

# Inhalt

	Vorwort	13
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>15</b>
1.1	Prolog: Das Leben als biografische Navigation	15
1.2	Einführung	19
1.3	Gegenstand und Fragestellungen der Studie	23
1.4	Einige Angaben zur empirischen Basis der Studie	24
1.5	Karrierebegriff bzw. Karrierekonzept	25
1.6	Ausblick auf die Karrierewege und deren Grundlegung in der betriebsrätlichen Praxis	28
1.7	Relevante Aspekte und Konzeptionen	31
1.7.1	Die Individualisierung von Lebensverläufen und die Erosion der betriebsrätlich-gewerkschaftlichen Normalbiografie	32
1.7.2	Der Wandel der Betriebsratsrolle	34
1.7.3	Weiterbildung von Betriebsrät/rätinn/en	37
1.7.4	Sozialisation im Betriebsrat	39
1.7.5	Scheins dreidimensionales Organisationsmodell	41
1.7.6	Biografie – Profession – Funktion	45
1.8	Die Karriereanker ehemals freigestellter Betriebsräte/ Betriebsrätinnen	46
<b>2</b>	<b>Gründe, Motive und Anlässe für den Ausstieg aus dem Betriebsrat</b>	<b>55</b>
2.1	Der komplexe Zusammenhang persönlich-biografischer, beruflicher und betriebsrätlicher Aspekte beim Ausstieg aus dem Betriebsrat	56
2.2	„Man will mal was Neues anfangen.“ – Der Wunsch, sich (beruflich) nochmal zu verändern	60
2.3	„Ich wollte da nicht mit ’nem Inventarschild auf dem Kopf rausgetragen werden“ – Kann oder will man bis zur Rente im Betriebsrat bleiben?	63
2.3.1	Betriebsratsarbeit als von vornherein zeitlich begrenzter Lebensabschnitt	64

2.3.2	Zwischen „Gnadenplatz“ und „Abgeschossen werden“	66
2.3.3	Wahlamt bleibt Wahlamt	67
2.3.4	Einbußen in der Qualität der Mitbestimmung	68
2.3.5	„Man wird auch besser, wenn man etwas lange macht“	69
2.4	„Als Letzte durch die Gänge wandeln und das Licht ausmachen“ – Standortschließung und Betriebsübergänge	70
2.4.1	Die Hoffnung stirbt zuletzt	71
2.4.2	Ein Akt der Selbstachtung	73
2.4.3	Die Last der betriebspolitischen Kämpfe	75
2.5	„Das ist nicht mehr mein Gremium“ – Subjektiv relevante Veränderungen im Betriebsrat	76
2.6	„Du kriegst einen verplättet und kannst nix machen“ – Nichtwiederwahl durch die Belegschaft oder das Gremium	78
2.6.1	Ausscheiden nach der Betriebsratswahl	79
2.6.2	Abwahl im Betriebsratsgremium	82
2.6.3	Der drohenden Abwahl zuvorgekommen	85
2.7	„Das letzte i-Tüpfelchen, um einen Schlussstrich ziehen zu können“ – Konflikte im Gremium bzw. im Betrieb	87
2.8	„Und dann hab’ ich gedacht, das kann doch nicht angehen, das musst du dir nicht mehr antun“ – Schwindender Rückhalt im Gremium als Austrittsgrund	90
2.9	„Age matters’: Biografische Dekaden als Bilanzierungsanlässe	92
2.10	„Jegliches Thema schon abgefrühstückt“ – Das Gefühl von Routine, Langeweile und Abstumpfen	98
2.11	„Da hat man alles erreicht, was man erreichen kann“ – Das Karriereplateau	99
2.12	„Irgendwie waren die Jobs immer schon da, bevor ich selbst auf die Idee gekommen bin“ – Zu früh und zu schnell in zu große Schuhe geschlüpft	102
2.13	„Wenn du so weiter machst, erlebst du das Ende hier nicht mehr“ – Gesundheitliche Beeinträchtigungen als Ausstiegsgrund	105
2.13.1	„Ich bin morgens früh im Hotel aufgewacht und wusste nicht mehr, in welcher Stadt ich bin“ – Belastung durch starke Reisetätigkeit	108
2.13.2	Belastungen und Beeinträchtigungen in Krisenzeiten	109
2.13.3	„Füße in Betonschuhen“ und „die Hände hinter dem Rücken zusammengekettet“	110
2.13.4	Burnout	112
2.13.5	Die Schwierigkeit männlicher Betriebsräte, über die eigene Belastung zu sprechen und sich Unterstützung zu holen	114

<i>Inhalt</i>		7
2.13.6	„Und da ist der Betriebsrat und die Gewerkschaft selten eine Hilfe“	116
<b>3</b>	<b>Karriereweg Arbeitsdirektor</b>	119
3.1	Einleitung	119
3.2	Die Karriereanker der Arbeitsdirektoren	127
3.3	Die Ernennung zum Arbeitsdirektor	129
3.3.1	An-der-Reihe-sein	129
3.3.2	„Wer kriegt das hin, ohne dass wir jeden Tag einen Konflikt im Unternehmen haben?“ – Die Suche nach einem Krisenmanager	132
3.3.3	„Das war gravierend für meine ganze Lebensentwicklung“ – Einstellungs- und Haltungswechsel durch ein berufsbegleitendes Studium	133
3.3.4	„Von der Pike auf“: Vom Betriebsrat über die Personalleitung zum Arbeitsdirektor	135
3.4	Erlebnisse und Erfahrungen der neuen Arbeitsdirektoren	136
3.4.1	Die Phase des Übergangs	137
3.4.2	Wie qualifiziert man sich für den Beruf Arbeitsdirektor?	139
3.4.3	Erste Herausforderungen und Kraftproben	141
3.4.4	Akzeptanz des (neuen) Arbeitsdirektors im Vorstand	144
3.4.5	Zuständigkeitsbereiche des Arbeitsdirektors	149
3.4.6	Die Entwicklung eines angemessenen Rollenverständnisses	151
3.4.7	Die Kultur des eigenen Arbeitsbereichs	153
3.4.8	Subjektive Herausforderungen, Milieudifferenz und Selbstverständnis	155
3.5	Beratung beim Wechsel	160
3.6	Beziehung zum Betriebsrat	164
3.7	Der Bogen darf nach keiner Seite hin überspannt werden	167
3.8	Die Beziehung zur Gewerkschaft	169
3.9	Was kommt nach dem Arbeitsdirektor?	172
<b>4</b>	<b>Von der Betriebsratsspitze zur Führungskraft/Personalleitung</b>	175
4.1	Einleitung	175
4.2	Mehrgleisigkeit von beruflicher Entwicklung, Weiterbildung und betriebsrätlichem Engagement	177
4.3	Betriebsrat von Anfang an als begrenztes Projekt	180
4.4	Angehörige der Betriebsratsspitze als Führungskräfte	182

4.5	Vom ursprünglichen Beruf über den Betriebsrat ins Personalwesen	184
4.6	Die Karriereanker im Karriereweg Führungskräfte	185
4.7	Die Beförderung in eine leitende Position	188
4.7.1	Bewerbung auf dem (freien) Arbeitsmarkt	189
4.7.2	„Wenn die mich nicht als kompetent und konstruktiv kennengelernt hätten, dann hätten die mich auch nicht hierhin geholt“	192
4.8	Beispiele für den Wechsel aus der Betriebsratsspitze in eine leitende Position im Personalbereich	193
4.8.1	„Und da hab’ ich den berühmten Hut in den Ring geworfen“	193
4.8.2	„Dass ich die bessere Personalchefin gewesen wäre, das war von Anfang an klar – aber von mir aus hätte ich diesen Schritt nicht gemacht“	195
4.8.3	„Wo gebt ihr mir im mittleren Management eine Möglichkeit, meine Führungskompetenz unter Beweis zu stellen?“	198
4.9	Erfahrungen in der neuen Funktion als Führungskraft	200
4.9.1	Übergang und Beginn der neuen Tätigkeit	201
4.9.2	Die ersten Erfahrungen in der neuen Funktion und Rolle	204
4.9.3	Zwischen Betriebsrat und Führungskraft – der Schatten der Vergangenheit	209
4.9.4	Die Beziehungen der Führungskräfte zu ihren neuen Kolleg/inn/en auf Leitungsebene	211
4.9.5	Die Entwicklung eines eigenen Profils in der Personalarbeit und im Personalbereich	216
4.10	Grenzmanagement in Rollen	218
4.11	Vom Betriebsratsvorsitzenden als Grenzgänger zum Brückenbauer auf Arbeitgeberseite	220
4.12	Die Beziehungen der Führungskräfte zur Gewerkschaft	223
<b>5</b>	<b>Karriereweg Fachumstieg</b>	<b>229</b>
5.1	Überblick über die Fachumsteiger/innen	231
5.2	Der Weg vom Betriebsrat zur Fachkraft	234
5.2.1	„Ich versuchte eine normale Mitarbeiterin zu sein“ – Eine umfassende Trainee-Phase	235
5.2.2	„Einen ganz klaren Schnitt zu machen, das war ganz wichtig für mich“	239
5.2.3	„Da kann man derbe auf die Schnauze fallen“ – Ein hürdenreicher Wechsel	243
5.2.4	„Das Sprungbrett war dieses Gefühl von Unzufriedenheit“	248

5.3	Die Karriereanker der Fachumsteiger/innen	250
5.4	Der rote Faden: Spezialisierung im Betriebsrat	252
5.5	Erfahrungen in der neuen Funktion als Fachkraft	254
5.5.1	„Heute hab’ ich da einen anderen Blick drauf“ – Perspektivenzuwachs	254
5.5.2	„Sie fürchten mich manchmal, weil ich so ’nen guten Draht nach oben hab’“	258
5.6	„Also ich kann mit Betriebsratsthemen dort hingehen, die vortragen und das funktioniert“ – Die Beziehung der Fachumsteiger/innen zum Betriebsrat	261
5.7	Vorläufige Bilanz: Was hat sich durch den Wechsel verbessert, was hat sich verschlechtert?	263
<b>6</b>	<b>Karriereweg Rückkehrer/innen</b>	<b>267</b>
6.1	Überblick über die Rückkehrer/innen	267
6.2	Motive und Anlässe, die Freistellung aufzugeben bzw. den Betriebsrat zu verlassen	269
6.3	Karriereanker der Rückkehrer/innen	272
6.4	Wie hat sich die Rückkehr in den Beruf gestaltet?	275
6.4.1	Die einfache Rückkehr – „Das ist gar kein Problem gewesen.“	275
6.4.2	Längere Übergangszeit – „Ich kann nicht holterdiepolter in meine alte Abteilung zurück“	276
6.4.3	Interne Stellensuche – „Das konnten sich viele nicht vorstellen, dass ich so was noch machen würde“	279
6.4.4	Externe Stellensuche durch Nutzen der eigenen Netzwerke	281
6.5	Vielfältige Suchbewegungen	282
6.6	Der Gleiche und doch ein Anderer	287
6.7	Was haben die Rückkehrer/innen durch den Wechsel gewonnen bzw. verloren?	290
6.7.1	Bedeutungsverlust	290
6.7.2	Verlust von Netzwerken	291
6.7.3	Selbstbestimmtheit	292
6.7.4	Unterforderung	293
6.7.5	Entlastung von Verantwortung	294
6.7.6	Die Genugtuung, es geschafft zu haben	295
6.7.7	Zugewinn an Zeit und Seelenfrieden	295
6.8	Die ‚Passung‘ auf der großen Bühne	296

10		<i>Inhalt</i>
6.9	Aus der Freistellung gehen – im Betriebsrat bleiben	298
6.10	Die Rückkehr aus Genderperspektive	300
<b>7</b>	<b>Aus der Berufung einen Beruf machen – der Karriereweg hauptamtlicher Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre</b>	<b>303</b>
7.1	Einleitung	303
7.2	Wie kam es zum Wechsel in die Hauptamtlichkeit?	308
7.2.1	„Ich hätte problemlos als Betriebsratsvorsitzender noch eine Weile weitermachen können“	309
7.2.2	„Die Arbeit im Betriebsrat war eigentlich mein Traumjob – aber irgendwann muss man einfach ‚Nein‘ sagen!“	310
7.2.3	„Mal wieder den Verantwortungslevel runterschrauben und nochmal etwas Neues machen“	312
7.2.4	„Die Mitbestimmung mal in einer anderen Rolle begleiten“	313
7.3	Karriereanker der Hauptamtlichen	316
7.4	„Betriebsräte haben keinen bevorzugten Zugang mehr zu Gewerkschaftsstellen“ – Die Personalpolitik bei den Gewerkschaften aus der Perspektive der Ehemaligen	320
7.4.1	Vorübergehende Erscheinung oder neue Personalstrategie?	321
7.4.2	Heimatkäthe vs. bundesweiter Einsatz	323
7.5	Mögliche Alternativen zur Hauptamtlichkeit	324
7.6	Die erste Zeit als Hauptamtliche	327
7.6.1	„Ausbildung brauchst du nicht – du gehst direkt in den Job“ – Zur Frage der Übergangsgestaltung	328
7.6.2	Der Sprung ins kalte Wasser	330
7.6.3	„Das muss man erst mal selber für sich realisieren“ – Erfahrungen mit dem Rollenwandel vom Betriebsrat zum Hauptamtlichen	332
7.6.4	Vielfältige Anforderungen und größere Selbstverantwortung	337
7.6.5	Zwischen Teammitglied und Einzelkämpfer	339
7.6.6	Von der Freiheit des Freigestellten zur Einpassung in die Organisation	341
7.7	Bilanz des Wechsels zur Gewerkschaft	342
7.7.1	Von der Bindung an den Betrieb zum Zugehörigkeitsgefühl zur Gewerkschaft	343
7.7.2	Zeitgewinn oder Zeitverlust – zur Frage der ‚Lifebalance‘	344
7.7.3	Emotionale Belastung und Beanspruchung	346
7.7.4	Vergütung der Hauptamtlichen	347

<b>8</b>	<b>Karriereweg: Selbstständigkeit in Bildung und Beratung</b>	<b>351</b>
8.1	Überblick über die selbstständigen Berater/innen	352
8.2	Motive und Anlässe, den Betriebsrat und Betrieb zu verlassen	355
8.3	Selbstständigkeit als zweit- oder drittbeste Lösung?	359
8.4	Karriereanker der Berater/innen	362
8.5	Vom Spielbein zum Standbein	364
8.6	Wie hat sich der Übergang in die Selbstständigkeit gestaltet?	367
8.6.1	Rückbesinnung und Neuorientierung	367
8.6.2	Zügig von „Was kann ich denn tun?“ zu „Das mache ich jetzt!“	369
8.6.3	Fließender Übergang	370
8.7	Von der Betriebsratsarbeit zur Arbeit mit Betriebsräten	371
8.8	Geschäftsmodelle auf einem spezifischen Markt	374
8.8.1	Auf- und Ausbau der Selbstständigkeit	375
8.8.2	Marktzugänge zur Beratung von Betriebsrät/inn/en	376
8.8.3	Kooperation und Konkurrenz	378
8.9	Die veränderte Beziehung zur Gewerkschaft: solidarische Heimat, Marktzugang und Konkurrenz	379
8.10	Qualifikationen und Kompetenzen für das neue Berufsfeld	383
8.11	Bilanz des Wechsels in die selbstständige Beratungstätigkeit	386
8.11.1	Entlastung	386
8.11.2	Spaß und Selbstbestimmtheit in der Beratungstätigkeit	387
8.11.3	Schattenseiten der Selbstständigkeit	388
<b>9</b>	<b>Ausblick</b>	<b>391</b>
	Literatur	395
	<b>Anhang</b>	
	Anhang 1: Forschungsmethoden und Forschungsfragen	404
	Die Forschungsmethoden	404
	Interviewleitfaden	406
	Anhang 2: Fragebogen Karriereorientierungen	409
	Anhang 3: Vorgelegte Kärtchen zu den Karriereankern	411
	Anhang 4: Übersicht über das Sample	414