

**Hans Georg Ruhe**

Februar 2011

Zukunftsfähigkeit des Kirchlichen Arbeitsrechts?

14. Fachtagung zum Kirchlichen Arbeitsrecht 28.02. und 01.03.2011 in Eichstätt

## **MAV-Arbeit: Karriereknick oder Chance?**

---

Vertiefungsgruppe 28.02.2011, 16.30 Uhr bis 18.30 Uhr

Moderation: Christoph Jacobowski, Waldmünchen

### **Knicks und Chancen – Schlaglichter auf das Thema**

*Ich gehöre über die sogenannte Hauptabteilungsleiterkonferenz der Bistumsleitung in Hildesheim an. In dieser Hauptabteilungsleiterkonferenz sitzen vier (von acht) leitenden Mitarbeitern, die vorher engagiert MAV-Arbeit geleistet haben.*

*Ich war jahrelang Bildungsreferent und dort u.a. zuständig für die Fortbildung von Mitarbeitervertretungen. Als ich mich Mitte der 90er Jahre um die Leitung des Bildungshauses bewarb, wurde ich nicht in die engste Wahl einbezogen. Man könne sich einen „Seitenwechsel“ nicht vorstellen. Durch die engagierte MAV-Arbeit und MAV-Schulungsarbeit sei ich zu festgelegt und nicht vermittelbar.*

*Mir wurde 2002 die Leitung der Hauptabteilung Personal/Verwaltung übertragen, nachdem ich Mitarbeitervertreter, profiliertes Mitglied der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen, Diözesan- und Zentral-KODA-Mitglied war. Ich hatte diese Aufgaben vier Jahre vorher aufgegeben, um in der bistumsinternen Organisationsentwicklung tätig zu werden.*

*Die Entscheidungsträger und Akteure waren zum Teil identisch.*

Zur Vorbereitung dieses Referates wurden per Mail Mitarbeitervertretungen im Bistum Hildesheim zu ihren Erfahrungen hinsichtlich Karriereknick und beruflicher Aufstieg befragt.

*„Meines Erachtens ist es schwierig, generelle Aussagen darüber zu machen, ob eine MAV-Tätigkeit karrierefördernd oder –verhindernd ist...“*

*„Bei der Übernahme von Leitungsaufgaben kommt es nicht in erster Linie auf Fachlichkeit an, entscheidend ist vielmehr die Persönlichkeit und die Fähigkeit, Mitarbeiter zu leiten, Prozesse zu strukturieren und zu gestalten, Konflikte zu erkennen und sachlich zu lösen.“*

*„Als MAV-Mitglied steht man im Ruf, die Belange einzelner Mitarbeiter über das Wohl der Einrichtung zu stellen.“ Dies sei nicht förderlich für die eigene Karriere.“ „Man wird als Querulant und Nörgler eingestuft und gilt nicht als vertrauenswürdig.“*

*„Ich habe schon von Schwierigkeiten gehört hinsichtlich des beruflichen Fortkommens von Mitarbeitervertretern. Dies wird allerdings häufig nicht näher definiert, sondern nur so allgemein in den Raum gestellt.“*

*„Arbeitgeber scheinen Bedenken zu haben, dass der Wechsel in die Vorgesetztenrolle gelingt.“*

*„Es ist schwierig als MAV-Mitglied an Seminaren teilzunehmen, die auf Führungsfunktionen vorbereiten. Dies kann gegenüber Kolleginnen und Kollegen imageschädigend wirken.“*

## Ist die Mitarbeitervertretungsarbeit Karriereknick oder Chance?

Es gibt Mitarbeitervertreter, die eine glänzende Karriere im kirchlichen Dienst gemacht haben und es gibt glänzende Mitarbeitervertreterinnen, deren beruflicher Weg in der Ausgangsposition endete und sich als Sackgasse erwies.

Auch wenn man die Gründe für die jeweiligen Berufswege untersucht, ergibt sich nicht immer ein klares Bild: Lag es am großen Engagement oder lag es am schwachen Engagement?

Faktoren, die den beruflichen Weg bestimmen:

- die eigene berufliche Biografie,
- die Leistung,
- die jeweilige Organisation, der Betrieb,
- die Vorgesetzten.
- das engere berufliche Umfeld,
- die Kolleginnen und Kollegen.

Chancen ergeben sich meistens aus der Kombination unterschiedlicher Faktoren, ihrer jeweiligen Gewichtung und dem angemessenen Timing: „Wann hilft welches Talent?“

## Motivation zur Mitarbeitervertretungsarbeit

Bevor man über eigene Karrierewünsche und vielmehr –erwartungen nachdenkt, sollte man sich Rechenschaft geben über die eigene Motivation zur MAV-Arbeit.

Ich biete sieben zentrale Motive an:

**Altruismus:** Man will sich ohne Eigennutz für Kolleginnen und Kollegen einsetzen und für eine gedeihliche Kooperation in der jeweiligen Einrichtung sorgen.

**Selbstverwirklichung:** Man will eigene Ideen verwirklichen und diese zu Nutzen der eigenen Einrichtung kenntlich machen.

**Kompensierende Gestaltung:** Die eigene Einflussnahme durch das originäre Arbeitsfeld wird als unzureichend empfunden. Über den Umweg der Mitarbeitervertretungsarbeit soll Einfluss auf Entwicklung der Einrichtung genommen werden.

**Arbeitsfeldübergreifende Identifikation:** Mitarbeitende, die in ihrer Tätigkeit nicht ausschließlich den Broterwerb sehen, sondern mit großer Identifikation tätig sind, realisieren diese, indem sie sich in der MAV sich engagieren.

**Potenzialrealisierung:** Mitarbeitende, die durch Vorgesetzte nicht gefördert werden und deren Karriere stagniert, wollen ihre Potenziale verwirklichen. Sie weichen der Nichtförderung aus, indem sie in Mitarbeitervertretungen einsteigen und dort ihre Potenziale leben.

Die Energie, die für die Gesamtheit der Organisation genutzt werden könnte, wird umgelenkt – im günstigen Fall positiv, im ungünstigen Fall für die Einrichtung kontraproduktiv.

**Karriere:** Über den Umweg der Mitarbeitervertretung soll Profil gewonnen werden, das im fachlichen Feld nicht oder nur mangelhaft erlangt wurde. Sie machen so auf ihre Potenziale aufmerksam und betonen ihre Ambitionen.

Das Motiv Karriere mündet manchmal im Karrieristentum (vgl. Ruhe/Bartels S. 73) : Mitarbeitervertretungen werden als Sprungbrett genutzt, da sie Aufmerksamkeit versprechen. Eine Unterabteilung dieser Spezies sind Mitarbeiter, die nur in die MAV gehen, um den eigenen Arbeitsplatz zu sichern.

Karrieristen gefährden wider Willen ihre eigene Karriere. Sie sind schnell durchschaubar, weil sie sich nicht am Organisationswohl, sondern am Eigennutz orientieren.

## **Karriere – Definition und Unterscheidung**

Ich definiere Karriere so: Karriere ist die in der Regel ansteigende Laufbahn eines Menschen in seinem Berufsleben. In dem Begriff wird Qualifikation, Position und sozialer Aufstieg zusammengefasst. Zu unterscheiden ist zwischen einer **Managementkarriere**, dem Aufstieg in der Unternehmenshierarchie, und einer **Fachkarriere**, dem anerkannten Kompetenzzuwachs im Rahmen einer Expertenlaufbahn.

Karriere ist also „Intragationenmobilität“, durch die sich die Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht, einer Expertenkaste oder die Einflusnachbarschaft ändern kann.

Das Letzte scheint mir gerade im kirchlichen Dienst eine wesentliche Triebfeder für Karrierewünsche zu sein – wesentlicher als z.B. höhere Einkommen.

## **Karriere planen?**

Karriere kann nur begrenzt geplant werden, Chancen nur im Kontext anderer Chancen und Konkurrenzen erarbeitet werden. Karriere bedeutet Einzelinteressen in einen Zusammenhang mit den Interessen der Organisation bzw. des Unternehmens zu bringen.

Karriereplanung ist zunächst also Schnittstellensuche, dann Eruiierung der Kontexte und schließlich – oft vor allem – Wahrnehmung der Konkurrenzen.

Und Karriere ist eine Frage des richtigen Augenblicks („Kairos“). Timing allein reicht für die Entwicklung eigener Ambitionen nicht aus.

## **Die Mitarbeitervertretungsordnung kennt das Wort „Karriere“ nicht.**

Als Mitarbeitervertreter kann man kaum Karriere machen – sieht man einmal ab von der Möglichkeit, Vorsitzender einer Mitarbeitervertretung oder im Vorstand einer Diözesanen Arbeitsgemeinschaft tätig zu werden. Karrieren dieser Art ergeben sich höchstens durch die Kumulation verschiedener Ämter (Vorsitzender+aktiv in der DiAG+KODA- oder AK-Mitglied). Diese Karriere ist allerdings eine **geliehene Karriere**.

Die Mitarbeitervertretungsordnung kennt keine Aufstiegsmöglichkeiten. Der Gedanke ist ihr wesensfremd: Selbst der Vorsitzende einer Mitarbeitervertretung hat substanzuell kaum mehr Rechte als jedes andere MAV-Mitglied.

Karriere im Sinne der Managementkarriere muss sich also außerhalb des MAV-Systems entwickeln und wird durch das MAV-System weder gestützt noch behindert.

Die Mitarbeitervertretungsordnung bildet nur sehr begrenzt die Stützung von (fachlicher) Entwicklung, die ja Voraussetzung für Karriere sein sollte, ab.

Erst in der jüngsten Novelle zur MAVO erscheint in § 18 der neue 1 b: „Die Mitglieder der Mitarbeitervertretung dürfen von Maßnahmen der beruflichen Bildung innerhalb und außerhalb der Einrichtung nicht

ausgeschlossen werden.“ Dies ist ein sparsamer Hinweis darauf, dass Mitarbeitervertretungsarbeit die fachliche Karriere zumindest nicht behindern darf.

Der neue § 16 (3a) markiert auch ein Benachteiligungsverbot: „Ein Mitglied der Mitarbeitervertretung, das von seiner dienstlichen Tätigkeit völlig freigestellt war, ist innerhalb eines Jahres nach Beendigung der Freistellung im Rahmen der Möglichkeiten der Einrichtung Gelegenheit zu geben, eine wegen der Freistellung unterbliebene einrichtungsübliche berufliche Entwicklung nachzuholen.“ Dies scheint mir hinsichtlich der Fachkarriere von Bedeutung.

Es ist der Wille des Gesetzgebers, dass Mitarbeitervertreter/innen nicht durch materielle oder immaterielle Förderungen denjenigen gegenüber, die sie vertreten, hervorgehoben werden.

So richtig dieser Grundgedanke ist, so problematisch ist er, wenn man die Verantwortung, die Mitarbeitervertretungen insbesondere in großen Einrichtungen haben, mit ins Kalkül zieht und viele Kolleginnen und Kollegen manchmal die Funktion von Co-Managern wahrnehmen.

### **Trainingslager Mitarbeitervertretungsarbeit**

Wenn Führungsfähigkeit vor allen Dingen Entwicklung der sogenannten Soft Skills bedeutet, dann ist Mitarbeitervertretungsarbeit eine Art Trainingslager.

- Zielorientierung und Entscheidungsfreude ist gefragt,
- Kommunikation wird trainiert,
- Rollendifferenzierung gefordert,
- Konfliktfähigkeit entwickelt oder stabilisiert,
- das Denken in Kontexten gefördert
- und Generalistenwissen über die Organisation erarbeitet.

Damit einher geht mindestens für einen Teil der Arbeitszeit eine Rollen- und Statusveränderung. Diese ist „geliehen“ und auf Zeit übertragen. Diese Veränderung kann etwas vorwegnehmen, das Karriere gibt.

### **Karrierechancen aus Arbeitgebersicht**

Früher war man gemeinhin der Meinung, dass sich im Engagement für den Betriebsrat deutlich machte, wie man zur Firma bzw. Organisation stand. Der Betriebsrat wurde als potentiell feindliche Organisation gesehen, der freundlichenfalls höchstens kontrollierend nie aber als kooperierend begriffen wurde. In deutlich abgeschwächter Form galt dies wohl auch für die Mitarbeitervertretung im kirchlichen Dienst.

Hier haben sich in dem letzten Jahrzehnt andere Entwicklungen aufgetan. Manchmal drängt sich der Eindruck auf, als wenn das Modell des Dritten Weges in seinen Grundintention der „Vertrauensvollen Zusammenarbeit“ und dem „Ziel der Einigung“ Einzug genommen hat in viele, insbesondere große, Industrieunternehmen. Immer stärker wird die Einbindung von Betriebsräten in die strategische Arbeit. Immer mehr verlieren Betriebsräte die Bedeutung von ausschließlichen Kontrolleuren. Sie werden Mitentscheider, Mitberater oder sogar Co-Manager. In Niedersachsen ist dies schon seit Jahrzehnten besonders erkennbar an der Entwicklung von VW (die satiriefähigen Seiten dieser Entwicklung will ich nicht kommentieren).

Kluge Einrichtungsleitungen binden Mitarbeitervertretungen in ihre Strategien.

Die Nützlichkeit einer solchen erweiterten Definition von MAV-Arbeit erkennen zunehmend mehr Einrichtungen. Mitarbeitervertreter/innen werden tatsächlich potentielle Co-Manager.

Als Folge dessen kann durchaus der innerbetriebliche Aufstieg winken. So heißt es z.B. in der FAZ am 17. Juni 2004: „Für dialogfähige, qualifizierte Arbeitnehmer sind Betriebsratsstätigkeit und innerbetrieblicher Aufstieg in der Regel vereinbar. Gerade diese Personengruppen sollten sich in einem Engagement für die gemeinsamen Interessen des Arbeitnehmers ihres Betriebes ermutigt sehen.“

Das Zitat unterstreicht die doppelte Qualifikation bzw. doppelte Kompetenz, die Mitarbeitervertreter haben. Sie haben zum einen das Wohl des einzelnen Mitarbeiters vor Auge, zum anderen, recht verstanden, auch das Wohl der Organisation. Verschärft ausgedrückt: Sie sind in dieser Doppelgleisigkeit und Doppelgesichtigkeit ggf. handlungskompetenter als diejenigen, die ausschliesslich auf der Chefseite gewachsen sind. Allerdings heißt es in der FAZ-Artikel auch: „Ist das Betriebsratsengagement ausschließlich eigennützig, sollte niemand auf ein innerbetrieblichen Aufstieg hoffen.“

Wer statt des Modells des Co-Managements (dazu später mehr) das des Kontrolleurs oder des ausschließlichen Interessenvertreters bevorzugt, qualifiziert sich nicht für andere Aufgaben, sondern legt sich fest und verendet schlimmstenfalls im Fachidiotentum. Hier wäre die Entwicklung nicht anders als bei solchen Kolleginnen und Kollegen, die sich ausschließlich in ihrem engen fachlichen Feld kompetent machen und die Gesamtstrategie vernachlässigen.

### **Drei Selbstdefinitionen von Mitarbeitervertreter/innen hinsichtlich Chancen**

**Der Co-Manager/in:** Er/sie kennt sich aus in der Strategie der Einrichtung oder des Unternehmens, weiß das operative Geschäft auf dieser Basis zu bewerten und definiert Mitarbeitervertretungsarbeit als ein Modul dieser Strategie. Er/sie weiß: Nur zufriedene und geförderte Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter, die das Gesamtziel verwirklichen.

Das aus der Form geratene Modell des Co-Managers ist das des Konvertiten. Er hat innerlich die Seite gewechselt, denkt nur noch aus der Perspektive des Unternehmens und bestenfalls eine taktische auf Sicht die Mitarbeitenden.

Der Co-Manager hat gute Aussichten. Er bündelt Fach- und Managementchancen.

**Der Interessenvertreter/in:** Der/die Interessenvertreter/in ist das klassische Modell. Er oder sie definiert die Aufgaben ausschließlich legalistisch aus der Mitarbeitervertretungsordnung, beschränkt sich auch auf diese Rechte und Pflichten und sorgen dafür, dass sie im Unternehmen realisiert werden.

Wirtschaftspläne, strategische Ausrichtung oder übergeordnete Ziele interessieren ihn/sie nicht. Er/sie macht sich auch nicht entsprechend kundig.

Die aus der Form geratene Rolle des Interessenvertreters ist die des Nein-Sagers oder sogar des Nörglers. Alles was nicht zum individuellen Einzelwohl der Mitarbeitenden beiträgt wird abschlägig beschieden.

Der Interessenvertreter hat eingeschränkte Aussichten und die nur dann, wenn er seine Soft Skills entwickelt.

**Der Kommunikator:** Der Kommunikator bzw. die Kommunikatorin verbindet ähnlich wie der Co-Manager Unternehmensziel und Wohl des einzelnen Mitarbeiters. Ihm/ihr liegt daran, dass es großes Einvernehmen gibt und dass die Unternehmensziele angemessen an die Mitarbeiterschaft vermittelt

werden. Den Managern vermittelt er die besondere Lage der Mitarbeitenden und bittet Berücksichtigung. Kommunikatoren sind also Vermittler.

Der aus der Form geratene Kommunikator hingegen ist das Sprachrohr der Unternehmensleitung. Er identifiziert sich stärker mit der Managementebene und tut viel dafür, dass die Mitarbeitenden eine ähnliche Einsicht gewinnen. Er trägt zur Beruhigung der Gesamtsituation bei.

Der Kommunikator stagniert in der Regel. Jemand der ausschließlich vermittelt, signalisiert indirekt Desinteresse an der eigenen Entwicklung.

### **Karriere erlaubt**

Es ist erlaubt, dass Mitarbeitervertreter/innen nicht nur altruistisch zu denken, sondern auch die eigene Karriere im Blick zu haben. Ein solches Ziel darf auch im angemessenen Rahmen kommuniziert werden – z.B. im Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgespräch mit dem Vorgesetzten, in den entsprechenden Fachkonferenzen oder auch in der Mitarbeitervertretung.

Gute Vorgesetzte wissen ihre Aufgaben und Rollen zu differenzieren. Können Mitarbeitervertreter/innen dies auch, erfüllen sie eine zentrale Voraussetzung für Karriere.

Ambitionen sind ohnehin erkennbar.

### **Hindernisse für die Karriere**

- Gestoppte fachliche Entwicklung oder deren Rückschritt
- Fehlende ausreichende kommunikative Kompetenzen
- Fehlende Vernetzung in der eigenen Einrichtung
- Fehlende vertikale Vernetzung bei zu breit ausgeprägter horizontaler Vernetzung: Verdacht hoher Mitarbeiter- und geringer Organisationsorientierung
- Hohe Eigenorganisationsfixierung ohne Orientierung auf benachbarte oder befreundete Organisationen
- Ungeschickte Eigenrepräsentanz, ungeschickte Repräsentanz der Mitarbeitervertretung
- Vermischung von fachlichen und partizipativen Aufgaben (Dieser Gefahr unterliegen vor allen Dingen solche MAVler, die schon Leitungsaufgaben haben. Anmerkung: der Typus des Leitenden der Mittleren Ebene, der sich in MAVen engagiert, verbreitet sich tendenziell.)
- Vorzeitige ausschließliche Organisationsorientierung: Misstrauen bei Mitarbeitenden
- Hoher Anbieterungsfaktor ("Anwiderungsfaktor") in Gestik, Kleidung und Kontakt

### **Beschädigungen der Karriere durch Chefs**

- Isolierung in der Arbeiterschaft
- Markierung des Mitarbeitervertretungsstatus unter Missachtung der Fachkompetenz
- Segmentierung der gesamten Mitarbeitervertretung unter besonderer Berücksichtigung der hervorragenden Repräsentanten
- Reduzierung der Mitarbeitervertretungen auf den Kern der Tätigkeit, streng orientiert an der MAVO.

- Isolierung der Mitarbeitervertretung nach außen hin – z.B. gegenüber anderen Partnern, befreundeten Organisationen
- Provokantes Konfliktverhalten, um die eigene Stärke ausspielen zu können
- Verhinderung von Übertragung höherwertiger Aufgaben durch vorgeschobene oder tatsachenbasierte Vorbehalte
- Arbeitsverdichtung sowohl durch unangemessene Beschäftigung der MAV oder Übertragung von Aufgaben im fachlichen Bereich

Wenn unmittelbare Vorgesetzte die Karriere behindern wollen, sind sie in der Regel aufgrund ihrer Position stärker.

Aber: Man täusche sich nicht! Viele Vorgesetzte treten nach innen rigide gegenüber ihrer Mitarbeitervertretung auf, vermitteln aber nach außen hin über die Mitarbeitervertreter/innen ein fachlich gutes Bild. Dies hat paradoxerweise den möglichen Effekt, dass es für Einzelne karrierefördernd sein kann.

### **Auch das: Beschädigungen der Karriere durch Kolleginnen oder Kollegen**

- Arbeitsfeldrivalitäten
- Markierung möglicher Ausfälle durch MAV-Arbeit im eigenen fachlichen Feld
- Isolierung in der MAV-Arbeit
- Stigmatisierung der MAV-Arbeit als leitende Tätigkeit und damit Verrat an den Mitarbeiterinteressen

### **Karriere planen – einige Empfehlungen**

- Planen Sie Ihre Karriere nicht während der Mitarbeitervertretungszeit und auch nicht aus Frust über die MAV-Arbeit.
- Führen Sie als Mitarbeitervertreter ein offenes Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten und klären Sie, unter welchen Bedingungen er Sie weiterhin fördert und welche weiteren Schritte Sie gehen können, um Ihre fachlichen Stärken zu vertiefen.
- Seien Sie sich immer bewusst, dass Führung zunächst kommunikative Kompetenz und dann Fachlichkeit bedeutet.
- Kompensieren Sie mögliche fachliche Rückschritte während der Freistellungsphase z.B. durch Fortbildungen.
- Streiten Sie angemessen. An Ihrem Streitverhalten erkennt man Leitungskompetenz.
- Achten Sie auf die Verankerung in der Mitarbeiterschaft. Sie gibt Auskunft über Ihr Führungsscharisma.
- Vernetzen Sie sich horizontal und vertikal. Lassen Sie nicht zu, ausschließlich als MAVler markiert zu werden.
- Wenn Sie im MAV-Streit mit Ihrem Vorgesetzten leben, stellen Sie die Differenzen fest und führen Sie den Streit zu Ende. Im Extremfall beziehen Sie die nächsthöhere Ebene ein.
- Die MAV-Arbeit sollte im Zeugnis nicht erwähnt sein - wohl aber in einem Begleitbrief.

**Fazit: Karriereknick oder Chance?**

Für Betriebsratsarbeit und Mitarbeitervertretungsarbeit gilt das, was auch für andere Arbeits- und Engagementsfelder gilt: Die Situation hinsichtlich der Chancen und des Karriereknicks sind differenziert zu betrachten.

Die Chancen in einer Mitarbeitervertretung sind in der Regel nicht schlechter als in anderen „Abteilungen“. Es bedarf nur der Berücksichtigung besonderer Spielregeln. Die Chance, auf Augenhöhe mit Managern zu verhandeln, darf nicht dazu führen, sich auch auf Augenhöhe zu verhalten. Nur wer hierarchische Unterschiede bewusst wahrnimmt und diese markiert, ist auch in der Lage, diese hierarchischen Unterschiede selber zu leben, auszufüllen und zu gestalten.

Und: Letztendlich ist die Organisation klüger als einzelne Vorgesetzte oder unglückliche Konstellationen – darauf kann man vertrauen, sich allerdings nicht verlassen.

**Hans Georg Ruhe** (59), Leiter der Hauptabteilung Personal/Verwaltung im Bischöflichen Generalvikariat Hildesheim, Mentor an der Fundraisingakademie Frankfurt/M., zeitweise Lehrbeauftragter Stiftungsfachhochschule München.

Ausbildungen: Verwaltung, Sozialarbeit, Psychodrama, Organisationsberatung und Sozial- und Kommunikationswissenschaften (M.A.). Frühere Arbeitsfelder: Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, Bildungsarbeit, Organisationsberatung, Fundraisingberatung; langjährige Tätigkeit in Mitarbeitervertretungen, Diözesan- und Zentral-KODAen.

Veröffentlichungen u.a. „Praxishandbuch für die Mitarbeitervertretung“ gemeinsam mit Wolfgang Bartels, 3. Auflage 2011 (in Vorbereitung)

Kontakt: [hansgeorg.ruhe@bistum-hildesheim.de](mailto:hansgeorg.ruhe@bistum-hildesheim.de)

