfluss nehmen auf die Auswahl und die Motivierung der Teilnehmer. Die Teilnehmer sind engagierte IG-Metall-Mitglieder – die wenigsten davon haben eine Hochschule besucht – die schon mehrere Betriebsratsschulungen in Bad-Orb besucht haben. Einziger Schulungsort des Modells ist Bad-Orb und nicht die Fachhochschule in Wiesbaden. Die direkte Verortung im gewerkschaftlichen Kontext und Milieu ist das Kennzeichen dieses Modells. Es handelt sich in jeder Hinsicht um ein Angebot der IG Metall. Das Neue besteht darin, dass es inhaltlich ein Angebot auf einem fachhochschul-ähnlichen Niveau ist. Gefragt, was

der Unterschied sei zwischen diesem Modell und einem Managementkurs, antwortet einer der Initiatoren: „Da steckt eine Philosophie dahinter. Die Systemleute haben keinen Herrschaftsbegriff und die Kommunikationsleute haben keinen Gesellschaftsbegriff mehr.“

Das Modell hat seinen Ursprung in einer Reorganisation des Opel-Betriebsrats in Richtung Teamarbeit und Projektarbeit. Es will die Multiplikatoren dieses Prozesses – das sind jüngere modernisierungsoffene Mitglieder – schulen. Dies sind die Mitglieder, die die zukünftige erste Reihe im Betriebsrat bilden werden. Es ist aber keineswegs nur auf Opel beschränkt. Im laufenden Kurs sind auch Teilnehmer aus anderen regionalen Betrieben, zu denen Bad-Orb-Referenten ebenfalls enge Kontakte pflegen. Dieser persönliche Kontakt und die darauf basierende Wertschätzung ist das wichtigste Bindemittel bei diesem Modell, das aber auch von Karrieregesichtspunkten außerhalb des Amtes berührt ist. Es geht um eine Schulung in das Betriebsratsamt hinein *und* hinaus. Die Frage des „Seitenwechsels“ vom Betriebsratsmitgliedern ins Management stellt sich deshalb auch hier.

## **3. Der Bedarf an Aufstiegsqualifizierung**

### ***Zwei Weiterbildungstypen***

Das Kernthema in den Interviews mit den freigestellten Betriebsratsmitgliedern war die Frage hinsichtlich des Bedarfs nach einer Aufstiegsqualifizierung bei ihnen selbst und bei den Freigestellten im Gremium insgesamt. Dabei stellte sich heraus, dass es zwei ganz verschiedene Bedarfstypen bzw. „Weiterbildungstypen“ unter den Betriebsräten gibt. Der Typ I sind hochqualifizierte Arbeitnehmer aus Dienstleistungsunternehmen. Der Typ II sind Arbeiter und Angestellte aus Industrieunternehmen. Was beide vor allem unterscheidet ist der Bildungshintergrund. Der Typ I hat seine berufliche Ausbildung nicht im Betrieb, sondern in einer Hochschule bzw. Fachhochschule erhalten, der Typ II -und das gilt für die Arbeiter wie für die Angestellten- im Betrieb. Mit dieser Unterscheidung ist gleichzeitig eine andere berufliche Identität und Perspektive, eine andere biographische Rahmung der Betriebsratsrolle, eine andere Form des Kontaktes zur Gewerkschaft und – für unseren Zusammenhang das Wichtigste – eine insgesamt andere Sichtweise einer Aufstiegsqualifizierung verbunden.

### **3.1 Weiterbildungstyp I: Hochqualifizierte Betriebsratsmitglieder**

Die befragten Betriebsratsmitglieder aus sämtlichen 6 untersuchten Dienstleistungsunternehmen mit einem hohen Anteil an hoch qualifizierten Beschäftigten gehören zu diesem Typ. Es handelt sich um die Zentrale einer Großbank, eine große Telekom-Tochter, die IT-Tochter eines Energieriesen, ein mittelgroßes Softwarehaus, eine große Unternehmensberatungsfirma und um den Personalrat einer Universität. Hier wurden insgesamt 12 freigestellte Betriebsratsmitglieder befragt, darunter der Betriebsratsvorsitzende. Von diesen 12 Personen war einer von Beruf Nachrichtentechniker, alle anderen waren Hochschul- oder Fachhochschulabsolventen, davon 4 Informatiker, 3 Ingenieure, 2 Betriebswirte, 1 Soziologe, 1 Pädagoge. 4 Befragte hatten bereits ein zusätzliches Aufbau- bzw. Weiterbildungsstudium absolviert. Sie waren mit der Thematik und all ihren Verästelungen bestens vertraut.

Die Befragten sind zwischen Anfang 30 und Ende 40 alt. Keiner von ihnen könnte bald in Rente oder Vorruhestand gehen.

Der hohe Stellenwert formaler Bildung, die intensive Bildungserfahrung und der nach wie vor lebendige Bildungseifer ist das, was diese Personen vor allem auszeichnet. Außer in dem mittelgroßen Softwarehaus sind alle freigestellte Betriebsratsmitglieder, aber mehrere haben lange gezögert, sich freustellen zu lassen. Die innere Bindung an ihren Beruf ist stark. Die meisten wollen nicht auf Dauer Betriebsrat sein. Das Thema dieser Studie hat sie spontan stark angesprochen. Es ist ihr Thema. Ihre erste Reaktion ist Erleichterung und Dankbarkeit, dass es endlich einmal thematisiert wird, denn es werde in aller Regel tabuisiert. Entsprechend lebhaft und engagiert waren ihre Reaktionen in den Interviews. Von ihren Einstellungen und Deutungen sind folgende Punkte besonders relevant :

#### **3.1.1 Verständnis der Betriebsratsrolle**

Sie können sich einen Wechsel von der Betriebsratsrolle ins Management gut vorstellen, denn es ist für sie kein „Seitenwechsel“. Sie sehen beide Rollen als kompatibel und austauschbar, als Arbeit an derselben Sache, nur mit einem je anderen Fokus. Sie leugnen nicht, dass es Interessenunterschiede gibt, aber die haben keinen prinzipiell trennenden Charakter, sondern gehören dazu wie Konflikte zu jeder Form sozialen Lebens gehören. Maßgeblich ist die Funktionsart und das Tätigkeitsniveau (die „Schuhgröße“) in dem Aktionsfeld, und das ist für sie in beiden Rollen in etwa das gleiche, nämlich „Führungskraft“. Sie definieren die Rolle eines freigestellten Betriebsrats von vorneherein als eine Variante der Managementrolle, und zwar die Vorsitzenden in den großen Konzernen als eine Top-Managementrolle. „Betriebsratgeprägtsein

muss ja nicht negativ sein. Die wenigsten von uns sind so eingefahrene alte Betriebsräte wie von früher vom Hörensagen. Man denkt ja auch unternehmerisch, das ist ja auch wichtig. Deshalb ist es auch eine Chance für den Arbeitgeber, solche Leute nicht zu verlieren und die weiter positiv einzusetzen fürs Unternehmen.“ Ein Kollege aus demselben Betriebsrat: „Ich fühl das nicht als andere Seite. Das ist kein klassischer Gegensatz, sondern ich sage: Wir sind die soziale Komponente, die mithelfen kann, dass die Marktwirtschaft erhalten bleibt. Wir gucken ganz genau auf die wirtschaftlichen Ansätze, ob das zusammenpasst. Das Soziale für die Mitarbeiter muss immer vereinbar sein mit dem, was man erwirtschaften kann. Diese Erfolgskriterien sind für uns auch ganz wichtig, weil wir wissen: nur dann können wir unseren Job in der Firma machen, wenn die Firma was zu verteilen hat.“ Ein Betriebsrat aus der Beraterfirma: „Es ist kein Gegensatz der Interessen, sondern eine anders fokussierte Sichtweise. Der Betriebsrat, das ist eine beratende Aufgabe. Wir werden korrektiv tätig. Jeder Mitarbeiter hier im Unternehmen sieht sich als Kleinunternehmer. Wir sagen, 12 Stunden Arbeit am Tag ist genug, aber wir machen nicht viel dagegen, wenn es mehr sind, weil wir wissen als Berater selbst, wie es zugeht.“ Der Betriebsratsvorsitzende aus der Großbank: „Für mich ist das kein Lagerwechsel, sondern ein Aufgabenwechsel. Es gibt nicht nur die zwei Interessen, es gibt eine Interessenvielfalt. Wenn man die eine Rolle kompetent ausfüllen kann, warum dann nicht auch die andere? Z.B. die Methodenkompetenz ist ganz ähnlich.“

### **3.1.2 Der Kick: die Nähe zum Top-Management**

Die freigestellten Hochqualifizierten sind fasziniert von ihrer Betriebsratsrolle. Sie üben sie keineswegs gelangweilt und oberflächlich aus. Sie sind mit ganzem Herzen Betriebsrat. Was sie so fasziniert, ist nicht die Tatsache, dass es nach ihrem Rollenbild lediglich eine managementähnliche Rolle ist, sondern es ist die große Bühne. Ihr Partner ist das Top-Management des Konzerns, Vorstandsmitglieder und Aufsichtsratsmitglieder. Das ist eine Riege, die sie in ihren gewiss anspruchsvollen Berufen sonst nie kennengelernt hätten. Der Betriebsratsvorsitzende der Beratungsfirma sagt selbstironisch dazu: „Armer Wirtschaftsinformatiker erfährt, dass es noch andere Dinge gibt.“ Die anderen Dinge, das ist das Zepter des Konzernlenkers, die Augenhöhe des Strategen und Wirtschaftsbosses. Diese Nähe muss etwas Ansteckendes haben. Denn einige der Befragten sehen sich inzwischen selbst in diesem weiten Mantel einer Spitzenkraft, und zwar die langjährigen Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats bzw. Konzernbetriebsrats. Ein Gesamtbetriebsratsvorsitzender hat ein Managementseminar an einer Eliteschule besucht und stellt selbstsicher fest: „Die anderen dabei waren ja alles Top-Manager.“ Als ich seine Faszination bemerke und ihn darauf anspreche, sagt er: „Sie sprechen das so locker aus, aber das ist keine Selbstverständlichkeit, einen Gesamtbetriebsratsvorsitzenden als top zu bezeichnen, ist alles andere als üblich. Man hat mit Top-Managern zu tun, es sind Managementthemen, an denen man arbeitet, man muss die Arbeitsform des Managements haben. Aber man ist nicht klassischer Manager.“ Ganz klar: In dieser Rolle steht man oberhalb des mittleren Managements. Das ist der Kern der Botschaft. Man darf es leider nicht laut sagen. Das ist die mitgelieferte Haltung. Einer aus einem großen IT-Unternehmen sagt: „Wie gesagt, wir machen das ja nicht auf der Ebene der Bandarbeiter, sondern auf der Ebene von Management. Da sitzt jemand da, wo wir Rede und Antwort stehen müssen.“

Diese Betriebsratsvorsitzenden reklamieren für sich eine Artverwandtschaft zum Top-Management. Ihnen wäre nicht damit gedient, nach der Amtszeit irgendwo im Personalbereich des Unternehmens nur unterzukommen. Sie halten sich als bewährter erster Repräsentant der Belegschaft für eine Spitzenkraft, die eine gesamtverantwortlich leitende Funktion innerhalb des Management beanspruchen darf. Und außer in dem Softwarehaus und in der Universität waren sich auch alle diese Vorsitzenden subjektiv sicher, dass sie eine solche strategische Position erhalten werden, wenn sie das Amt einmal aufgeben sollten.

Diese Betriebsratsvorsitzenden denken, wenn sie an Aufstieg nach dem Amt denken, „natürlich“ an etwas ganz anderes als Sachbearbeiter in der Personalverwaltung. Das Einzige was sie irritiert ist, dass es sich nicht schickt, darüber offen zu reden.

### **3.1.3 Kompetenz: Generalist**

Gefragt, welches denn die speziellen Kompetenzen aus der Betriebsrätstätigkeit seien, die sie für eine Managementposition empfehlen, antworten sie nicht fachbezogen. Keiner sagt spontan, dass es die Kompetenz in Personalwirtschaft, Personalverwaltung usw. sei, obschon Kompetenzgewinn in diesen Sparten auf Nachfrage klar konstatiert wird. Was sie hervorheben ist das, was einer verallgemeinert als „Methodenkompetenz“ bezeichnet. Es ist die Mischung aus den kommunikativen und sozialen Softskills, aus fachlichem Allroundwissen und aus dem Habitus einer Führungskraft. „Das Plus einer Freistellung, sagen wir mal, vorne zu stehen auf einer Betriebsversammlung und eine Rede zu reden, und all diese anderen Kenntnisse, die müssten bei jedem Arbeitgeber positiv angenommen werden. So ein breites Wissen in Arbeitsrecht, Umgang mit Menschen, Konflikte lösen. Das sind ja Qualitäten, die jeder Unternehmer von seinen Führungskräften erwartet. Und die fachlichen Sachen kann man sich doch leicht aneignen, wenn man nicht auf den Kopf gefallen ist. Wo außer als Betriebsrat haben Sie die Möglichkeit, diese breite Palette an Kenntnissen zu erlernen im Job?“ Ein anderer: „Wir sind ja nicht Schmalspur-Betriebsräte. Wir sind Generalisten.“ Diese Betriebsräte empfehlen sich als Leute mit den Kompetenzen, die heute in der Managementliteratur am lautesten von einem modernen Management gefordert werden.

### **3.1.4 Die Stärke der schwachen Bindung. Das Verhältnis zur Gewerkschaft**

Alle 6 Unternehmen haben einen geringen bis sehr geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Dennoch sind die befragten freigestellten Betriebsratsmitglieder fast alle selbst in der Gewerkschaft, die meisten allerdings sind erst nach ihrer Betriebsratswahl eingetreten. Sie haben in ihrer Betriebsratsarbeit Kontakt zur Gewerkschaft. Die Bindung ist aber locker und pragmatisch, weder traditional noch emotional stark gefärbt. Es ist eine Dienstleistungsbeziehung auf Gegenseitigkeit. Diese Form des Gewerkschaftskontaktes wirkt sich freilich aus auf die Beurteilung gewerkschaftlicher Initiativen zur Aufstiegsqualifizierung. Im Betriebsrat des Softwarehauses sind allerdings nur 2 von 7 Mitgliedern in der Gewerkschaft und beim Betriebsrat der Beratungsfirma keiner.

Ein Betriebsrat aus dem Telekommunikationsunternehmen, dessen Konzernmutter früher gewerkschaftlich hoch organisiert war: „Viele Betriebsräte bei uns nehmen Schulungen bei den freien Anbietern wahr, die Anbindung an die Gewerkschaft ist einfach nicht mehr so eng. Das ist die Frage, wenn die Aufstiegsqualifizierung unter so einem Korsett stattfindet (gemeint ist die Gewerkschaft, H.K.), ob das dann angenommen wird. Man sollte eine Öffnung machen. Wichtiger als die Gewerkschaft wäre dabei eine regionale Universität.“

Ein Befragter aus der IT-Tochter des Energieriesen, dessen industriell geprägten anderen Töchter auch heute noch einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad haben: „Der gewerkschaftliche Einfluss bei uns ist gering, ernüchternd gering. Es sind unter 10% organisiert. Auch viele Betriebsräte sind nicht organisiert, selbst im Gesamtbetriebsrat ist ein Drittel nicht in der Gewerkschaft. Die Bindung wird lockerer, aber ich sage: man kann auch ohne Gewerkschaft ein guter Betriebsrat sein. Bei hoher Qualifikation geht's auch ohne Gewerkschaft. Die Qualifikation ist das A und O.“ Der Betriebsratsvorsitzende der Beratungsfirma hat keinen Kontakt zur Gewerkschaft. Lediglich bei den Aufsichtsratssitzungen trifft er einen Gewerkschaftsfunktionär. Der Vorsitzende des Betriebsrats der Großbank bedient sich der mathematischen Funktionsprache, um das Verhältnis zur Gewerkschaft auszudrücken: „Das Engagement in der Gewerkschaft sollte eine *Sinus-Bewegung* sein. Wenn man Betriebsrat ist, sollte man den Kontakt halten, wenn man sich über die Betriebsratsrolle hinausentwickelt hat, sollte man wieder zurückfahren.“

Die Stärke der lockeren Bindung besteht darin, dass diese Betriebsräte wissen, dass die Gewerkschaft sich um sie gerade deswegen bemüht, weil sie noch nicht ganz bei ihr angekommen sind. Daher erwarten sie, dass die Gewerkschaft ihnen gegenüber eine Fürsorgepflicht hat und ihre berufliche Entwicklung befördern sollte. Einer der recht gute Kontakte, aber keine starke innere Bindung zur Gewerkschaft hat, sich aber in deren Strukturen und Institutionen gut auskennt, sagt kurz und bündig an die Adresse des Auftraggebers dieser Studie „Die Abteilung in der Hans-Böckler-Stiftung heißt ja nicht Gewerkschaftsförderung, sondern Mitbestimmungsförderung. Die Gewerkschaft ist ein Instrument, aber kein Selbstzweck.“

Diese Betriebsräte sind durchaus offen, interessiert, wohlwollend und kooperationsbereit gegenüber der Gewerkschaft. Aber sie wollen sich nicht lebenslang verpflichtend binden. Die Organisation ist für sie eine nützliche Infrastruktur für ihr Betriebsratsamt. Und für dieses Amt engagieren sie sich mit voller Kraft, nicht für die Gewerkschaft. Sie gehen keine Symbiose mit ihr ein. Ein Befragter sagt gönnerhaft: „Ich habe nix gegen die Gewerkschaft.“ In dieser Wortwahl würden sich auch die anderen wiederfinden.

### **3.1.5 Karriere freigestellter Betriebsratsmitglieder: bisherige Praxis**

In 5 der 6 Dienstleistungsunternehmen mit einem großen Anteil hoch qualifizierter Beschäftigter, konnten freigestellte Betriebsratsmitglieder, wenn sie aus dem Amt ausgeschieden sind, mit Entgegenkommen und Fürsorge des Arbeitgebers rechnen. Die einzige Ausnahme ist das mittelgroße Softwarehaus. Die Fallzahlen sind zwar relativ gering, weil in der Regel die Freigestellten bis zur Rente bzw. bis zum Vorruhestand im Amt blieben, aber an Einzelfälle konnte man sich in jedem dieser Unternehmen erinnern, auch in der Universität. Am lebendigsten erinnerte man sich an ehemalige Betriebsratsvorsitzende und stellvertretende Vorsitzende, die in strategische Spitzenpositionen gehievt wurden: Arbeitsdirektor, Personalleiter, Hauptabteilungsleiter, Geschäftsführer eines Tochterunternehmens usw. Beim Energieriesen wurde ein solcher Fall noch aus jüngster Zeit berichtet. Freigestellte in der „zweiten Linie“ konnten zumindest mit „angemessenen“ oder „zufriedenstellenden“ Positionen im Management rechnen. Als angemessen gilt eine Position, wenn sie eine mittlere Führungsposition ist und nicht die Rückkehr in den früheren Job ohne Leitungsverantwortung bedeutet. In keinem Unternehmen wurde auch nur ein einziger Problemfall berichtet. Das ist sicher eines der wichtigsten Ergebnisse dieser Recherche, dass in den großen Unternehmen des Dienstleistungssektors – und das gilt für die großen Industrieunternehmen noch mehr (s. Kap. 3.2.2) – die weitere berufliche Entwicklung ehemaliger freigestellter Betriebsratsmitglieder in der Regel gesichert war. Sie landeten weich. Sogar große Karrieresprünge waren nicht selten. Was diese großen Sprünge angeht, so ist bei den Befragten eher umgekehrt eine verhaltene Kritik an dieser Praxis herauszuhören. Sie zählen Beispiele von Personen auf, bei denen sich die große Karriere als eine Fehlbesetzung herausgestellt habe, da die Betroffenen nicht genügend Kompetenz besessen hätten und in der neuen Position überfordert seien. Der allgemeine Tenor war, dass vor allem die erste Riege im Betriebsrat schon geschickt und klug genug sei, ihr Schäfchen ins Trockene zu bringen und sich dazu auch genügend Gelegenheiten ergäben in so einem Amt, und dass sie oft auch ganz ohne eigenes Betreiben von der Firmenleitung lukrative Angebote bekämen.

Wenn es bisher keine oder keine nennenswerten Probleme hinsichtlich der beruflichen Entwicklung freigestellter Betriebsratsmitglieder gab, warum zeigen sich die Befragten dennoch so interessiert an dem Thema „Aufstiegsqualifizierung“?

Um näher an den Kern der Frage zu kommen, betrachte ich zunächst die Pläne und Gedankenspiele der Befragten zu ihrer eigenen weiteren beruflichen Entwicklung. Und da zeigt sich aktuell ein anderes Bild. Ein befragter Betriebsratsvorsitzender aus einem Dienstleistungskonzern ist direkt negativ betroffen, da das jetzige Betriebsratsgremium wegen einer Fusion aufgelöst wird. Diesen Einschnitt wollte er zum Anlass nehmen, nicht mehr für den neuen fusionierten Betriebsrat zu kandidieren. Er hatte auch ein konkretes attraktives Angebot für einen Wechsel auf eine leitende Position in einem Fachbereich. Aber diese Aussicht hat sich zerschlagen aufgrund der hohen Rotation der Führungskräfte. Der Manager, der ihm das Angebot machte, ist selbst nicht mehr da und der Nachfolger fühlt sich an die Zusage nicht gebunden. So wird der Befragte wohl demnächst auf einem „angemessenen“ Platz untergebracht werden, aber zu seiner Enttäuschung nicht die strategische Spitzenposition erklimmen, die ihm in Aussicht gestellt worden war..

Der noch junge Betriebsratsvorsitzende einer Konzerntochter will aus eigenem Antrieb bei der nächsten oder übernächsten Wahl nicht mehr antreten. Er verfolgt eine klare Perspektive: er will sich als Unternehmensberater selbständig machen und Aufträge aus dem Umfeld der Firma akquirieren. Er ist bereits jetzt ein gefragter nebenberuflicher Referent bei einer Unternehmensberatungsfirma, die mit dem Konzern kooperiert. Das Selbstbild Unternehmensberater ist schon jetzt ein Teil seiner Persönlichkeit und hindert ihn keineswegs daran, ein anerkannt effektiver Gesamtbetriebsratsvorsitzender zu sein.

Der Betriebsratsvorsitzende der Beratungsfirma ist ebenfalls noch jung. Auch bei ihm besteht kein Anlass, sich Sorgen um seine berufliche Zukunft zu machen. Auch er will, wie die beiden zuvor genannten Vorsitzenden, auf keinen Fall Berufsberatung werden und hat daher schon konkrete Vorstellungen über seinen späteren Werdegang. Er möchte einmal eine verantwortliche Stelle im Personalwesen des Unternehmens übernehmen, da er als studierter Informatiker in der Betriebsratsrolle erfahren habe, dass Arbeitsrecht ihm liegt. Das blieb auch der Unternehmensleitung nicht verborgen, denn sie hat ihm von sich aus schon ein entsprechendes Angebot gemacht.

Der Personalratsvorsitzende der Universität ist promovierter Informatiker in der Forschung. Er hat sich nur teilweise freistellen lassen und stets engen Kontakt zu seinem Forschungsbereich gehalten. Er will bald aus dem Betriebsrat ausscheiden und sich wieder ganz der Forschung widmen. Er hat jeden Schritt seiner beruflichen Entwicklung mit dem Chef des Forschungsbereichs abgesprochen und ausgehandelt, sowohl die Möglichkeit, trotz des Betriebsratsvorsitzendenamtes als Forscher tätig sein zu „dürfen“, als auch die Rückkehr und seine weitere Verwendung.

Die befragten Betriebsratsmitglieder des Telekommunikationskonzerns und des Softwarehauses konnten noch keine konkreten Karriereplanungen nennen, aber auch sie gehen fest davon aus, dass sie nicht bis zum Ende ihres Berufslebens Betriebsrat bleiben wollen. Das entscheidend neue Faktum ist eine vorher nicht gekannte Verunsicherung oder gar Blockierung der eigenen weiteren Karriere außerhalb des Betriebsrats durch Umstrukturierungen, Fusionen, Unternehmensaufsplitterungen, Outsourcing, einschneidende Personalreduktionen usw. Das Karussell solcher Brüche und Wechsel drehe sich immer schneller. Und vor allem seien heute davon nicht mehr nur das untere und mittlere Management betroffen, sondern auch das obere, also das Spektrum, das für die Karriere Wünsche der ersten Riege im Betriebsrat das interessante ist. Ein zweites mindestens so nachhaltig wirksames Faktum ist, dass der überwiegende Teil der freigestellten Betriebsratsmitglieder in den Dienstleistungsunternehmen mit einem hohen Anteil hoch qualifizierter Beschäftigter selbst hoch qualifiziert sind, während es früher überwiegend einfache Angestellte waren. Das ist eine neue Entwicklung, die m.E. noch nicht genügend zur Kenntnis genommen wird: der Betriebsrat besitzt für Hochqualifizierte in den großen Dienstleistungskonzernen heute nicht nur eine Selbstverständlichkeit, sondern sogar Attraktivität, während hier früher eine Berührungsscheu und Milieufremdheit bestand. Dieser Wandel ist dadurch eingetreten, dass die Hochqualifizierten in diesen Unternehmen inzwischen die Mehrheit im Gremium bilden und dadurch dessen Charakter und Arbeitsweise verändert haben.

Die Hochqualifizierten haben die Institution Betriebsrat in ihre Welt integriert, aber gleichzeitig auch verändert. Und eine wesentliche Veränderung ist, dass hoch qualifizierte Betriebsratsmitglieder in der Regel eine hohe Bindung an ihre berufliche Tätigkeit beibehalten und sich deshalb nicht – manchmal selbst als Betriebsratsvorsitzender nicht – gern freistellen lassen, und wenn sie es doch tun, dann nicht auf Dauer. Ein Berufsberatungstum widerstrebt der Seele ihrer beruflichen Identität. Im Grunde betrachten sie auch die Betriebsratstätigkeit als eine Hochqualifiziertentätigkeit, nämlich als eine Führungsfunktion bzw. als eine Vorbereitungsphase auf dem Weg dahin. Die von vornherein geplante zeitliche Begrenztheit des Engagements im Betriebsrat ist die weit verbreitete, noch relativ neue Erscheinung im Betriebsrätewesen dieser Unternehmen. Der Ausstieg ist also quasi wie eine Sollbruchstelle eingebaut. Wenn man dieses Ereignis, das mit Gewissheit einmal eintreten wird, kombiniert mit der aktuell verbreiteten Verunsicherung der beruflichen Karrieren bis ins obere Management, dann hat man die Erklärung dafür, dass die befragten Betriebsratsmitglieder so auf das Thema anspringen, obwohl ihre Vorgänger im Amt keine Karriereprobleme hatten, wenn sie aus dem Amt ausgeschieden sind. Es schwindet das Vertrauen in die Verlässlichkeit der bisherigen Wege. Es schwindet das Vertrauen in gemachte Zusagen und Offerten. Eine Aufstiegsqualifizierung ist in dieser Situation eine Option, mit besseren Karten dazustehen, und sie wird deshalb als eine neue Variante interessiert zur Kenntnis genommen und zustimmend diskutiert.

### **3.1.6 Der Bedarf an Aufstiegsqualifizierung**

Die Absicht oder Idee eines Angebots einer Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte wurde am positivsten aufgenommen von den befragten Betriebsratsmitgliedern in dem Telekommunikationskonzern, der Groß-

bank, der IT-Tochter des Energieriesen und in der Unternehmensberatungsfirma. Ein Befragter, der nach seinem Studium bereits ein Weiterbildungsstudium mit Zertifikat absolviert hat, sagt scherzhaft, aber durchaus ernst: „Ich könnt noch ein drittes gebrauchen.“ Auf weniger persönliches Interesse stieß das Vorhaben bei den Befragten in dem mittelgroßen Softwarehaus und in der Universität. Erstere sind nicht ganztags freigestellt und fühlen sich schon deshalb nicht direkt angesprochen, und der Personalratsvorsitzende der Universität sieht sich selbst und die wenigen anderen Akademiker im Personalrat zu sehr als Forscher, als dass eine Management- bzw. Verwalterkarriere in der Universität für sie in Frage kommt. Bei der folgenden Erörterung beziehe ich mich daher auf die Befragten aus den vier erstgenannten Unternehmen.

Das Spannendste an der Sache ist für diese Betriebsratsmitglieder jenseits der verschiedenen Varianten von Aufstiegsqualifizierung die Tatsache, dass sie erstmals davon hören, dass sich die Gewerkschaften „offiziell“ Gedanken machen über ihre persönliche berufliche Entwicklung. Das wird mit Beifall und Befriedigung zur Kenntnis genommen. Denn obwohl sie selbst nur eine lockere Bindung an die Gewerkschaft haben, gehen sie erstaunlicherweise doch davon aus, dass die Gewerkschaft ihnen gegenüber eine gewisse Fürsorgepflicht habe. Dies ist ein hochkomplexes gedankliches und moralisches Konstrukt, das auf den ersten Blick nicht leicht zu verstehen ist. Viel näher läge ja die Hypothese, dass sie sich von der Gewerkschaft wenig für einen beruflichen Wechsel ins Management versprechen. Tatsächlich verhält es sich aber so, dass die Gewerkschaft real einen größeren Raum in ihrem Denken einnimmt als es ihre schwache persönliche Bindung vermuten lässt. Nach ihrer Vorstellung und wohl auch Erfahrung ist die Tätigkeit eines Betriebsrats nicht „gewerkschaftsfrei“ zu bewerkstelligen, egal wie man selbst persönlich zur Organisation steht. Die effektive Ausübung des Amtes erfordert die Kooperation mit der Gewerkschaft unabhängig von persönlichen Vorlieben.

Die nächste Verknotung in diesem Gedankenkonstrukt ist: Obwohl ich nur eine schwache persönliche Bindung habe, kooperiere ich ohne Vorbehalte mit der Gewerkschaft. Für diese Selbstlosigkeit habe ich eine Belohnung verdient! Und diese Belohnung besteht paradoxerweise darin, dass die Gewerkschaft die hilfreiche Begleiterin sein soll auf dem Weg weg von der Gewerkschaft und hinein in das Management. Diese hinter sinnigen Verknotungen drückt in einer treffsicheren Sprachschöpfung das Wort von der „*Sinus-Bewegung*“ aus. Allein schon der Rückgriff auf eine so technische Sprache drückt Distanz aus, aber es ist zugleich eine elegante technische Distanz, die keinerlei Abwehr mittransportiert, sondern sich lediglich auf den funktionalen Kern beschränkt. Die nackte Aussage lautet: Es ist eine Ehe auf Zeit. Die Zeit ist vorüber. Die alte Partnerin möge mir helfen, eine neue Braut zu finden. Es ist dieses paradoxe gedankliche und moralische Konstrukt, das die konkreten Reaktionen auf die Modalitäten einer Aufstiegsqualifizierung beeinflussen.

### **3.1.7 Die Beurteilung von Struktur und Modalitäten der diskutierten Modelle von Aufstiegsqualifizierung**

Warum eine *Beschränkung der Ausbildung auf Personalwirtschaft*? Am stärksten fühlten sich die Befragten in dem Telekommunikationsunternehmen davon angesprochen, was vermutlich daran liegt, dass sie Mitglieder der Ausschusses „Personalentwicklung“ sind. Alle anderen Befragten in den Dienstleistungsunternehmen finden eine Beschränkung auf Personalwirtschaft als zu eng und daher bedenklich.. Das kann nach den Ausführungen im Abschnitt „Der Kick. Die Nähe zum Top-Management“ und „Die Generalistenkompetenz“ nicht mehr überraschen. Sie fühlen sich näher beim „General Management“ als beim Personalmanagement.

Obwohl das selten direkt angesprochen wurde, so darf es doch hier nicht unterschlagen werden, dass von allen Managementbereichen das Personalmanagement unter den Managern die geringste Reputation hat, vermutlich, weil sein Beitrag zum Unternehmensergebnis am schwersten zu quantifizieren ist. Dies stellt mit großem Bedauern auch der berufene Sprecher und Anwalt der Profession Personalmanagement in Deutschland fest, der Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. Wenn die Top-Riege im Betriebsrat von einer Karriere im Management träumt, dann eben eine im „richtigen“. Wenn sie sich einen Stoffplan für eine Aufstiegsqualifizierung vorstellen, dann ist es Unternehmensstrategie, allgemeine BWL-Kenntnisse, globale Wirtschaft und weniger die personalwirtschaftlichen Sachthemen. Die zweite

Riege der Freigestellten, also jene, die nicht Betriebsratsvorsitzende, stellvertretende Vorsitzende oder Vorsitzende eines bedeutenden Ausschusses sind, fühlen sich dagegen angezogen von einem Curriculum, das stark auf die sozialen und kommunikativen Führungskompetenzen (Managementmethodenkompetenz) ausgerichtet ist. Von ihnen können sich mehrere vorstellen, Teamleiter oder Projektleiter in Personalwirtschaft bzw. Personalentwicklung zu werden. Sie streben also nach einer Position auf der Referentenebene bzw. im mittleren Management, während die erste Riege ins obere Management mit Gesamtverantwortlichkeit (General Management) strebt. Die Ebene der Aspiration und die dahinter stehende Selbstdefinition ist von entscheidender Bedeutung für die Beurteilung der Aufstiegsqualifizierung. Und dabei ist am erstaunlichsten, dass die uralten Kategorisierungen der Selbsteinschätzung nach der „Schuhgröße“ am zuverlässigsten funktionieren.

*Welches der drei Modelle von gewerkschaftsnaher Aufstiegsqualifizierung wäre das geeignete?* Die Frage des Niveaus der Qualifizierung hat ein großes Gewicht für ihr Urteil. Sie bevorzugen erwartungsgemäß ein Modell, das im Umfeld einer Hochschule stattfindet und von ihr organisiert wird. Hier kommt ihr eigener Bildungsgang, ihre Herkunft aus der Hochschule, voll zum Durchbruch. Das Sasel-Modell liegt mit einem Kammerabschluss unterhalb ihrer Aspirationen. Darüber hinaus ist festzustellen, dass sie Aufstiegsqualifizierung eindeutig nicht mit Gewerkschaft assoziieren, sondern mit Hochschule. Das Bad-Orb-Modell ist ihnen zu stark gewerkschaftlich verortet. Eine Akzentuierung der Qualifizierung auf gewerkschaftliche Inhalte und Orientierungen betrachten sie als kontraproduktiv. Es geht ihnen ja darum, die „Sinus-Kurve zu kriegen“, d.h. sich als ehemalige Betriebsräte den zukünftigen Managementkollegen als zuverlässige und loyale Kollegen zu empfehlen. Am Darmstadt-Modell gefällt ihnen die Nähe zur Universität, aber die Zielgruppe KMU schreckt sie ab, ganz abgesehen davon, dass ihnen auch dieses Modell zu gewerkschaftslastig erscheint.

*Soll die Gewerkschaft selbst eine solche Aufstiegsqualifizierung anbieten oder lediglich die Teilnahme an Angeboten anderer Träger unterstützen, organisieren und ermuntern?* Die Befragten aus der Großbank, der IT-Tochter, des Energieriesen und der Unternehmensberatungsfirma sprechen sich klar dafür aus, dass die Gewerkschaft nicht selbst ein Weiterbildungsstudium anbietet, sondern nur Hilfestellung dabei leistet. Die Befragten im Telekommunikationsunternehmen haben keine ebenso klare Position in dieser Frage erkennen lassen. Ich vermute, dass diese Unterschiede darauf zurückzuführen sind, welches Gewerkschaftsbild das Top-Management des eigenen Unternehmens hat. Dieses ist bei dem Telekommunikationsunternehmen aus historischen Gründen etwas vertrauter als bei den anderen Dienstleistungsunternehmen.

*Aufbaustudium oder individuelle Personalvermittlung, Coaching, Karriereberatung?* Die Befragten des Weiterbildungstypus I stehen einem Aufbaustudium positiv gegenüber, dennoch sehen sie in einer professionellen individuellen Personalberatung und Personalvermittlung das effektivste Mittel, eine eventuelle schwierige Arbeitsmarktsituation zu bewältigen.

*Zertifikat?* Obschon ein Aufbau- bzw. Weiterbildungsstudium für die Mehrheit dieser Befragten nicht der größte Wunsch beim Wechsel von der Betriebsrats- in eine Managementrolle ist, wird die Frage nach dem Zertifikat sehr bestimmt beantwortet. „Ein Zertifikat ist so wichtig wie der Führerschein!“ Diese Aussage des stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden des Telekommunikationsunternehmens ist repräsentativ für die Befragten des Typ I. Verwunderlich ist das im Grunde nicht, wenn man bedenkt, dass es sich hier um Hochschulabsolventen handelt, für die das „Diplom“ der Sinn der Übung war.

*Sind Studiengebühren vertretbar?* Die Befragten selbst wären mehrheitlich bereit, für ein gutes Aufbaustudium auch Studiengebühren zu bezahlen. Einige engagieren sich für den Gedanken der gleichen Bildungschancen. Ihnen geht es um die Möglichkeit, dass auch Interessenten ohne Abitur und Studium an einem Weiterbildungsstudiengang teilnehmen können. Sie tendieren dazu, Studiengebühren abzulehnen.

Zum Schluss dieses Abschnitts ist der Hinweis wichtig, dass die gesamte Frage der Aufstiegsqualifizierung und eines Rollenwechsels ins Management von allen Befragten in den Dienstleistungsunternehmen ausschließlich als innerbetrieblicher Wechsel diskutiert wurde. Ein Rollenwechsel vom Betriebsrat ins Management auf dem externen Arbeitsmarkt erscheint den Befragten schlichtweg als „Illusion“. (Dazu Näheres im Kp. 4)

## **3.2 Weiterbildungstyp II: Betriebsratsmitglieder aus Betrieben mit überwiegend gewerblicher Belegschaft**

Hierzu zählen die Betriebsräte aus vier Unternehmen. Drei davon sind klassische Industrieunternehmen, und zwar das Hauptwerk eines deutschen Automobilherstellers, das Hauptwerk der deutschen Tochter eines US-Automobilherstellers – beide Betriebsräte haben jeweils mehr als 40 Mitglieder – und eine Chemiefabrik mit 1.000 Beschäftigten, die zu einem montanmitbestimmten Konzern gehört. Das vierte Unternehmen ist ein Flugzeugabfertigungs- und Cargo-Betrieb auf einem Flughafen. Es beschäftigt mehrere Tausend Arbeitnehmer. Die große Mehrheit sind gewerbliche, und davon wiederum die meisten un- und angelernte Beschäftigte. Obwohl es sich bei diesem Unternehmen formal um ein Dienstleistungsunternehmen handelt, entspricht es in sämtlichen Aspekten, die mit der Aufstiegsqualifizierung zu tun haben, den drei Industrieunternehmen. Die Ursache dafür ist die ähnliche qualifikatorische Zusammensetzung der Belegschaft.

In den Betriebsräten aller vier Betriebe dominiert das gewerbliche Milieu. Die zweitstärkste Gruppe im Gremium sind einfache Angestellte. Hochqualifizierte Angestellte sind nur ganz vereinzelt im Betriebsrat anzutreffen. Bei dem amerikanischen Autohersteller sind es in den letzten Jahren einige mehr geworden, weil dort das Entwicklungszentrum ausgebaut wurde. Die beiden fundamentalen Unterschiede zum Typus I sind der andere Stellenwert der Betriebsratsrolle in der Biographie der Betriebsratsmitglieder und das traditionelle kompakte gewerkschaftliche Milieu im Betriebsrat und in der Belegschaft.

Die Betriebsratsrolle hat in der Biographie der gewerblichen Arbeitnehmer einen anderen Stellenwert als bei den Hochqualifizierten. Sie stellt für sich bereits einen markanten beruflichen Aufstieg dar, während sie für die Hochqualifizierten berufliches Risiko, mögliche Stagnation oder gar Abstieg bedeutet. Insbesondere die Freistellung ist für die gewerblichen Betriebsratsmitglieder eine erstrangige berufliche Aufstiegsmöglichkeit, die gern wahrgenommen und so lange wie es geht beibehalten wird, während die Hochqualifizierten lange zögern, bevor sie sich freistellen lassen und sich in den meisten Fällen auch nur halb freistellen lassen, um in der anderen Hälfte weiterhin ihrer beruflichen Tätigkeit nachgehen zu können. Der Mühe belastender körperlicher Arbeit entrinnen zu können, ist bei den gewerblichen Beschäftigten der Maßstab für Aufstieg. Für die Hochqualifizierten bedeutet das Engagement im Betriebsrat, von der geschätzten beruflichen Tätigkeit entfremdet und von der Karriere in ihr abgekoppelt zu werden.

### **3.2.1 Die Verlässlichkeit der engen Bindung**

Ein wesentlicher Einflussfaktor bei allen hier zu behandelnden Fragen ist die enge persönliche gewerkschaftliche Bindung der einzelnen Betriebsratsmitglieder und die nachhaltige gewerkschaftliche Prägung von Struktur und Arbeitsweise aller dieser vier Betriebsräte. Der Organisationsgrad der Belegschaften ist in all diesen Betrieben sehr hoch, z.T. über 80 %. Sowohl bei der Rekrutierung wie bei der Sozialisation und Schulung neuer Betriebsratsmitglieder ist die Nähe und Treue zur Gewerkschaft das ausschlaggebende Kriterium. In den beiden großen Automobilunternehmen spielt freilich der gewerkschaftliche Vertrauensleutkörper als zweite Vertretungsinstitution eine besondere Rolle, denn als Kandidat für die Betriebsratswahl muss man sich in der Regel zuvor als Vertrauensmann bewährt haben. Diese Betriebsräte sind nach gewerkschaftlichen Regeln, Traditionen und Programmen durchstrukturierte und bürokratisierte Gebilde, während die Hochqualifizierten-Betriebsräte wesentlich lockerer organisiert und weniger interessenpolitisch strukturiert sind. Diese Betriebsräte des Typs I sind weitgehend auf dem persönlichen und damit auch zufälligen und schwankenden Engagement einzelner Mitglieder basierende Gebilde, die zwar durchaus auch professionellen Charakter haben, aber dennoch einem schnelleren Wandel unterliegen, weil die Amtsinhaber ihr Engagement als eine Mitgliedschaft auf Zeit begreifen. Der Typ II dagegen basiert auf dem Prinzip des Berufsbetriebsrats. Die Freigestellten und insbesondere die Betriebsratsvorsitzenden verharren in der Regel in ihrer Position bis sie als hochverdiente Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens in Rente gehen. Das einflussreiche gewerkschaftliche Milieu im Betrieb bringt es mit sich, dass auch die persönlichen beruflichen Risiken der herausgehobenen Funktionsträger der Mitbestimmung von diesem Milieu aufgefangen werden.

### **3.2.2 Karriere freigestellter Betriebsratsmitglieder: bisherige Praxis**

Der große Einfluss von Betriebsrat und Gewerkschaft in diesen Betrieben ist ein Garant dafür, dass Betriebsratsmitglieder, die ihr Amt aufgeben oder verlieren, nicht fallen gelassen werden. Für die Behandlung der Betriebsratsmitglieder als Arbeitnehmer gelten ungeschriebene Regeln. Obschon sie für die Insider transparent sind, wird darüber nicht geredet. Deshalb weisen etliche Befragte darauf hin, dass diese Dinge hier zum ersten Mal breit thematisiert würden. Das beginnt mit den Vergütungsregelungen. In den Automobilunternehmen werden Betriebsratsmitglieder bereits in der ersten Amtsperiode höher eingruppiert, z.T. um mehrere Stufen. Jede Wiederwahl bedeutet eine Höherstufung, weil – so die Argumentation – damit auch die Professionalität als Betriebsrat steigt. Die Freigestellten – und das sind hier fast alle – erhalten die höchste Entgeltstufe in ihrer Kategorie. Die Freigestellten in der ersten und zweiten Reihe, d.h. Betriebsratsvorsitzender, stellvertretender Vorsitzender, Ausschussvorsitzender, bekommen zusätzliche Zulagen. Die dahinter stehende Philosophie ist nur aus der Geschichte des deutschen Sozialrechts zu verstehen: Die Betriebsratsstätigkeit wird in den Arbeiterbetrieben mit dem Status und den Privilegien einer Angestelltentätigkeit ausstaffiert. Das zeigt sich auch in den relativ wenigen Fällen, in denen ein Mitglied vor dem Eintritt in die Rente aus dem Amt ausscheidet.

Der häufigste Anlass zum Ausscheiden ist hier, dass man nicht mehr wiedergewählt wird. Bei einem Automobilhersteller berichtet ein Personalleiter, dass es nach einer Betriebsratswahl zur routinemäßigen Aufgabe eines jeden Personalleiters gehöre, gemeinsam mit dem Betriebsratsvorsitzenden eine angemessene Stelle für die nicht Wiedergewählten zu suchen. Dabei sei man bisher stets erfolgreich gewesen. Die oberste Regel sei, dass gewerbliche Mitglieder nicht wieder in gewerbliche Tätigkeiten zurückgeschickt werden und dass sie keinen Einkommensverlust, gemessen an ihrem erhöhten Betriebsratseinkommen, erleiden. Auch der ungelernete Bandarbeiter erhält eine Angestelltentätigkeit, in der Vergangenheit nicht selten in der Zeitwirtschaft. Der REFA-Schein galt als ein ideales Zertifikat dafür. Und bei dem deutschen Automobilhersteller schildert ein Befragter: „Die Firma hat immer die Betriebsräte untergebracht, die nicht mehr wollten oder konnten. Du findest immer eine Nische in so einem großen Betrieb.“ Wie zufriedenstellend man dabei behandelt wurde „hing ab davon, was für eine Person du warst, ob du nett zu der Firma warst oder ob man Schwierigkeiten gemacht hat.“ Abschließend wird konstatiert: „Die jetzigen Betriebsratsmitglieder machen sich keine Gedanken darüber, was wäre, wenn sie rausfallen würden.“ Die eigene berufliche Entwicklung ist kein heißes Thema hier.

Die Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden des Betriebsrats werden vom Unternehmen als Spitzenkräfte behandelt. Wenn sie sich beruflich verändern, dann in Form einer „großen Karriere“ in eine Spitzenposition. In den Autofirmen kommt das nicht häufig vor, obschon auch dort Einzelfälle berichtet wurden. Man vermeidet hier nach Möglichkeit den „Seitenwechsel“. Wenn die Spitzenvertreter im Betriebsrat nicht bis zur Rente im Amt bleiben können, z.B. aus gesundheitlichen Gründen, dann sorgt man dafür, dass sie andere hochrangige Funktionen in der Mitbestimmung übernehmen.

Im öffentlichen Dienst und in montanmitbestimmten Unternehmen scheint die Praxis des Seitenwechsels in eine Position des Spitzenmanagements verbreiteter zu sein. So war bei dem Flugabfertigungs- und Cargo-Unternehmen, das bis zur Ver.di-Fusion zum Organisationsbereich der ÖTV gehörte, die Beförderung der Betriebsratsvorsitzenden in Top-Positionen gang und gäbe. Ein befragtes Betriebsratsmitglied berichtet: „Die Betriebsratsvorsitzenden sind immer in leitende Funktionen gekommen. Das haben wir jetzt abgeschafft, weil die Belegschaft das kritisiert hat.“ An dem Beispiel wird deutlich, dass das Thema Betriebsrat und Karriere eine schmale Gradwanderung ist und direkt das Vertrauensverhältnis zwischen Wählern und Gewählten tangiert. Wenn es nicht lediglich um ein Unterbringen und Versorgen in „angemessene“ Positionen geht, sondern um die große Karriere in Spitzenpositionen des Managements, dann regt sich im Hintergrund schnell der Verdacht von „Filz“, „Seitenwechsel“ und „persönlicher Vorteilnahme“. Es sind die von mir befragten Funktionsträger der Mitbestimmung selbst, die im Rückblick dieses Schamgefühl vermitteln und im Grunde diesen Praktiken skeptisch gegenüberstehen.

Besonders verlässlich war die berufliche Entwicklung im Zuständigkeitsbereich der IGBCE geregelt. Der befragte Personalleiter der Chemiefabrik, die zu einem montanmitbestimmten Konzern gehört, ist selbst

diesen Weg vom Betriebsrat zum Manager gegangen. Er sagt: „In der IG BCE haben wir ein System, dass die Freigestellten nicht rausfallen. Bei uns wurde jeder Betriebsratsvorsitzende aufgefangen. Wir haben immer darauf geguckt, dass unsere Spitzenfunktionäre in Lohn und Brot kommen.“ Sowohl in diesem Betrieb als auch bei den befragten Hauptamtlichen in der Zentrale der IG BCE gab es für diesen Sachverhalt die Standardformulierung: „Bei uns fällt niemand ins Bergfreie.“

In allen vier Arbeiterbetriebsräten ist für die berufliche Entwicklung von ehemaligen Betriebsratsmitgliedern nach wie vor gut gesorgt. Es gibt hier noch weniger Probleme als bei den Hochqualifizierten-Betriebsräte der großen Dienstleistungsunternehmen. Vor allem werden die Karrierewege dieser gewerblichen Betriebsratsmitglieder weniger von den aktuellen Restrukturierungen tangiert als diejenigen der Hochqualifizierten. Wir können feststellen, dass hier die Welt noch weitgehend „in Ordnung“ ist. Von den Wandlungen und Irritationen, von denen vor allem bei den Initiatoren des Sasel-Modells als Begründung für ihr Vorhaben die Rede ist, ist bei diesen Interessenvertretern aus gewerkschaftlich organisierten Großbetrieben aktuell nicht viel zu spüren. Ja, man kann den Sachverhalt noch pointierter formulieren: Aufgrund der gesetzlichen Vorschriften und aufgrund der geschilderten Praktiken gibt es offensichtlich kaum eine andere Gruppe von Arbeitnehmern, deren Beschäftigungs- und Entwicklungsrisiken so gut abgesichert sind wie die der Betriebsratsmitglieder in Großbetrieben mit gefestigten gewerkschaftlichen Strukturen.

### **3.2.3 Der Qualifizierungsbedarf der Betriebsratsmitglieder „Sonst kommen wir nicht in die Vorhand.“**

Die freigestellten Betriebsratsmitglieder dieses Typs haben keinen erhöhten Bedarf an einer Aufstiegsqualifizierung. Die Aufstiege, die hier traditionell gemacht werden, kommen ohne eine zusätzliche Qualifizierung zustande. Und die Qualifizierungen, die die Betriebsräte hier machen, haben nicht Aufstieg als Ziel. Die Betriebsratsmitglieder dieser Betriebe besuchen fast ausschließlich die Schulungen ihrer Gewerkschaft. Zu den freien Anbietern geht man nur bei sehr speziellen Fachthemen, die bei den gewerkschaftlichen Einrichtungen nicht angeboten werden. Der Tenor in allen vier Betrieben lautete bisher: das, was die Gewerkschaftsschulen anbieten, reicht für uns völlig aus, ja wir können das Angebot nicht einmal ausschöpfen.

Aber es gibt aktuelle Anzeichen für einen Wandel dieser Einstellung. Denn obwohl das Thema Aufstiegsqualifizierung in diesen Unternehmen also aktuell keine hohe Relevanz hat, haben sich die Befragten, insbesondere die in den beiden Autofirmen, dennoch in den Interviews interessiert darauf eingelassen. Das hängt aber nicht mit dem Element „Aufstieg“ oder „Karriere“ in der Wortkombination zusammen, sondern mit dem Element „Qualifizierung“. In den Betriebsräten der beiden Automobilunternehmen gibt es gegenwärtig eine Diskussion über neue Ansätze in der Weiterbildung für Betriebsratsmitglieder. Bei dem deutschen Autohersteller bezieht sich das auf eine Systematisierung und Planung des Besuchs von Betriebsratsschulungen im Rahmen der bisher schon wahrgenommenen Angebote. Beim Betriebsrat der Tochter des amerikanischen Autoherstellers steht die Diskussion im Zusammenhang mit der Implementierung einer veränderten internen Arbeitsform des Betriebsrats, nämlich der Einführung von teamförmiger und projektförmiger Arbeit. Die entsprechenden Überlegungen in diesem konkreten Betrieb sind der Ursprung des Bad-Orb-Modells. Man sah einen Bedarf, jüngere Betriebsratsmitglieder, die beim Wandel der Betriebsratsarbeit die Multiplikatoren und Schlüsselpersonen sein sollten, intensiver und anspruchsvoller in den Themenfeldern Restrukturierung und Change Management weiterzubilden. Es ging also um eine Professionalisierung und Modernisierung der *Arbeit als Betriebsrat* und nicht um einen Weg *aus der Betriebsratsarbeit* hinaus. Dieser Ansatz ist direkt aus der gewerkschaftlichen Orientierung und Verankerung dieses Betriebsrats geboren. Es ging zuerst darum, im Betriebsrat Teamarbeit durchzusetzen, d.h. die stark hierarchisierte interne Struktur ein Stück weit zu enthierarchisieren. Das sollte ursprünglich u.a. über eine stärkere Einbeziehung der gewerkschaftlichen Vertrauensleute in die Betriebsratsarbeit erfolgen.

Ein weiteres Motiv war die inhaltlich-strategische Anpassung der Betriebsratsarbeit an eine veränderte Unternehmenspolitik. Ein Betriebsratsmitglied sagt: „Jede Zeit hat ihre Weiterbildung. Das war bei uns mehr als ein Jahrzehnt Personalabbau. Da ist der Rahmen aber jetzt ausgeschöpft. Jetzt ist die Umkehr: Die Beschäftigten wieder länger in der Firma halten, das ist die Devise unseres Managements. Das ist für uns

ein Signal, in die andere Richtung zu gehen. *Personalentwicklung* ist nun angesagt. Daher auch die große Resonanz von der neuen Schulung in Bad Orb.“ Ein Kollege sagt: „Wir sind bis jetzt nur Experten im Abbau, aber Leute anders einsetzen, weiterentwickeln, das kommt bei uns nicht vor. Bis jetzt haben wir die Schutzfunktion hochgehalten. Jetzt müssen wir unseren Handlungsspielraum erweitern, sonst kommen wir nicht in die Vorhand.“

In dem Chemiebetrieb und bei dem Flugzeugabfertiger ist der Bedarf nach einer Aufstiegsqualifizierung noch geringer als bei den beiden Autofirmen. Man kann es sich nur für einige wenige jüngere Angestellte vorstellen, und auch da nur hypothetisch. Die Antworten zu dieser Frage sind recht zurückhaltend. Zwar wird ein Bedarf nicht kategorisch ausgeschlossen, aber das Antwortverhalten lässt sich am besten durch das Motto charakterisieren: „Na gut, schaden kann es nicht.“ Und ein anderer sagt: „Man kann das machen, aber man sollte es nicht unter Karriere verkaufen, sondern als zusätzliches Angebot, was gut ist im Sinne der eigenen Selbsterfahrung.“

### **3.2.4 Beurteilung von Struktur und Modalitäten der diskutierten Modelle**

Die Diskussion der Modalitäten einer neuartigen Betriebsratsqualifizierung verlief in diesen Betrieben aus den geschilderten Gründen weitgehend unabhängig von dem Ziel Aufstieg. Sie hatte eher einen verallgemeinerten Charakter. Die Anknüpfungspunkte dabei waren z.T. jene, die bei dem amerikanischen Autohersteller das Bad-Orb-Modell hervorgebracht haben, also die Notwendigkeit einer neuen Arbeitsweise im Betriebsrat, und z.T. war der prominente Platz von Weiterbildung in der öffentlichen Diskussion über die Wissensgesellschaft der Anknüpfungspunkt. Unabhängig von der geringen eigenen Betroffenheit zeigten sich aber ganz deutlich Erwartungen und Vorlieben hinsichtlich potentieller Weiterbildungslehrgänge für Betriebsräte.

#### **Soll die Gewerkschaft Träger der Qualifizierung sein?**

Eines der wichtigsten Kriterien ist, dass es Maßnahmen sein müssen, die räumlich, zeitlich und organisatorisch im gewerkschaftlichen Milieu verankert sind. Am Bad-Orb-Modell wird hervorgehoben und gelobt, dass es eben in Bad-Orb stattfindet und nicht in den Räumen der Hochschule in Wiesbaden. Ein junger Betriebsrat, der Angestellter ist, und der sich bereits zum nächsten Kurs beim Bad-Orb Modell angemeldet hat, sagt: „Das wäre für mich was anderes in die Uni reinzugehen, ganz ehrlich, obwohl ich mich da noch für beweglich halte. Das ist schon eine Hemmschwelle. Und je älter man wird, umso größer ist die Schwelle. In Bad-Orb hat man einen anderen Zugang. Man hängt an der Kultur. Da sind wir alle schon x-mal gewesen, und da fühlen wir uns als IG-Metaller zu Hause.“ Andere drücken dasselbe so aus:

„Es ist gut, wenn alles aus einem Guss ist.“

„Es ist gut, wenn das jemand macht, der die Materie versteht und wie die Gewerkschaft den Job Betriebsrat kennt und dass das nicht Artfremde machen.“

Nur in dem Chemiebetrieb wird eine andere Meinung vertreten. Es gäbe in der Region schon viele Aufbau- oder Weiterbildungsstudiengänge, so dass die Gewerkschaft sich das Geld dafür sparen könne.

#### **Beschränkung des Angebots auf Personalwirtschaft?**

Damit haben die Betriebsräte dieses Weiterbildungstyps II wesentlich weniger Schwierigkeiten als die des Typs I. Allerdings würden sich die wenigsten für Personalverwaltung interessieren. Am häufigsten werden die Inhalte Personalentwicklung und Methodenkompetenz (Kommunikation, Moderieren, Konfliktvermittlung) genannt. Wenn in dem Zusammenhang von Qualifizierung überhaupt an Aufstieg gedacht wird, dann ist es die „kleine Karriere“ in Sachbearbeiter- und Referententätigkeiten in einem artverwandten Umfeld. Prototypisch ist dabei in den Metallbetrieben die Zeitwirtschaft und der REFA-Schein als Zertifikat. Da die Zeitwirtschaft an Bedeutung verloren hat, stellt man sich zeitgemäße Aufgabenfelder auf einem ähnlichen Tätigkeitsniveau vor.

### ***Bedeutung des Zertifikats***

Diese Frage ist hier weniger relevant als bei den Befragten des Typs I. Man geht zwar auch hier davon aus, dass zu einem solchen weiterführenden Bildungsgang ein Zertifikat gehört, aber man macht sich keine vertieften Gedanken darüber, um welche Art von Zertifikat es sich handeln sollte. Allein die Vorstellung, dass man nach so viel Bildungsinvestition auch etwas Sichtbares nach Hause tragen kann, scheint hier eine Rolle zu spielen. „Damit man was in der Hand hat, was Ähnliches wie den REFA-Schein.“

### ***Studiengebühren ja oder nein?***

Alle Befragten des Typs II lehnen Studiengebühren kategorisch ab. Dies ist die einzige Modalität, die hier mit großer Bestimmtheit beantwortet wird. Für eine Ausbildung selbst zu zahlen, ist etwas Udenkbares für diese gewerblichen Betriebsräte. Natürlich hängt das mit der Einkommenshöhe zusammen. Das Argument wird auch regelmäßig ins Feld geführt. Ich vermute aber, dass die gewohnte Mentalität hier noch entscheidender ist als materielle Beschränkungen. Private Ausbildungskosten sind in Deutschland ungewohnt.

### ***Alternativen bzw. Ergänzungen zur Ausbildungsqualifizierung?***

Die Hochqualifizierten des Typs I wünschten sich alternativ oder ergänzend zu einer Aufstiegsqualifizierung eine individuelle Karriereberatung, ein Coaching in der Situation des Wechsels oder eine Personalvermittlung. Bei den gewerblichen Betriebsräten des Typs II ist dieser Wunsch nicht oder kaum festzustellen. Solche individuellen und professionellen Maßnahmen zur Steigerung der „employability“ sind in diesem Umfeld nicht verbreitet.

## 4. Zertifizierte Aufstiegsqualifizierung und Arbeitsmarktchancen

### ***Aus der Sicht der Betriebsratsmitglieder: „Wenn ich mich bewerben würde ...“***

Kein einziges befragtes Betriebsratsmitglied kann sich vorstellen, dass ein ehemaliges freigestelltes Betriebsratsmitglied auf dem externen Arbeitsmarkt eine Chance zu einem Aufstieg hat. Daran ändere auch eine Aufstiegsqualifizierung und ein Zertifikat nichts. Diese Meinung wird sowohl von Befragten geäußert, die zum Weiterbildungstyp I gehören als auch von solchen die zum Weiterbildungstyp II gehören. Es gibt hier keinen Unterschied zwischen Industrie und Dienstleistungssektor. Typische Aussagen sind:

„Die Chancen sind auch mit Zertifikat extern Null.“

„Wenn ich mich bewerben würde, mein Lebenslauf wäre abschreckend für jeden Arbeitgeber.“

„Ob Arbeitgeber scharf darauf sind, Betriebsräte einzustellen, da habe ich Zweifel.“

„Das hilft auf dem Markt draußen wenig.“

„Es gibt keine berufliche Perspektive für so was in fremden Betrieben.“

Als eigentliches Hindernis wird die Betriebsratsrolle ans sich gesehen. Einige Befragte führen zusätzlich einen geringer werdenden Bedarf an Personalfachleuten als Argument an. In den Personalabteilungen würden Stellen abgebaut, man brauche in Zukunft nicht mehr so viele, weil Teilfunktionen outsourct oder gar von den Beschäftigten selbst ausgeführt würden. Auch die Vorstellung, im Arbeits- und Gesundheitsschutz gäbe es gute Chancen für ehemalige Betriebsratsmitglieder, überzeugte nicht.

Völlig undenkbar erscheint es allen Befragten, dass ehemalige Betriebsräte berufliche Chancen auf dem Arbeitsmarkt in Klein- und Mittelbetrieben haben. Ein Befragter bei dem deutschen Automobilhersteller sagt: „Im schwäbischen Mittelstand hier im Umland wäre das unvorstellbar. Man müsste die Betriebsrats-tätigkeit verheimlichen, um überhaupt reinzukommen.“

Anders werden die *Chancen im eignen Unternehmen* beurteilt, außer bei dem mittelgroßen Softwareunternehmen. Es war ja bisher verbreitete Praxis in diesen Unternehmen, die berufliche Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern zu stützen. Die Befragten gehen davon aus, dass diese Bereitschaft zwar grundsätzlich weiterbesteht, dass die konkreten Perspektiven aber enger werden. Als Gründe für diese tendenzielle Verschlechterung werden angegeben: abnehmender Bedarf an Personalfachleuten; geringere Aufgeschlossenheit der neuen Top-Manager für die Mitbestimmung und ihre Träger; steigende Anzahl von Hochqualifizierten in den Betriebsrat.

Im eigenen Unternehmen macht eine Aufstiegsqualifizierung und ein Zertifikat einen Sinn. Sie kann helfen, die enger werdende Perspektive für sich selbst etwas zu öffnen. Typische Aussagen sind:

„Der Konzern wäre schon offen dafür. Es kommt auf die Person an. Es muss ein Vertrauensverhältnis da sein. Aber auch hier im Unternehmen wird es weniger als früher. Die Gewerkschaft kann nicht mehr so einfach Stellen vergeben im Betrieb.“

„Hier muss keiner um seine Existenz bangen. Auf freiwilliger Basis haben wir was für die Betriebsräte. Aber belastbar, dass man sagen kann, da ist ne Planung drauf aufzubauen, in dem Sinne: das wird von allen, die Verantwortung tragen, weitergetragen, das ist nicht mehr so gegeben. Wir als Betriebsräte sind für uns jetzt selbst verantwortlich und wenn man so ne Möglichkeit zu einer Qualifizierung hat, dann kann man danach greifen.“

Am zuversichtlichsten sind die befragten Betriebsratsmitglieder bei der Tochter des Telekommunikationskonzerns. „Mich schockt das nicht, wenn es heißt: auf eine ausgeschriebene Stelle im Personalmanagement kommen 50 Bewerber. Die Personalarbeit wird sich ändern. Denn intelligente Arbeit braucht eine intelli-

gente Personalarbeit. Es wird gesellschaftlich ganz anders ausgerichtete Arbeitsvermittlungen geben. Ich nenne nur das Hartz-Konzept. In dem Umfeld wird es neue Stellen geben. Insbesondere in den Konzernen wird sich möglicherweise so ein richtiger Markt entwickeln. Daher ist es ein spannendes Thema, für so was noch mal eine berufliche Akademie zu haben.“

Ähnlich antwortet der Betriebsratsvorsitzende des Beratungsunternehmens: „Die eigene Personalabteilung baut Stellen ab. Aber trotzdem, der Umgang mit Mitarbeitern wird wichtiger. Darum ist gute Personalarbeit wichtig. Arbeit ist ein knappes Gut. Also ich würde es als eine Möglichkeit sehen.“

Diese beiden stehen für eine Minderheit unter den Befragten, die zwar auch glauben, dass Stellen abgebaut werden im Personalbereich des eigenen Unternehmens, dass aber die verbleibenden Stellen mit einem anderen Typus von Personalmanager besetzt werden müssen. Und der möchten sie selbst sein.

### ***Aus der Sicht der Personalchefs: „Es herrscht kein Mangel“***

Ihre Meinung ist in dieser Frage so wichtig, dass sie schon nicht mehr nur eine Meinung ist, sondern ein großer Teil der Wirklichkeit. Alle vier befragten Personalchefs winken bei der Frage nach den Chancen entschieden ab. Aber diese Aussage ist zu differenzieren. Denn alle vier befürworten und praktizieren in ihrem Unternehmen gelegentlich den Aufstieg von Betriebsratsmitgliedern in eine Position im Personalmanagement. Zwei von ihnen haben diesen Weg des Aufstiegs sogar selbst gemacht. Wogegen sie sich wenden, ist die Annahme, dass diese Praxis in Zukunft verstärkt und systematisiert möglich sei. Sie warnen davor, durch einen neuen Ausbildungsgang eine zusätzliche Nachfrage auf dem Spezialarbeitsmarkt zu stimulieren, für den es keinen zusätzlichen Bedarf gäbe. Sie wenden sich vor allem dagegen, das Vorhaben Aufstiegsqualifizierung auf das Gebiet Personalwirtschaft/Personalmanagement zu beschränken. Typische Aussagen sind:

„Es herrscht kein Mangel an Bewerbern. Das ist dummes Gerede.“

„Ich kann keinen zusätzlichen Bedarf erkennen. Man kann nicht alle zu Personalern machen. So viele Stellen gibt es nicht.“

Einhellig widersprechen die Personalchefs der Ansicht, im Arbeits- und Gesundheitsschutz gäbe es noch einen nennenswerten Bedarf. Dazu würden heute Hochqualifizierte geholt, die ein Spezialstudium in dem Fach absolviert hätten.

Das Hauptargument für eine Aufstiegsqualifizierung gerade in dem Fach Personalmanagement/Personalwirtschaft ist, dass die dort benötigten Kompetenzen sich zu einem großen Teil überschneiden mit denen, die die Betriebsratsmitglieder aus ihrer Tätigkeit mitbringen. Die Personalchefs stellen eine gewisse Berührung beider Rollenprofile nicht in Abrede, aber eine direkte Vergleichbarkeit und ein Aufeinanderbauen der Profile können sie nicht erkennen. Der Personalchef eines Automobilunternehmens sagt: „Die Tätigkeit des Betriebsrats ist kein Pendant zu den Personalfachleuten. Die Betriebsräte stehen zwar in demselben Feld, aber sie lernen in dem Feld Forderungen zu stellen und nicht Strategien zu entwickeln und diese dann umzusetzen. Es sind keine Personalleute, sondern es sind bei uns Facharbeiter nach wie vor. Und sich selbst als Personaler verstehen, das wollen die auch gar nicht.“

Vor einer vorschnellen Identifizierung der beiden Rollen warnt auch der Leiter der Weiterbildungsstiftung (WBS) in der Chemieindustrie: „Mir ist klar geworden, dass der Gegensatz zwischen Personalleuten und Betriebsräten unterschätzt wurde. Für die Personalleute ist der Betriebsrat der Gegner. Und dann die Seiten wechseln, das ist nicht so ohne. Interessengegensatz, da denkt man immer zuerst an was Politisches. Nein, ich glaube, es ist ein sehr emotionaler, persönlicher Vorbehalt. Auch weil die dauernd in ihren Rollen sich verhalten. Da muss man die Emotionalität erst mal rausbringen. Denn die ist konfliktrichtig.“

Am kritischsten von allen Befragten beurteilt der Repräsentant des Metallarbeitgeberverbandes Südhessen, der die mittelständische Industrie vertritt, die Chancen von ehemaligen Betriebsratsmitgliedern im Management der KMU: „Hier würde ich dringend empfehlen, das mal zu untersuchen und mit den Praktikern in den Betrieben zu reden, ob die sich überhaupt einen Betriebsrat in der Rolle vorstellen können, nach dem

Motto: Gestern saß er noch auf der anderen Seite des Tisches und heute übernimmt er meine sensibelsten Akten. Das ist eine Illusion. Außerdem, Personalwesen wird abgebaut. Der Trend geht in schmale Dienstleistungskapazitäten in den Betrieben. Das wird mit externen Dritten abgewickelt.“

Die Einzigen, die die Arbeitsmarktchancen von ehemaligen Betriebsratsmitgliedern als Personalfachleute auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt positiv einschätzen, sind die Weiterbildungsabteilung der IHK-Darmstadt und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung, also beides arbeitgebernahe Einrichtungen.. Der Grund für ihr überraschendes Urteil ist leicht erkennbar: Sie sind beide Weiterbildungsträger von Qualifizierungen in Personalwirtschaft, die die Betriebsräte als eine Kundengruppe umwerben möchten. Ihre positive Antwort auf die Chancen-Frage ist recht unverbindlich gehalten. Einer sagt: „Ich könnte mir vorstellen, dass das funktioniert. Aber das ist eben meine persönliche Einschätzung.“



## 5. Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte von anderen Weiterbildungsträgern

Die Weiterbildung ist in Deutschland ein außerordentlich vielfältiger, unübersichtlicher und unregelter Markt, auf dem mit harten Bandagen um Marktanteile gerungen wird. Darum kann es nicht verwundern, dass alle befragten Weiterbildungsinstitutionen die Thematik zuvorderst aus der Perspektive der Konkurrenz auf diesem Markt beantwortet haben.

Befragt wurden Geschäftsführer von zwei großen „freien“ Anbietern für Betriebsratsschulungen, der Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), die Weiterbildungsabteilung einer IHK und die gemeinsam vom Arbeitgeberverband und der Gewerkschaft getragene Weiterbildungsstiftung in der Chemieindustrie (WBS). Das Auswahlkriterium bei den drei letztgenannten Einrichtungen war, dass sie die Arbeitgeberseite repräsentieren bzw. mit repräsentieren sollten. Die zentrale Frage war, ob diese Institutionen selbst eine Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte durchführen oder planen und welche Inhalte und Merkmale diese hat.

### 5.1 Zwei „freie“ Anbieter von Betriebsratsschulungen

Die beiden Institute zählen zu den größten „freien Anbietern“ von Betriebsratsschulungen. Sie haben in den letzten Jahren einen sehr hohen Marktanteil erreicht. Aufgrund begründeter Hinweise schätze ich, dass beide jeweils jährlich ca. 20.000 Betriebsratsmitglieder als Teilnehmer begrüßen. Ein Blick in ihre Programme zeigt, dass sie stets bereit waren, aktuelle Themen und Inhalte neu aufzunehmen. Deshalb liegt auch die Vermutung nahe, sie könnten bereits auch Angebote für eine Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte haben, die denen der drei vorgestellten gewerkschaftsnahen Modelle ähneln. Das Ergebnis meiner Recherche zeigt jedoch, dass dies nicht der Fall ist. Beide Weiterbildungsanbieter haben kein Interesse daran, die Thematik in ihr Programm aufzunehmen. Die Begründung ist in beiden Fällen gleichlautend: Es geht um die Rollenidentität des Betriebsrats. Die Geschäftsführer sagen, sie seien darauf spezialisiert, die Betriebsräte auf ihrem Weg in ihr Betriebsratsamt zu unterstützen. Da könne man nicht gleichzeitig etwas anbieten für die Begleitung aus dem Amt heraus in eine Managerfunktion. Damit verderbe man sich den Kundenstamm. Es ist also die Logik des Seitenwechsels, die von einer Aufstiegsqualifizierung hier abhält. „Das ist, wie wenn man den Teufel mit Belzeub austreibt.“ Die Geschäftsführer sind der Ansicht, dass man beide Aspekte weiterbildungsmäßig nicht unter einen Hut bringen kann und dass das Profil ihres Unternehmens bei einem entsprechenden Versuch Schaden nehmen würde. Möglicherweise ist ihnen auch der Aufbau eines Angebots für einen spezialisierten Nischenmarkt, dessen Potential noch nicht bekannt ist, zu aufwendig und zu riskant. Fakt ist, dass diese Einrichtungen jedenfalls vorerst nicht als Konkurrenten bei einer Aufstiegsqualifizierung auftreten werden. Eines der Institute hat eine eindeutige Meinung zur Frage der Verbindung von Betriebsratsamt und beruflicher Entwicklung bei qualifizierten Beschäftigten: „Wer Hirn im Kopf hat, macht keine volle Freistellung.“ Das andere ist der Ansicht, dass aufgrund des schnellen Wandels in den Unternehmen die berufliche Sicherheit von Betriebsratsmitgliedern tatsächlich nicht mehr so groß sei. „Es gibt nicht mehr in dem Maße wie früher diese Erbpachthöfe.“ Aber für das Problem brauche man individuelle maßgeschneiderte Lösungen wie Personalvermittlung und kein Einheitszertifikat.

### 5.2 Eine IHK

Das Gemeinsame der beiden arbeitgebernahen Weiterbildungsträger IHK und DGFP besteht darin, dass sie Betriebsratsmitglieder ohne Einschränkung als ein Kundensegment ihres eigenen Angebotes ansehen und umwerben möchten. Daher reagieren sie mit großem Verständnis auf die beruflichen Sorgen ehemaliger freigestellter Betriebsräte. Und das Erstaunliche ist, dass gerade diese beiden arbeitgebernahen Institutionen die Thematik „Interessengegensatz“ und „Seitenwechsel“ so weit herunterfahren wie keine andere meiner Befragten Gruppen. Beide möchten sich im Arbeitgeberlager als Vorkämpfer dafür profilieren, dass

dieser Gegensatz als altmodisch, überholt und sachlich nicht gerechtfertigt gilt. Sie sind Bannerträger des sozialen Dialogs in ihren Mitgliedsunternehmen. „Wir möchten ja, dass sie sich gut verstehen.“ (IHK) Aber ihnen ist bewusst, dass ihre Position vorerst ein Ideal und noch nicht die volle Realität ist. Da diese beiden Institutionen bereits Veranstalter von Aufstiegsqualifizierungen auch für Betriebsräte sind, will ich ihre Position und Strategie etwas näher darstellen.

Die befragte IHK bietet bereits Kurse für den anerkannten Fortbildungsabschluss „Geprüfter Personalfachkaufmann/-frau“ an, was Sasel auch vorhat. Die Fortbildung umfasst 700 Unterrichtsstunden, die in der Dauer von 1,5 Jahren jeweils dienstags und donnerstags von 14.45 – 21 h und samstags von 8-13 h absolviert werden. Die Kosten betragen 2.505 € plus 306 € Prüfungsgebühr. Zugangsvoraussetzungen sind eine kaufmännische Berufsausbildung und eine mehrjährige Berufspraxis im Bereich Personalwesen. Das angestrebte Tätigkeitsprofil erstreckt sich vom überdurchschnittlich qualifizierten Sachbearbeiter über den Personalassistenten bis in Einzelfällen hin zum Personalleiter. (Das Curriculum wird weiter unten in Kap. 9. beschrieben.)

Die Referenten sind Freiberufler oder Experten („Praktiker“) aus den Mitgliedsbetrieben, die die Lehrtätigkeit nebenberuflich einbringen. Die IHK macht Ausbilderlehrgänge mit ihnen, „wo wir ihnen die Unterrichtserfahrung nahe bringen“.

Die Nachfrage nach diesem Angebot sei groß und die Absolventen würden von den Firmen „mit Kusshand von unseren Lehrgängen geholt“. Die Interessenten sind überwiegend junge kaufmännische Angestellte aus den Personalabteilungen der kleinen und mittelgroßen Dienstleistungsbetriebe in der Region. Dieser Betriebstyp ist strukturbestimmend in der Region. Die wenigen Großbetriebe in der Region gehören nicht zur Kundschaft der IHK-Weiterbildung, denn sie haben alle eigene, z.T. große Weiterbildungsabteilungen. „Da machen wir es umgekehrt. Da geh ich mal hin und sag, was habt ihr denn Neues? Was ist bei Euch Trend? Wir verstehen uns eher als Dienstleister für die mittelständische Wirtschaft hier.“

Neben Personalfachkaufmann/-frau hat die IHK noch ein zweites Angebot im Sektor Personalwesen. Denn es gäbe Leute, die nicht die Voraussetzungen für Personalfachkaufmann/-frau haben, z.B. keine mehrjährige berufliche Praxis im Personalwesen. „Dann haben wir gesagt, gut, gehen wir eine Ebene tiefer auf die normale Sachbearbeiterebene und qualifizieren Leute, die zwar kaufmännisches Wissen haben, aber nicht von Personalwesen, zu sogenannten Personalsachbearbeitern mit dem Titel ‚IHK-Fachkraft Personal‘“. Das Angebot umfasst 160 Unterrichtsstunden. Die Inhalte sind: vertragliche Grundlagen, Lohn- und Gehalt und Personalmanagement. Dabei gibt es jedoch kein echtes öffentlich-rechtliches Zertifikat, sondern eine einfache Bescheinigung der IHK, in der nachgewiesen wird, dass man so viele Stunden anwesend war. „Auch dafür ist ein Markt da. Es melden sich viele an.“

Als ich dem IHK-Experten das Sasel-Modell vorstelle, reagiert er so: „Ja, die Überlegung ist vollkommen richtig. Wenn die die Absolventen zu uns schicken, dann müssen wir die prüfen. Denn für die Prüfung braucht man nicht zwingend einen IHK-Lehrgang. Wo die das herhaben ist egal. Es gibt die Prüfungsordnung und die legt das fest. Ich schneide mir natürlich ins eigene Fleisch, weil ich ja unsere Weiterbildungsabteilung aufrechterhalten will.“

Zu klären ist allerdings die Frage der Zugangsbedingungen für Personalfachkaufmann/-frau. Der Befragte selbst hält die Betriebsratstätigkeit für eine anspruchsvolle Tätigkeit in einem für das Personalwesen relevanten Umfeld und würde sie daher persönlich als Zugangsqualifikation werten. Was für die Betriebsräte spreche, sei „Erfahrung in unangenehmen Gesprächen“, sie seien „sattelfest“ und hätten „Führungserfahrung“. „Ich könnte mir gut vorstellen, dass die die Funktion von Personalfachkaufleuten einnehmen können.“

Der Befragte traut dem DGB fraglos zu, einen solchen Ausbildungsgang zu errichten. Aber besser, kostensparender und effizienter fände er es, wenn die Gewerkschaften ihre Klienten zu den IHK-Lehrgängen schicken würden.

### 5.3 Deutsche Gesellschaft für Personalführung

Die DGFP bildet Personalfachleute auf vier Ebenen aus: Sekretariatsebene, Sachbearbeiter, Referenten, und General Management. Die Gesellschaft hat ihre Tore weit geöffnet auch für Betriebsräte. „Wir haben früh begonnen, auch Betriebsräte zu trainieren, auch auf den Ebenen 3 und 4. Wir haben es als eine Karriere-möglichkeit gesehen. Wir empfehlen das sogar, eine Atmosphäre im Betrieb zu schaffen, in der die Zeit als Betriebsräte eine Personalentwicklungsstufe sein kann. Wir haben in unserem Arbeitskreis, der die zertifizierten Ausbildungsgänge entwickelt hat, intensiv darüber diskutiert und wir haben nachhaltig propa-giert, dass wir Betriebsräte als eine Klientel sehen, als Führungskraft für Personalmanagement auf der Sach-bearbeiterebene wie auf den Ebenen Personalreferent und auch Führungskräftenachwuchs.“

Das Angebot hat allerdings nicht den Charakter eines Studiengangs, sondern einer Fortbildungsmaßnah-me. Es umfasst 15 Unterrichtstage, die in einem zusammenhängenden 14-tägigen Kurs plus 2 Ein-führungstage absolviert werden. Dafür wird kein öffentlich-rechtliches Zertifikat vergeben, sondern eine interne Bescheinigung.

Die Ablehnung eines staatlichen Zertifikats hat vor allem mit dem Selbstverständnis der DGFP zu tun. Sie versteht sich als die Autorität in Deutschland in den Professionalisierungsfragen des Personalmanagements. Sie ist quasi die repräsentative Standesvertretung der Personalmanager.

„Im Personalmanagement, was Führungspositionen angeht, da fühlen wir uns stark. Da sind wir, sag ich mal selbstbewusst, die Fachautorität. Da brauchen wir von niemand anderem ein Zertifikat.“ Das Markenzeichen der eigenen Bemühungen um eine Professionalisierung des Personalmanagements in Deutschland soll vor allem die Praxisnähe sein. Die wird erreicht durch möglichst engen Kontakt mit den Mitgliedsunternehmen. Eine Zertifizierung erscheint dem Geschäftsführer als viel zu bürokratisch und unflexibel. „Wir gehen da lie-ber einen pragmatischen Weg. Wir holen uns kompetente Leute aus der Wissenschaft, der Verbandsszene und der Praxis und diskutieren mit denen und kommen zu Ergebnissen, *wie ein guter Personalmanager heute aussehen soll.*“

Hierin sehe ich den besonderen Stellenwert der DGFP für unsere Thematik: Sie ist – zumindest für den obe-ren Bereich der Referenten und Führungskräfte – die Normierungsinstanz, die das Berufsbild formt, pro-fessionelle Standards entwickelt, Qualitätsmanagement betreibt und Ausbildungsmaßstäbe setzt bzw. sich um all dies bemüht. Gerade Letzteres ist besonders aktuell und begründet das hohe Interesse, das die DGFP den gewerkschaftlichen Initiativen auf diesem Gebiet entgegenbringt. Der Schwerpunkt der Arbeit der Gesellschaft in letzter Zeit war die Normierung von Qualitätsstandards bei der Ausbildung von Perso-nalfachleuten. Dazu wurden die Lehrstuhlinhaber für Personalwirtschaft an den Hochschulen befragt; es wurde ein eigener Arbeitskreis zur Curriculum-Entwicklung gebildet. Als das Interview stattfand, war die Arbeit daran gerade abgeschlossen und die Gesellschaft tritt nun aktiv mit ihrem neuen als Maßstab ver-standenen Weiterbildungskonzept „Professionalisierung für das Personalmanagement“ an die Fachöffent-lichkeit. Hier haben in monatelanger intensiver Arbeit anerkannte Fachleute für Personalwirtschaft aus Wis-senschaft, Arbeitgeberverbänden und vor allem Unternehmen ein auf die Bedürfnisse moderner Personalarbeit in den Unternehmen ausgerichtetes Curriculum zusammengestellt. Ich gehe davon aus, dass dies gegenwärtig in Deutschland die wichtigste Professionalisierungsdiskussion für Personalmanagement ist. Daran werden auch die gewerkschaftsnahen Modelle einer Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte nicht vorbeigehen können.

### 5.4 Weiterbildungsstiftung (WBS) in der Chemieindustrie

Die Stiftung plant selbst nicht die Durchführung von Aufstiegsqualifizierungen für Betriebsräte.

Der Geschäftsführer kennt sowohl die gewerkschaftliche als auch die Arbeitgeberseite im Weiterbil-dungsfeld gut, was seiner Stellungnahme m.E. eine besondere Relevanz gibt. Sein wichtigster Punkt ist, dass eine solche Qualifizierung nicht primär unter dem Gesichtspunkt Karriere gemacht werden sollte, son-

dem unter dem Gesichtspunkt der Modernisierung und Professionalisierung der Betriebsratsarbeit. Eine solche Initiative sei sehr begrüßenswert.

Eine Chance auf dem externen Arbeitsmarkt hält er für „sehr abenteuerlich“. Wenn, dann käme das nur für einen geringen Teil der Betriebsräte in Frage. Sein Hauptplädoyer ist daher, man müsse vorher eine breite empirische Untersuchung durchführen sowohl über die Nachfrage nach einer solchen Qualifizierung bei den Betriebsräten als auch über den Bedarf der Betriebe nach ehemaligen Betriebsräten als Personalmanager, um überhaupt die Zielgruppe(n) näher bestimmen zu können. Er vermutet, es könne sich dabei herausstellen, dass die Nachfrage der Betriebe sich nicht auf Personalfachkaufleute richtet, weil Sachbearbeitertätigkeiten für freigestellte Betriebsräte eher einen Abstieg bedeuten würden. Anvisierte Zielgruppe wären vermutlich eher die Personalreferenten und Führungskräfte auf höherem Niveau. Und bei denen stelle sich die Frage, ob man sie nicht besser und billiger zu den besten der bereits bestehenden Angebote anderer Träger schicken soll. Der Befragte befürchtet, dass die Initiativen und Vorstöße der Weiterbildungsträger selbst zu stark vom Eigeninteresse und dem Gesichtspunkt der Konkurrenz bestimmt und daher zu kurzsichtig sind.

Für die Lösung konkreter Karriereprobleme ehemaliger freigestellter Betriebsratsmitglieder hält der Geschäftsführer andere Instrumente als eine Weiterbildung möglicherweise für effektiver, z.B. spezialisierte Personalvermittlungsinstitute, die mit ähnlichen Methoden wie die Headhunter gezielt und effektiv neue Verwendungen suchen. Es müssten Institute sein, die bei den Arbeitgebern ein Renommee haben.

In meiner Wahrnehmung ist die eigentliche Sorge, die den Geschäftsführer der WBS umtreibt, dieselbe, die zur Entstehung des Bad-Orb-Modells geführt hat: die Notwendigkeit, die Betriebsratsarbeit den neuen personalpolitischen Herausforderungen anzupassen und die Mitbestimmung weiterzuentwickeln im Sinne von Aktualisierung und Modernisierung.

## 6. [www.betriebsrat-und-karriere.de](http://www.betriebsrat-und-karriere.de)

In der Zeitschrift ‚Mitbestimmung‘ 11/2002 erschien ein Artikel von Thorsten Halm und Christof Balkenhol mit dem Titel „Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat?“ Dort wird auf die beruflichen Probleme ehemaliger Betriebsräte aufmerksam gemacht. Ein Kernsatz lautet: „Die Verlässlichkeit lebenslanger Beschäftigungs- und Entwicklungsperspektiven innerhalb eines Unternehmens ist auch in bislang als sicher geltenden Branchen nicht mehr gewährleistet. Die jüngsten Entwicklungen bei Banken und Versicherungen zeigen das unmissverständlich.“

Herr Halm war als hoch qualifizierter Angestellter Gesamtbetriebsratsvorsitzender und Aufsichtsrat der Bank 24 AG, geschäftsführendes Mitglied des Konzernbetriebsrats und des Europäischen Betriebsrates der Deutschen Bank. Er ist jetzt in einer Managementfunktion im Unternehmen tätig. Er war gern zu einem Interview über die Beweggründe für die Eröffnung des Internetportals bereit. Seine Beobachtung ist, dass ehemalige verdiente Betriebsräte allein gelassen werden, dass es kein Netzwerk und kein Forum für sie gibt. Halm formuliert die Herausforderung: „Es gibt kein standardisiertes Personalentwicklungskonzept für Betriebsräte. Wie aber transferiert man Projektleitungs- und Führungserfahrungen, Verantwortungsübernahme und kommunikative Kompetenzen aus dem Bereich der Mitbestimmung in das operative Geschäft eines Unternehmens? Die vielfältigen Kompetenzen, die engagierte Arbeitnehmervertreter in Ihrer Funktion erwerben können, sind in weiten Teilen des Managements nicht selbsterklärend und transparent. In den Köpfen vieler Manager existieren politische Bilder, aber keine Vorstellungen von professionellen Schlüsselqualifikationen von Betriebsräten.“ (vgl. Artikel „Tabuthema für Betriebsräte“ von Dr. Christof Balkenhol in management & training 03/2003)

Halm hat das Internetportal initiiert, weil: „sich hier eine Gemeinschaft von Leuten trifft, die professionelle Betriebsräte sind oder waren, wo man sich auch über Perspektiven und Erwartungen für die Zeit nach der Amtszeit austauschen kann und nicht fallen gelassen wird.“ Er ist überzeugt, dass diese ehemaligen „verdienten“ Betriebsratsmitglieder nach wie vor „mit dem Herzen an diesen Dingen hängen“, weil ihnen die Tätigkeit als Betriebsrat sehr viel Spaß gemacht habe. Er plädiert für die Gründung eines Beratungs- und Coachinginstitutes, das sich speziell den beruflichen Herausforderungen hoch qualifizierter ehemaliger Betriebsratsmitglieder widmet. Auch eine Aufstiegsqualifizierung in der Form eines Aufbaustudiums hält er für einen sinnvollen Weg. „Strukturierte Aufbauqualifizierungen mit formalisierten Abschlüssen helfen, dass die betrieblich erworbenen Qualifikationen leichter verstanden und akzeptiert werden. Bei mir erfüllt mein MBA in St. Gallen und Berkeley diese Funktion.“

Ein Aufbaustudium sollten die Gewerkschaften aber nicht selbst betreiben. Ihre Rolle, insbesondere die der Hans-Böckler-Stiftung, sieht er darin, solche Qualifizierungs-, Beratungs- und Vermittlungsleistungen zu unterstützen bzw. extern in Auftrag zu geben (outsourcen).

Halm berichtet von einem nichtgewerkschaftlichen Weiterbildungsträger, der plane, eine gezielte Weiterbildungsmaßnahme auf einem fachhochschulähnlichen Niveau für ehemalige Betriebsräte, vor allem aus dem Banken- und Versicherungssektor, aufzubauen.

Das im November 2002 eröffnete Internetportal [www.betriebsrat-und-karriere.de](http://www.betriebsrat-und-karriere.de) hatte bis Mitte März 2003 ca. 17.000 Seitenaufrufe. Das kann als ein schlagender Beweis dafür gewertet werden, dass das Thema der eigenen beruflichen Entwicklung z.z. viele Betriebsratsmitglieder anspricht. Die aktive Teilnahme an der Diskussion beschränkt sich allerdings auf mehrere Dutzend Beiträge und Kommentare. Die Diskutanten sind ganz überwiegend ehemalige Betriebsratsmitglieder des Weiterbildungstyps I.



## 7. Die Sicht der Hauptverwaltungen von IG Metall, IG BCE und Ver.di

### *IG Metall*

Der Bereichsleiter Bildung berichtet, dass die IG Metall aktuell dabei sei, die gesamte Bildungsarbeit zu restrukturieren. Darüber gäbe es gegenwärtig eine kontroverse interne Diskussion. Er selbst wünscht sich für die kleine Zielgruppe von führenden Betriebsratsmitgliedern einen neuen modularisierten Ausbildungstyp „Führen und Leiten“, bei dem einzelne Module auch zertifiziert werden sollten. Vom Ziel her wäre das m.E. in etwa eine Verallgemeinerung des Bad-Orb-Modells auf die gesamte Organisation, obschon das bereits praktizierte Bad-Orb-Modell in dieser Diskussion innerhalb der IG Metall offensichtlich kein Kristallisationspunkt ist.

Ein solcher Bildungstyp nach dem Muster eines Weiterbildungsstudiums passt nach Ansicht des Bereichsleiters aber nicht in die Tradition der IG Metall und sei daher noch umstritten. Inhaltlich möchte der Befragte die Beschränkung auf das Personalwesen vermeiden. Besser sei eine Konzentration auf Organisationslehre/Organisationsentwicklung, also eine Ausbildung zum Organisator. Für dieses Kompetenzprofil gäbe es eine breitere Verwendungsmöglichkeit in den Unternehmen. Die einzelnen Bausteine dabei wären: Organisationsentwicklung, soziale und kommunikative Kompetenz, Personalentwicklung und Betriebswirtschaft.

Es sei wichtig, dass die Gewerkschaft selbst als Träger der Weiterbildung agiere, „weil bei den anderen Trägern die Lerntheorie und die Methoden für Betriebsräteschulungen fehlen“. Auch wenn er die stark politisierte Schulung, wie etwa in der Akademie für Arbeit, nicht für den richtigen Weg halte, so müsse doch ein gewerkschaftspolitisches Grundverständnis der Kontext für diesen gesuchten neuen Typus von Betriebsratsqualifizierung sein.

Ich schließe aus den Ausführungen, dass, wie auch beim Bad-Orb-Modell, die Professionalisierung und gewerkschaftliche Einbindung der Betriebsratsarbeit, aber nicht die Karriere ehemaliger Betriebsratsmitglieder das Hauptziel dieses Qualifizierungstyps ist. Die Kernfrage, die alle an der Karriereproblematik interessierten Interviewpartner stellten, nämlich welchen Wert hat ein gewerkschaftlicher Ausbildungsgang auf dem Arbeitsmarkt, wird hier nicht konkret gestellt.

Die Angestelltenabteilung der IG Metall hat aktuell ein Angebot zur beruflichen Entwicklungsberatung erarbeitet, das sich vorwiegend an hoch qualifizierte Angestellte richtet. Über dieses Angebot habe ich mich durch ein Interview mit den zuständigen Referenten informiert. Hier geht es zwar nicht um Betriebsratsmitglieder, der Hintergrund und die Stoßrichtung sind jedoch frappierend ähnlich wie bei der Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte. Das Angebot trägt die Bezeichnung „Ich starte durch. Mehr wissen. Mehr können. Mehr erreichen“. In einem Flyer heißt es: „Mit einem neuen Angebot will die IG Metall ihre Mitglieder dabei unterstützen, ihre Qualifikationsmöglichkeiten in den Tarifverträgen besser auszuschöpfen. Es soll ihnen helfen, beruflich und persönlich weiterzukommen.“ Ansprechpartner der interessierten Gewerkschaftsmitglieder und Informationsstelle für das Angebot sollen die Betriebsräte sein. Seit Anfang dieses Jahres läuft ein erster Modellversuch bei der Firma Vodafone D2.

Das Angebot hat drei Bestandteile: a) berufliche Potentialanalyse mittels Fragebogen zum Vorzugspreis von 15 € durch ein darin erfahrenes Institut, b) auf a) aufbauend eine berufliche Entwicklungsberatung in Form einer einstündigen Einzelberatung durch einen professionellen Berufsberater zum Vorzugspreis von 25 €, c) Teilnahme an 4 jeweils 2,5-tägigen persönlichkeitsbildenden Seminaren, ebenfalls zu einem Vorzugspreis (Kursgebühr pro Tag 50 €) in einem gehobenen Tagungshotel (das allerdings selbst bezahlt werden muss). Der Stoffplan umfasst Kommunikationskompetenz und Präsentationstechnik, Führen von Gruppen, und Zeitmanagement.

## **IGBCE**

Der Bereichsleiter Bildung stellt fest, dass es im Organisationsbereich der IGBCE keinen großen Bedarf nach einer Aufstiegsqualifizierung gäbe, da es so gut wie nie vorkomme, dass freigestellte Betriebsratsmitglieder einen beruflichen Knick erfahren würden. Bei der letzten Betriebsratswahl habe es ganz wenig Veränderungen bei den Freigestellten gegeben. Fast alle blieben bis zur Rente im Amt. Außerdem habe sich die Organisation immer schon stark um Probleme dieser Art gekümmert. Hier taucht der schon zitierte Satz wieder auf: „Bei uns fällt keiner ins Bergfreie“. Es wurde und wird für eine angemessene Unterbringung der Funktionsträger gesorgt.

Der Bereichsleiter berichtet, die IGBCE habe kürzlich eine Umfrage bei den Betriebsräten der 60 größten Betriebe gemacht. Ein Fragegegenstand war, ob eine weiterführende Art von Funktionärsschulung notwendig sei. Und da sei sehr wohl ein Bedarf in dieser Richtung ans Tageslicht gekommen. Daher denke man jetzt daran, eine „Bildungsakademie für Betriebsratsarbeit“ zu gründen. Man sehe die Freigestellten sowieso als Führungskräfte an und die müsse man nun auch extra bedienen. Die Form sei allerdings noch unklar. Er selbst denke an ein einziges Seminar von 2 bis 3 Tagen, und zwar an allen drei Schulungsorten der Organisation. Dabei geht es nicht um die Frage Karriere und Personalentwicklung für Betriebsräte, sondern um die Professionalisierung ihrer Arbeit als Betriebsrat.

Daraus wird ersichtlich: In der IGBCE gibt es ganz ähnliche Bestrebungen wie in der IG Metall, für die wichtigsten Akteure der Mitbestimmung in der Zukunft, nämlich für die jüngeren freigestellten und gut qualifizierten Betriebsratsmitglieder einen neuen Typus von Weiterbildung aufzubauen, bei dem es primär um eine Professionalisierung und Modernisierung der Betriebsratsarbeit geht und – wenn überhaupt – erst sekundär um die berufliche Absicherung.

## **Ver.di**

Befragt wurden der Bereichsleiter Mitbestimmung und die Bereichsleiterin für Gewerkschaftliche Weiterbildung. Beide stellen übereinstimmend fest, dass Aufstiegsqualifizierung kein aktuelles Thema bei Ver.di sei. Ebenfalls stellen beide fest, dass es zumindest in den Großbetrieben keine drängenden Berufsprobleme von ehemaligen Betriebsratsmitgliedern gäbe. Bei der Post und bei der Telekom z.B. sei das „mustergültig“ geregelt. Innerbetriebliche Karrieren von Betriebsratsmitgliedern seien dort üblich gewesen und würden auch heute noch praktiziert.

Die Bereichsleiterin Weiterbildung schlägt vor, dass, bevor die Gewerkschaften in dieser Frage aktiv würden, sie erst mal eine genaue Bestandaufnahme der Nachfrage machen sollten. Auf die Frage, welches Qualifizierungsniveau aus ihrer Sicht das geeignetere wäre, das Sasel-Modell oder eines der beiden anderen, antwortet sie, eine Ausbildung zum Fachkaufmann sei für freigestellte Betriebsratsmitglieder nicht „hochkarätig“ genug, denn sie sähen sich selbst als Führungskräfte. Ein Problem bei den anderen beiden Modellen sei allerdings der hohe nebenberufliche Aufwand an Zeit und Studiengebühren wie im Darmstadt-Modell seien kaum realisierbar.

## 8. Aufbaustudiengänge in Personalwirtschaft an deutschen Hochschulen

### **Internet-Recherche**

Es gibt in Deutschland bereits drei universitäre Aufbau- bzw. Weiterbildungsstudiengänge für Personalwesen/Personalwirtschaft.

#### **Universität Kaiserslautern.**

##### **Fernstudium „Personalentwicklung im lernenden Unternehmen“**

Zulassungsvoraussetzung: abgeschlossenes Hochschulstudium

Zielgruppe: Mitarbeiter aus dem Bereich Personalentwicklung, Ausbildungsleiter, Führungskräfte des Mittleren Managements

Dauer und Kursgestaltung: 2 Jahre (4 Semester). Es ist ein Fernstudium mit einer Präsenzveranstaltung pro Semester.

Zertifikat der Universität mit detaillierter Inhaltsbeschreibung.

Curriculare Schwerpunkte: Betriebliche Aus- und Weiterbildung/Personalentwicklung; betriebswirtschaftliche Grundlagen; Führungskompetenz.

#### **Universität Hannover, Weiterbildungsstudium „Arbeitswissenschaft“**

Präsenzstudium an der Universität

Umfang: 540 Stunden verteilt auf 4 Semester

durchgeführt wöchentlich am Freitag und Samstag (ganztägig)

Curriculare Schwerpunkte: Einführung in das arbeitswissenschaftliche Studium; Arbeit und Gesellschaft, Managementstrategien und Arbeitsorganisation, Personal und Führung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Wandel und Entwicklung der Organisation, Arbeit und Beratung.

#### **Universität Bremen, Masterstudiengang „European Labour Management“**

Ist neu. Der erste Kurs hat 2002 begonnen.

Dauer: 4 Semester

Stoffplan liegt mir noch nicht vor.



## 9. Vergleich der Curricula

Auf den ersten Blick haben die Curricula aller in diesem Bericht diskutierten Weiterbildungsmodelle annähernd dieselben Elemente: Führungs-/Methodenkompetenz, Personalentwicklung/Organisationsentwicklung, Arbeitsrecht und Betriebswirtschaft. Auf einen zweiten Blick unterscheiden sie sich jedoch deutlich, denn jedes Modell hat nicht nur seine eigene Schwerpunktbildung innerhalb dieses Fächers, sondern auch eine charakteristische Grundorientierung.

Die Grundorientierung beim *IHK-Modell* ist die zuverlässige Organisation des Personalwesens als Funktionsbereich. Darum heißen die Module auch u.a.: „Personalarbeit *durchführen*“, „Personalplanung *umsetzen*“, „Personalentwicklung *steuern*“. An der Betonung solcher Verben ist ablesbar, dass hier Leute herangebildet werden sollen, die Konzepte/Ziele umsetzen und die gute Organisatoren für das reibungslose Funktionieren der Personalabteilung sind.

Das *Sasel-Modell* ist identisch mit dem IHK-Modell, jedoch durchgeführt von einem gewerkschaftlichen Bildungsträger. Der eigenständige Entwicklungsanteil beschränkt sich auf die Hinführung zu einer erfolgreichen Prüfung bei der IHK.

Das *Bad-Orb-Modell* hat drei Schwerpunkte: die soziale und kommunikative Kompetenz, die Begleitung (nicht das Organisieren und Umsetzen) von betrieblichen Veränderungsprozessen und die Interpretation des Wandels im Unternehmen auf der Grundlage gewerkschaftlichen Konflikt- und Machtverständnisses.

Beim *Darmstadt-Modell* liegt noch kein ausgearbeiteter Stoffplan vor. Aber die Erläuterungen der Initiatorin lassen erkennen, dass es eine Verwandtschaft mit dem Bad-Orb-Modell aufweist. Bei diesem erhält die gewerkschaftspolitisch fundierte kritische konflikt- und machttheoretische Interpretation der organisatorischen und ökonomischen Wandlungsprozesse im Unternehmen einen besonderen Stellenwert. Das Besondere und Gemeinsame dieser beiden Modelle, das sie von allen anderen unterscheidet, ist eine „Suche nach dem dritten Weg“: Es handelt sich weder um traditionelle gewerkschaftliche Schulung, noch ist es eine Managerschulung. Es ist die Erweiterung/Modernisierung von gewerkschaftlicher Schulung durch eine erheblich stärkere Integration von Managementthemen.

Beim *Kaiserslauterner Modell* liegt der Schwerpunkt beim Wissensmanagement im Betrieb. Aus- und Weiterbildung im lernenden Unternehmen ist das durchgehende Thema. Das Lernen und die Instrumente und Techniken des Lernens stehen im Vordergrund. Hier sollen Spezialisten für den Teilbereich betriebliche Aus- und Weiterbildung herangebildet werden.

Beim *Hannover-Modell* steht das betriebliche Gesundheitsmanagement naturgemäß im Mittelpunkt. Breiten Raum nehmen ebenfalls die Felder Schlüsselqualifikationen/persönliche Kreativität, Betriebswirtschaft und Organisationsentwicklung ein. Die Tatsache, dass auch „kritische Kompetenz“, „Gesellschaft und Arbeit“, „Konflikte in Organisationen“ Themenfelder sind, zeigt, dass es hier Anknüpfungspunkte zu den gewerkschaftlichen bzw. gewerkschaftsnahen Modellen gibt. Das Hannover-Modell ist ein vergleichsweise intensiver Aufbaustudiengang. Er hat nach Auskunft von Arbeitswissenschaftlern inzwischen ein hohes Renommee in der Wirtschaft und die Absolventen haben gute Berufschancen.

Das *DGFP-Modell* hat die durchgehende Grundorientierung *strategisches* Verständnis von Personalarbeit, d.h. Integration der Personalwirtschaft in die Unternehmenspolitik. Daher liegt ein starker Akzent auf ökonomischen Fragen, insbesondere auf *Wertschöpfungsthemen*. Es geht offensichtlich auch um eine neue Profilierung des Personalwesens in Konkurrenz zu den anderen Managementfunktionsbereichen. Das Curriculum dieses Modells spiegelt m.E. mehr als die übrigen die in international operierenden Unternehmen heute gültige Konzeption und Praxis des Personalmanagements.

(Zum Bremen-Modell liegen mir keine curricularen Informationen vor.)



## 10. Der blinde Fleck: Klein- und Mittelbetriebe

Die in diesem Bericht aufgezeigten Erkundungen beziehen sich auf große Dienstleistungsunternehmen und große Industrieunternehmen, nicht aber auf die mittelständische Wirtschaft. Das ist der blinde Fleck, der die Aussagekraft dieser Recherche einschränkt. Über den Bedarf von Betriebsratsmitgliedern in Klein- und Mittelbetrieben nach einer Aufstiegsqualifizierung und über die Arbeitsmarktchancen von aufstiegsqualifizierten Betriebsratsmitgliedern im Management dieser Betriebe wissen wir nichts. Die Konzentration auf die Großen geschah aus zwei Gründen. Erstens, weil es in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) nur wenige freigestellte Betriebsräte gibt. Und zweitens, weil der begrenzte Zuschnitt dieser Recherche durch die enorme Quantität und Heterogenität der KMU hoffnungslos überfordert ist. Dieses offensichtliche Manko könnte nur durch eine größer angelegte Untersuchung behoben werden.

Immerhin kann ich einige Informationssplitter aus zweiter Hand hier vorstellen. Die authentischste Quelle ist ein Repräsentant eines regionalen **Metallarbeitsgeberverbandes**, der ganz überwiegend KMU als Mitglieder hat. Der Verband steht einer Ausstiegsqualifizierung von Betriebsratsmitgliedern engagiert negativ gegenüber. Das Hauptmotiv dafür ist die Befürchtung, dass dadurch die vom Arbeitgeber zu tragenden Kosten für Betriebsratsschulungen nach § 37,6 BetrVG erheblich ausgeweitet würden. Ebenso negativ beurteilt er die Arbeitsmarktchancen ehemaliger Betriebsratsmitglieder, auch wenn sie mit dem Zertifikat einer solchen Aufstiegsqualifizierung ausgerüstet sind. Als Grund dafür wird der Interessengegensatz angegeben, der in den KMU häufig zu einem gespannten Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmer führe. „Wir müssen von der Alltagsrealität ausgehen. Und da gibt es doch Interessengegensätze, die sind nach wie vor da ... Wer mir sagt, dass das die Menschen locker machen, mit Rationalität und nicht von emotionaler Bindung gesteuert, der ist ein Träumer. Da kann man nur schmunzeln. Und damit wird das Modell in seiner Grundstruktur von der praktischen Seite her komplett infrage gestellt.“

Das Sasel-Modell und das Darmstadt-Modell haben als Zielgruppe auch Betriebsräte aus mittelständischen Betrieben. Die Initiatoren beider Modelle sind zuversichtlich, dass die Absolventen ihres Qualifizierungsmodells gute Chance hätten, eine Position im Personalmanagement mittelständischer Betriebe zu bekommen. Die hier geschilderten Informationssplitter widersprechen dieser Erwartung.



# 11. Zusammenfassung

Das Hauptergebnis der Recherche ist, dass es zwei verschiedene Weiterbildungstypen bei den freigestellten Betriebsratsmitgliedern in den Großbetrieben gibt, die unterschiedlich auf ein Angebot „zertifizierte Aufstiegsqualifizierung“ reagieren. Typ I sind die hoch qualifizierten Angestellten in den großen Dienstleistungsbetrieben, Typ II sind die Arbeiter und Angestellten in großen Industrieunternehmen. Der wesentliche Unterschied zwischen beiden ist die jeweils andere Art der Integration der Betriebsratsrolle in die eigene Berufs- und Bildungsbiographie.

Für den Typ I ist die Tätigkeit als freigestellter Betriebsrat ein berufliches Risiko. Vor allem, aber nicht nur in den technischen Tätigkeitsfeldern verliert ein freigestellter hoch qualifizierter schnell den Anschluss an die beruflichen Veränderungen und Neuerungen. Die hoch qualifizierten Betriebsratsmitglieder zögern daher, sich freustellen zu lassen und sie wollen nicht auf Dauer Betriebsratsmitglied bleiben. Sie wollen Betriebsrat auf Zeit und nicht auf Lebenszeit sein. Am liebsten wäre ihnen ein fließender Übergang zwischen Betriebsrats-tätigkeit und beruflicher Rolle. Darüber hinaus haben die meisten hoch qualifizierten Angestellten eine Vorstellung von ihrer Berufsbiographie, in der die Karriere, d.h. die schrittweise Übernahme von Aufgaben mit höherer Verantwortung und größerer Leitungskompetenz, eine große Rolle spielt. Sie befürchten, dass sie durch die Betriebsrats-tätigkeit vom Karrierezug abgehängt werden, dass die Zeit als Betriebsrat für ihre berufliche Entwicklung eine Zeit der Stagnation oder gar des Rückschritts ist.

Die Hochqualifizierten vergleichen sich hinsichtlich der beruflichen Entwicklung mit denen im Unternehmen, mit denen sie studiert haben. Und das sind die Manager. Es verletzt ihr Selbstwertgefühl, wenn andere auf der Karriereleiter an ihnen vorbeiziehen und sie selbst benachteiligt werden, nur weil sie im Betriebsrat sind. Ihr zentrales Problem ist ein Anerkennungsproblem. Sie haben ein „natürliches“ Interesse daran, dass die Betriebsratsrolle als eine Variante der Manager-Rolle im Unternehmen angesehen und anerkannt wird. Sie haben deshalb ein großes Interesse an der Durchlässigkeit zwischen den beiden Rollen, an Überleitungshilfen und an Vereinbarkeitsregelungen.

Auch ihr Verhältnis zur Gewerkschaft sehen sie als eine Beziehung auf Zeit. Es ist keine tiefe emotionale und lebenslange Bindung. Sie haben das Bewusstsein, dass ihre Karriere im Management sich nicht gut mit einer engen Gewerkschaftsbindung verträgt. Darum sehen sie auch ihr Verhältnis zur Gewerkschaft als fließend, als „Sinus-Bewegung“, und sie sind auch hier interessiert an Hilfestellungen, die die Passage von dem einen in das andere Feld erleichtern. Die hoch qualifizierten Betriebsräte haben in den Interviews auf das Thema Aufstiegsqualifizierung interessiert reagiert, weil es ja eine mögliche Passagenhilfe sein könnte. Einen konkreten Bedarf ließen zwar nur wenige direkt erkennen („Wenn es so was gibt, melde ich mich sofort an“), aber alle Befragten reagierten positiv darauf, dass die Gewerkschaften anfangen, sich Gedanken zu machen über ihre Probleme bei der Passage zwischen Beruf und Betriebsrat.

Die Diskussion hierüber ist allerdings vielschichtig. Es stellte sich heraus, dass es bisher in den großen Dienstleistungsbetrieben mit einem hohen Anteil hoch qualifizierter Angestellter für ehemalige freigestellte Betriebsratsmitglieder kaum Karriereprobleme gab. Die Betriebsratsvorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden stiegen nicht selten in Leitungspositionen auf. Auch für andere Freigestellte wurde gesorgt, wenn sie aus dem Amt ausschieden. Daraus ist zu schließen, dass bisher kein hoher Bedarf nach einer Aufstiegsqualifizierung vorhanden war. Wie ist dann das Interesse an der Thematik zu erklären?

Dieses Interesse weist darauf hin, dass sich die Situation aktuell ändert, und zwar durch drei unterschiedliche Entwicklungen. Zum einen haben die jüngsten Restrukturierungen, Fusionen, Konzernaufsplitterungen usw. – etwa die bei der Telekom und bei einigen Großbanken und Versicherungen – gezeigt, dass nun erstmals auch das Management selbst, sogar das obere (leitende Angestellte) von den Verunsicherungen negativ betroffen ist. Die berufliche Entwicklung dieser Gruppe insgesamt ist unsicherer geworden und damit auch die Zielebene für den Aufstieg von Betriebsratsmitgliedern. Das zweite Phänomen ist, dass die Führungskräfteentwicklung und die Managementkultur in vielen Unternehmen einem aktuellen Wandel unterliegt, was u.a. an der zunehmenden Praxis einer schnellen Rotation von Positionsbesetzungen ables-

bar ist. Manager verharren heute nicht mehr lange auf einer Position. Aufgebautes Vertrauen, persönliche Netzwerke und so auch informelle Aufstiegsversprechungen für freigestellte Betriebsratsmitglieder sind Makulatur, wenn nach ein oder zwei Jahren schon ein neuer Chef kommt, der sich an keine Zusage seines Vorgängers gebunden fühlt. Und ein drittes Phänomen ist, dass in den letzten Jahren die Zahl der Hochqualifizierten, die in den Betriebsrat gegangen sind, gestiegen ist. Die Institution Betriebsrat ist für viele hoch qualifizierte Angestellte interessant und attraktiv geworden. Die frühere kulturelle Distanz ist geringer geworden. Die Zahl der Betroffenen ist höher und damit das Verhältnis von Nachfrage und Angebot. Aus all dem ist zu schließen, dass das Interesse der Befragten am Thema nicht herrührt aus der Beobachtung schlechter Erfahrungen in der Vergangenheit, sondern aus der Vorwegnahme der Auswirkungen negativer Veränderungen in der Zukunft.

Welche Formen der Unterstützung wünschen sich die freigestellten hoch qualifizierten Betriebsratsmitglieder bei der Passage zwischen Betriebsratsstätigkeit und Beruf? Es haben sich folgende Bewertungen ergeben.

- a) Eine Aufstiegsqualifizierung ist nicht die, sondern eine unter mehreren Varianten von Unterstützung. Die Vielseitigkeit der Optionen ist ein Anliegen dieser Befragten. Für die meisten ist mindestens ebenso wichtig: individuelles Coaching, berufliche Entwicklungsberatung, professionelle Personalvermittlung (ähnlich dem Headhunting) und nicht zuletzt Selbstständigenberatung. Überraschend viele spekulieren mit einer Selbstständigkeit als Berater.
- b) Angebote von Aufstiegsqualifizierungen sollten auf dem Hochschulniveau angesiedelt sein. Einen Kammerabschluss (Sasel-Modell) halten die Hochqualifizierten erwartungsgemäß als unter ihrem Niveau. Sie vergleichen sich mit dem Management und nicht mit Sachbearbeitern.
- c) Angebote von Aufstiegsqualifizierung sollten sich nicht auf die Fachrichtung Personalwirtschaft beschränken, sondern breiter gefächert sein. Man möchte sich Optionen erhalten für den späteren Einsatz auch in anderen Managementbereichen. Personalwirtschaft ist bei der Mehrheit der Befragten keineswegs das beliebteste Managementfachgebiet. Die meisten wünschen sich, wenn sie an Ausbildung denken, eine solche zum „General Manager“. Und das ist eine hoch professionelle Ausbildung in allgemeinen Managementmethoden (moderne Führungstechnik, Betriebswirtschaft, Change Management) bei einem in der Wirtschaft renommierten Anbieter.
- d) Wenn Aufstiegsqualifizierung, dann ist ein anerkanntes Zertifikat sehr wichtig. Diese Einstellung ist leicht verständlich, wenn man bedenkt, dass die Befragten Hochschulabsolventen sind und ein Zertifikat das Ziel eines Studiums ist. Diese eingeübte Denkweise wird freilich auf das Aufbau-/Weiterbildungsstudium übertragen.
- e) Die Frage der Studiengebühren für eine Qualifizierung, die beim Weiterbildungstyp II eine zentrale Rolle spielt, ist bei diesem Typ nicht sehr relevant. Die meisten wären wohl bereit, für eine Aufstiegsqualifizierung, die hält, was sie verspricht, auch in die eigene Tasche zu greifen. Schließlich verdienen diese befragten Betriebsratsmitglieder nicht schlecht.
- f) Die Gewerkschaft sollte selbst nicht der Träger einer solchen Aufstiegsqualifizierung sein, weil das als kontraproduktiv angesehen wird für den Aufstieg. Eine Managementkarriere auf dem Gewerkschafts-Ticket halten die Hochqualifizierten nicht für realistisch. Erstaunlicherweise haben die Befragten dennoch hohe Erwartungen an die Rolle und Bedeutung der Gewerkschaft bei der Lösung des Passageproblems. Sie soll Aufstiegsqualifizierungen extern in Auftrag geben (outsourcen), unterstützen, mit organisieren. Einige Befragte fordern ganz konkret: die Hans-Böckler-Stiftung sei die geeignete Institution, um alle gewerkschaftlichen Aktivitäten zum Thema Passage-Hilfen für ehemalige Betriebsratsmitglieder zu bündeln, z.B. berufliche Entwicklungsberatung und Personalvermittlung. Verallgemeinert kann man sagen: Die Rolle der Gewerkschaften wird gesehen in der Infrastrukturhilfe, aber nicht in der eigenständigen Durchführung solcher Maßnahmen. Man kann es auch so ausdrücken: Diese Hochschulabsolventen möchten die organisatorischen Potentiale der Gewerkschaft nutzen, aber nicht ihren Stempel auf der Haut tragen.

Der Weiterbildungstyp II bezieht sich auf freigestellte Betriebsratsmitglieder, die Arbeiter oder einfache Angestellte in großen Industriebetrieben sind. In ihrer Berufsbiographie stellt die Betriebsratsrolle keine Risiko dar, sondern sie ist im Gegenteil für sich ein beruflicher Aufstieg. Diese Befragten zieht es nicht zurück zu ihren Herkunftstätigkeiten. Sie möchten so lange freigestellte Betriebsratsmitglieder sein wie es geht. Das Berufsbetriebsratsstum entspricht ihrer Berufsbiographie.

Ein weiterer Gesichtspunkt ist, dass diese Betriebsratsmitglieder ihr berufliches Schicksal in die Hände der Gewerkschaft legen. Sie haben eine enge persönliche Bindung an die Gewerkschaft. Mit jeder weiteren Amtsperiode werden sie mehr „Funktionsträger“, bei deren beruflicher Entwicklung die Gewerkschaft ein gewichtiges Wort mitredet. Sie werden, falls es Probleme geben sollte, von der Gewerkschaft nicht fallen gelassen. Und, was noch wichtiger ist, sie waren bisher das einschlägige Rekrutierungsfeld für den Nachwuchs der hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre.

Die großen Industriebetriebe haben sich auf diese berufsbiographischen Gegebenheiten eingelassen. Sie unterstützen die professionelle Aufwertung der Betriebsratsrolle. Sie behandeln Betriebsratsmitglieder, auch die ungelerten Arbeiter wie Angestellte. Die Freigestellten bilden die Leitungsebene eines zu Angestellten aufgewerteten Arbeitergremiums. Das zeigt sich sehr deutlich an den informellen Entgeltvereinbarungen für Betriebsratsmitglieder. Es zeigt sich noch deutlicher bei unserer Thematik berufliche Entwicklung ehemaliger Betriebsratsmitglieder. Die Praxis ist in allen untersuchten Unternehmen eindeutig: die Arbeiter werden nicht an die Werkbank zurückgeschickt. Es werden Angestelltentätigkeiten im Sachbearbeiterbereich und darüber für sie gesucht. Und die Freigestellten in der ersten Reihe des Betriebsrats machen eine „große Karriere“ in Spitzenpositionen des Managements. Das kommt aber keineswegs massenhaft vor, denn der normale Weg ist ja das Berufsbetriebsratsstum: Bei weitem die meisten bleiben im Amt bis zur Rente oder Frührente..

Aus diesem Grunde besteht bei dem Weiterbildungstyp II kaum ein Bedarf nach einer Aufstiegsqualifizierung. Zwar wurde in den Interviews ein solches Vorhaben nicht gänzlich beiseite geschoben, sondern die Befragten ließen sich darauf ein nach dem Motto: „Schaden kann es ja nicht.“ Aber es wird sogleich gewarnt: „Man sollte es nicht unter Karriere verkaufen.“

Dennoch zeigte auch dieser Weiterbildungstyp Interesse am Thema. Warum? Wenn es ihnen auch nicht um *Aufstiegsqualifizierung* geht, so geht es ihnen doch um *Qualifizierung*. Es ist eines der wichtigsten Ergebnisse der Recherche, dass auch diese freigestellten Betriebsratsmitglieder einen aktuellen Bedarf nach einer neuartigen Form von Betriebsratsqualifizierung speziell für Freigestellte haben. Neuartig ist eine solche Qualifizierung, weil sie vom Niveau über den bisherigen Angeboten liegt und weil sie die Betriebsräte erstmals direkt als Führungskräfte anspricht. Es ist die Form eines Weiterbildungsstudiengangs, und nicht nur eines Seminars auf einem Leistungsniveau, das dem Fachhochschulniveau nahe kommt. Sinn und Zweck einer solchen Weiterbildung ist die Verbesserung und Professionalisierung der Arbeit *als* Betriebsrat, nicht die Erleichterung der Passage aus dem Betriebsrat hinaus ins Management. Der Hintergrund für dieses neue Bedürfnis ist der tiefgreifende und schnelle unternehmenspolitische Wandel in den Unternehmen. Diese Betriebsräte haben das Gefühl, dass die alten Themen der Betriebsratsarbeit und die alten Arbeitsstile im Gremium nicht mehr ziehen. Sie befürchten den Anschluss zu verlieren zu dem, was vom Management in Szene gesetzt wird. Sie möchten wieder „in die Vorhand kommen“. Es geht nicht mehr nur um solche Fragestellungen wie „technisch-organisatorischer Wandel“, sondern an erster Stelle um das Begreifen neuer Wendungen der Konzern- und Unternehmens*strategie*. Der größte Weiterbildungsbedarf besteht bei Kompetenzen im Bereich Betriebswirtschaft, Strategie, Globalisierung, Change Management. Inhaltlich ergeben sich hier zweifellos Anknüpfungspunkte zu einer Aufstiegsqualifizierung für ehemalige Betriebsräte, die auf dem Weg ins Management sind. Das Angebot könnte die Bezeichnung haben „Management des Wandels“. Aber die Zielrichtung ist eine andere und damit der funktionale und biographische Kontext. Darum müsste es heißen „Management des Wandels für Betriebsräte“. Die konkreten Erwartungen und Anforderungen des Weiterbildungstyps II an eine solche Weiterbildung sind:

- a) Die Weiterbildung soll ins gewerkschaftliche Milieu eingebettet sein. Die Gewerkschaften, nicht die Hochschule, soll der Träger sein. Diese Befragten fühlen sich am gewerkschaftlichen Schulungsort zu

Hause. Die Hochschulen sind für sie fremde Bildungsstätten, zu denen eine hohe Hemmschwelle besteht.

- b) Die Beschränkung eines solchen Angebots auf das Funktionsgebiet Personalmanagement/Personalwirtschaft kommt vielen dieser Befragten durchaus entgegen. Es geht ihnen darum, als Betriebsrat adäquat auf die neuen Strategien reagieren zu können.
- c) Ein öffentlich-rechtlich anerkanntes Zertifikat ist bei diesem Weiterbildungstypus II keine so dringende Forderung wie beim Typ I. Sie möchten auch gerne etwas „in der Hand haben“, aber es hat keinen zentralen Stellenwert für einen Aufstieg, sondern mehr für ein gutes Selbstgefühl.
- d) Genau andersherum verhält es sich bei der Frage von Studiengebühren. Die werden hier – im Unterschied zum Typ I – kategorisch abgelehnt. Eine solche Einstellung erscheint auch als konsequent, wenn man im Auge behält, dass es hier ja primär nicht um persönliches Fortkommen, sondern um einen handlungsfähigeren Betriebsrat geht.

Welchen Wert hat eine zertifizierte Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte auf dem Arbeitsmarkt? Diese Frage hat für die beiden Weiterbildungstypen ganz unterschiedliche Relevanz. Für den Typ I ist sie relevant, für den Typ II weniger. Dennoch waren die Antworten ziemlich ähnlich. Eine Aufstiegschance für ehemalige Betriebsratsmitglieder auf dem externen Arbeitsmarkt kann sich niemand vorstellen. Daran ändert auch ein Zertifikat nichts. Ein Aufstieg im eigenen Unternehmen erscheint dagegen eher möglich. Was die Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt betrifft, da setzen die Hochqualifizierten des Weiterbildungstyp I zuerst auf individuelle Personalberatung und Personalvermittlung und erst dann auf die Wirkung einer Aufstiegsqualifizierung. Und die Befragten beim Typ II sind froh, dass sie sich eine Perspektive auf dem externen Arbeitsmarkt gar nicht vorstellen müssen.

In Deutschland sind in den letzten Jahren mehrere einschlägige Weiterbildungsangebote im Fach Personalmanagement entstanden, eines auf dem Niveau des Kammerabschlusses, alle übrigen auf dem Hochschulniveau.

Die Befragung in den Hauptverwaltungen der großen Gewerkschaften hat ergeben, dass bei der IG Metall und bei der IG BCE Überlegungen zu einem neuartigen Angebot von Weiterbildung für freigestellte Betriebsräte diskutiert werden. Die Überlegungen befinden sich zwar noch in einem frühen Stadium, aber sie belegen klar, dass das Thema „in der Luft liegt“.

## 12. Was machbar ist

Ziel der Machbarkeitsstudie war es, die wichtigsten Facetten und Zusammenhänge der beruflichen Entwicklungsprobleme und der Weiterbildungsbedarfe von freigestellten Betriebsratsmitgliedern so aufzuarbeiten, dass daraus eine Landkarte entsteht, aus der mehr oder weniger geeignete Marschrouten erkennbar werden. Vorhandene Handlungsstrategien und Konzepte, die für sich abstrakt und gegenstandslos sind, können so erst mit dem Gelände vertraut gemacht werden, in dem sie sich bewähren sollen. Ein Relief des Geländes ergibt sich relativ deutlich aus der voranstehenden Erkundung. Die strategischen Optionen lassen sich auf dieser Grundlage erörtern. Es wird ersichtlich, was getan werden müsste, um die Betriebsräte bei der Bewältigung ihrer Probleme effektiv zu unterstützen.

Der Auslöser für diese Studie waren zwei konkrete Anträge bei der Hans-Böckler-Stiftung zur Unterstützung von Weiterbildungsmodellen: das Sasel-Modell und das Darmstadt-Modell. Die erste Erkenntnis, die sich aus unserer Analyse unmittelbar aufdrängt, ist, dass eine Einengung des Handlungsrahmens auf diese beiden Modelle zu beschränkt ist. Das entspräche nicht dem Geländere relief. Die Recherche hat zuvorderst ans Tageslicht gebracht, dass der Handlungskorridor weiter gefasst werden muss. Die beiden Weiterbildungsmodelle sind nur Teile in einem umfassenderen Paket. Es gibt *zwei unterschiedliche Bedarfslagen bei den Betriebsräten, die hier als „Weiterbildungstypen“ bezeichnet werden. Die zentrale Botschaft heißt: diese beiden können nicht mit einem Passpartout bedient werden.*

*Auf den kürzesten Nenner gebracht lautet die strategische Quintessenz: hoch qualifizierte Betriebsratsmitglieder brauchen individuelle Karriereberatung für sich selbst und führende Betriebsratsmitglieder brauchen Führungsschulung für eine Verbesserung ihrer Betriebsratsarbeit.* Bei der ersten Bedarfslage geht es darum, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass hoch qualifizierte Angestellte bereit sind, sich in den Betriebsrat wählen zu lassen. Bei der zweiten Bedarfslage geht es darum, für die führende Riege im Betriebsrat eine spezielle Weiterbildung im Lehrgebiet Führung und Management zu entwickeln, um die Arbeit des Gremiums zu professionalisieren.

### **1. Passage-Hilfen für freigestellte Betriebsratsmitglieder, die hoch qualifizierte Angestellte sind**

Die Zahl der Hochqualifizierten beim Weiterbildungstyp I, die nur eine oder zwei Wahlperioden im Betriebsrat bleiben wollen, wächst. Sie haben beträchtliche berufliche Entwicklungsprobleme, wenn sie sich freistellen lassen. Sie verlieren den Anschluss an ihre alte berufliche Tätigkeit und wenn sie sich beruflich neu orientieren wollen, fehlt ihnen das dazu notwendige Wissen. Die wichtigste Maßnahme zur Lösung ihres Problems ist eine *frühzeitige Personalentwicklung*, eine *individuelle Personalberatung* und eine *professionelle Personalvermittlung*. Es ist ein Maßnahmenkatalog, der Ähnlichkeit hat mit dem Programm „Ich starte durch“ der Abteilung Angestellte der IG Metall.

Die schwierigste Aufgabe besteht darin, in den Betriebsratsgremien, die Hochqualifizierte als Mitglieder haben, überhaupt erst einmal ein institutionalisiertes Problembewusstsein für diese Frage zu schaffen, d.h. die Thematik aus der Ecke versteckter privater Ängste und Befürchtungen herauszuholen und auf den Tisch des Gremiums zu bringen. Der zweite Schritt wird sein, dass den Betroffenen das erwähnte Maßnahmenbündel einer modernen individuellen Personalentwicklung angeboten wird. Und der dritte Schritt muss sein, dass die Betroffenen frühzeitig ein Personalentwicklungsgespräch mit ihrem Arbeitgeber führen. Frühzeitig könnte heißen: im ersten Jahr der Freistellung.

Die Personalentwicklung kann sich wenden in die Richtungen: Anschluss an die alte berufliche Tätigkeit, Orientierung auf ein neues Berufsfeld im Unternehmen/in einem anderen Unternehmen, Vorbereitung auf die berufliche Selbstständigkeit. Für jede dieser Richtungen sind konkrete Maßnahmen erforderlich. Bei *Anschluss an die alte berufliche Tätigkeit* geht es um eine Vereinbarkeit von Beruf und Betriebsratsstätigkeit. Hier bietet sich die *Halb-Freistellung* an, die aber in unterschiedlichen Formen praktiziert werden kann.

Bei der *Orientierung auf ein neues Berufsfeld* ist ein *Aufbau-/Weiterbildungsstudium* ein geeigneter Weg. Dabei müsste die Freistellung für die Weiterbildung ebenfalls im Gremium geregelt werden. Diese Weiterbildungsmöglichkeit kann keinesfalls auf das Gebiet Personalwirtschaft beschränkt werden, sondern muss entsprechend der Präferenzen der Betroffenen offen sein. Auch wenn es eine Weiterbildung in Personalwirtschaft/Personalentwicklung ist, sollte sie nicht von der Gewerkschaft angeboten werden. Es hat sich als ein eindeutiges Ergebnis der Recherche herausgestellt, dass nach gleichlautender Ansicht der befragten Betriebsräte, Personalleiter und nichtgewerkschaftlichen Weiterbildungsexperten eine Schulung bei einem gewerkschaftlichen Träger der beruflichen Entwicklung von hoch qualifizierten Angestellten vom Betriebsrat ins Management nicht dienlich ist. Wenn es allein um ihre Karriere geht, ist es erfolgversprechender, wenn sie zu Weiterbildungsträgern gehen, die im Management ein hohes Renommee besitzen.

Bei der Vorbereitung auf eine Tätigkeit als Selbstständiger ist die gezielte *Selbstständigenberatung* eine geeignete Maßnahme.

*Eine notwendige Aufgabe sehe ich darin, eine Kampagne „Personalentwicklung für Betriebsräte“ zu starten*, darin über die angezeigten Handlungsmöglichkeiten zur Lösung beruflicher Entwicklungsprobleme zu informieren und qualifizierte Beratungs- und Vermittlungsangebote als auch Weiterbildungsangebote zu günstigen Konditionen in Kooperation mit ausgewiesenen Instituten/Trägern zu organisieren. Ein erster Schritt dahin könnte die Erstellung einer *Broschüre „Personalentwicklung für Betriebsräte“* sein und der zweite Schritt der Aufbau eines *Informations- und Beratungszentrums „Personalentwicklung für Betriebsräte“*.

## **2. Aufbau eines Weiterbildungsmodells „Management des Wandels“ für freigestellte Betriebsratsmitglieder**

Ziel des Modells ist die Professionalisierung und Modernisierung der Betriebsratsarbeit, nicht der berufliche Aufstieg von Betriebsratsmitgliedern, auch wenn es in einzelnen Fällen dazu genutzt werden mag. Es ist ein Modell, das ähnliche Ziele verfolgt wie das Bad-Orb-Modell und das Darmstadt-Modell. Das Modell ist geeignet für beide Weiterbildungstypen, denn der Typ I, der Passage-Hilfen braucht, braucht auch Professionalisierungs-Unterstützung. Es muss aber erprobt werden, ob es nicht aufgrund unterschiedlicher Themen der Betriebsratsarbeit in Dienstleistungs- und in Industrieunternehmen in zwei Varianten aufgelegt werden sollte. Die Merkmale des Modells sind:

Es ist eine neuartige Modell von Betriebsratsschulung, das sich speziell an die Betriebsratsspitze, bzw. an den Nachwuchs für diese Ebene richtet. Es spricht die Betriebsratsmitglieder als Führungskräfte an. Es ist auf einem fachhochschulnahen Niveau angesiedelt. Es hat ca. 300-350 Unterrichtsstunden (ca. 50 Unterrichtstage). Es hat zwei zentrale Ziele: Steigerung der persönlichen Führungs-/Managementkompetenz und Gestaltung des Wandels in den Unternehmen. Stoffgebiete sind neben Führungskompetenz: Betriebswirtschaft/Unternehmensstrategie, Organisationsentwicklung, Change Management, Personalentwicklung.

Die große Herausforderung besteht darin, für einen solchen Typus von Weiterbildung ein Curriculum und eine Prüfungsordnung zu gestalten auf der Grundlage von verallgemeinerbaren Qualitätsstandards. Und das kann nur ein Curriculum sein, an dem neben gewerkschaftlichen Weiterbildungsexperten auch Praktiker aus dem Unternehmensmanagement, führende Betriebsratsmitglieder und Vertreter aus dem wissenschaftlichen Bereich beteiligt sind. Dieses Vorgehen erscheint mir geeigneter als der isolierte Aufbau eines Curriculums durch einen einzigen Weiterbildungsanbieter. Die Gestaltung des Prozesses der Curriculum-Findung ist die Anforderung an die Machbarkeit.

Eine Stelle müsste Koordination und Federführung unter dem Gesichtspunkt von *Professionalisierung und Qualitätssicherung übernehmen*. Ein Arbeitskreis könnte in 6 bis 12-monatiger Arbeit ein solches Qualitäts-Curriculum und eine Prüfungsordnung erstellen. Erst danach können gewerkschaftliche oder gewerkschaftsnahe Träger gesucht werden, die nach diesem *Curriculum* die Weiterbildung durchführen. Die Curriculum-Gestaltung sollte nicht ein einzelner Träger in Eigenregie machen, weil – egal wer es ist – Auslastungs- und Konkurrenzgesichtspunkte sich leicht in den Vordergrund drängen. Die Gestaltung des Weiterbildungsmodells sollte vielmehr Ergebnis einer intensiven und fundierten Diskussion einer gemischten

Fachgruppe sein. Die Initiatoren der beiden Modelle, die einen Antrag bei der Hans-Böckler-Stiftung eingereicht haben, sollten als Weiterbildungsexperten dazu eingeladen werden.

Das Bad-Orb-Modell ist die einzige bereits praktizierte Weiterbildung dieses Typus. Die dort gemachten Erfahrungen sollten für die Gestaltung dieses Modells ausgewertet werden. Was die Fachthemen im Personalmanagement angeht, sollte das sehr fundiert erarbeitete Curriculum der DGFP mit berücksichtigt werden. In der IG Metall und in der IGBCE haben breitere Diskussionen über die Einführung eines solchen Typs von Weiterbildung („Führen und Leiten“, „Bildungsakademie für Betriebsratsarbeit“) begonnen. Es sollte ein Forum zur Diskussion dieser Ansätze organisiert werden. An vielen Stellen regt sich ein Bedarf nach einer speziellen Weiterbildung für die Strategen und Multiplikatoren im Betriebsrat. Dies ist ein Prozess der Akademisierung der Betriebsratsweiterbildung. Das ist eine folgenreiche Wende im Betriebsrätewesen.

Für diesen Weiterbildungstyp ist kein öffentlich-rechtliches Zertifikat notwendig, da Karriere nicht das Ziel dabei ist, obschon diese gewerkschaftsnahe Weiterbildung für einen Aufstieg innerhalb des alten Unternehmens im Einzelfall durchaus hilfreich sein kann. Auf jeden Fall aber sollte ein „hauseigenes“ Zertifikat vergeben werden.

### **3. Personalfachkaufmann/-frau**

Eine eigene Bewertung erfordert der IHK-Abschluss „Personalfachkaufmann/-frau“. Dies ist ein Aufstiegsmodell, und zwar auf der mittleren Ebene des Sachbearbeiters und Referenten. Es hat ein Curriculum, das aus einem Qualitätssicherungsprozess hervorgegangen ist. Es ist mit 700 Unterrichtsstunden auf seinem Niveau ein sehr anspruchsvoller Lehrgang. Und es hat ein öffentlich-rechtliches Zertifikat. Das Ziel dieses Modells ist es, kaufmännische Angestellte, die in der Personalabteilung oder in einem anderen Bereich, „der wesentliche Bezüge zum Personalbereich hat“, tätig sind, zum Organisator und Umsetzer im Personalmanagement höher zu qualifizieren. Die Betriebsratsstätigkeit kann als ein solcher Bereich mit wesentlichen Bezügen zum Personalbereich anerkannt werden.

Da alles bereits entwickelt ist und vorliegt und man sich nur noch *dranhängen* muss, ist es leicht möglich, Betriebsratsmitglieder, die das Ziel haben, Organisator und Umsetzer im Personalmanagement zu werden, auf diesen Weg zu schicken. Das ist die Strategie der DGB-Bundesschule Hamburg-Sasel. Sie muss sich dazu lediglich den Stoffplan der IHK für diesen Lehrgang zu eigen machen (siehe Anhang). Das ist keine Entwicklungsarbeit an einem neuen Weiterbildungsmodell, sondern eine Umsetzungsarbeit. Die zur Entscheidung anstehende Frage hat daher eine geringere Reichweite als die bei 1) und 2) angesprochenen Fragen. Man könnte die interessierten Betriebsratsmitglieder auch gleich zu den von der IHK selbst durchgeführten Lehrgängen schicken. Es gibt sicher auch gute Gründe, dies nicht zu tun und die Profilierung/Spezialisierung einer Gewerkschaftsschule ist aus Gewerkschaftssicht ein guter Grund.

Bei der Aneignung/Umsetzung kommt es als Erstes darauf an, dass der Lehrgang wirksam auf das Bestehen der Prüfung vorbereitet, denn das ist das maßgebliche Ziel der Übung.

Wer die Prüfung zum Personalfachkaufmann/-frau machen will, muss fest entschlossen zum Aufstieg sein, um den mühevollen Weg von 700 Unterrichtsstunden durchzuhalten. Ob dieses Modell unter dem Gesichtspunkt der Professionalisierung der Betriebsratsarbeit in gleicher Weise geeignet ist, ist m.E. vorab nicht klar erkennbar. Denn es könnte sein, dass das Curriculum zu einseitig auf das Machen/Umsetzen ausgerichtet ist und zu wenig auf das Begleiten/Mitgestalten durch den Betriebsrat.

### **4. Blinden Fleck beleuchten**

Die Recherche hat ergeben, dass über die beruflichen Entwicklungsprobleme und die Weiterbildungsbedarfe von Betriebsratsmitgliedern in Klein- und Mittelunternehmen kaum etwas bekannt ist. In den KMU sind aber die meisten Betriebsratsmitglieder beschäftigt. Wenn man nicht nur für eine Minderheit etwas tun will, dann wäre es notwendig, *den Blinden Fleck durch eine Untersuchung „Personalentwicklung und Weiterbildung für Betriebsräte in KMU“ zu verkleinern.*



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

