SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Gewerkschaftliche Vertrauensleute im Betrieb: Aufbruch wagen, Mitbestimmung gestalten

Tietel, Erhard; Meng, Frank; Singe, Ingo; Katenkamp, Olaf

Veröffentlichungsversion / Published Version
Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
transcript Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Tietel, E., Meng, F., Singe, I., & Katenkamp, O. (2026). *Gewerkschaftliche Vertrauensleute im Betrieb: Aufbruch wagen, Mitbestimmung gestalten.* (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 203). Bielefeld: transcript Verlag. https://doi.org/10.14361/9783839469316

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Terms of use:
This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Diese Version ist zitierbar unter / This version is citable under:
https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-107431-2

Erhard Tietel, Frank Meng,
Ingo Singe, Olaf Katenkamp
Gewerkschaftliche Vertrauensleute im Betrieb
Aufbruch wagen, Mitbestimmung gestalten
[transcript]
Hans Böckler Stiftung

Erhard Tietel, Frank Meng, Ingo Singe, Olaf Katenkamp
Gewerkschaftliche Vertrauensleute im Betrieb

Editorial

Die Reihe **Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung** bietet einem breiten Leserkreis wissenschaftliche Expertise aus Forschungsprojekten, die die Hans-Böckler-Stiftung gefördert hat. Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB. Die Bände erscheinen in den drei Bereichen »Arbeit, Beschäftigung, Bildung«, »Transformationen im Wohlfahrtsstaat« und »Mitbestimmung und wirtschaftlicher Wandel«.
Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung bei transcript führt mit fortlaufender Zählung die bislang bei der edition sigma unter gleichem Namen erschienene Reihe weiter.
Die Reihe wird herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung.

Erhard Tietel (Prof. i. R., Dr., Dipl.-Psych.) ist assoziiertes Mitglied am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen und freiberuflicher Supervisor und Coach (DGSv). Er forscht über und berät Betriebsratsgremien und ihre Vorsitzenden.
Frank Meng (Dr., Dipl.-Pol.) forscht und lehrt am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Geschlechtersegregation in der Arbeitswelt und die Entwicklung neuer Formate der politischen Erwachsenenbildung.
Ingo Singe (Dipl.-Soz.) forscht an der Universität Osnabrück zum Thema »Digitalisierung von Arbeit und soziale Ungleichheit«. Seine Interessenschwerpunkte sind Arbeit, industrielle Beziehungen und sozialer Konflikt.
Olaf Katenkamp (Dr.) forscht an der Landwirtschaftskammer Niedersachsen zur Digitalisierung in der Agrarwirtschaft. Seine Themenschwerpunkte sind die Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeit, Organisation und Nachhaltigkeit.

Erhard Tietel, Frank Meng, Ingo Singe, Olaf Katenkamp

Gewerkschaftliche Vertrauensleute im Betrieb

Aufbruch wagen, Mitbestimmung gestalten

[transcript]

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über https://dnb.dnb.de abrufbar.

Dieses Werk ist unter der Creative-Commons-Lizenz BY 4.0 lizenziert. Für die ausformulierten Lizenzbedingungen besuchen Sie bitte die URL https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/.
Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

2026 © Erhard Tietel, Frank Meng, Ingo Singe, Olaf Katenkamp

transcript Verlag | Hermannstraße 26 | D-33602 Bielefeld | live@transcript-verlag.de

Umschlaggestaltung: Maria Arndt, Bielefeld
Umschlagabbildung: Engineers With Forged Steel / picture alliance / Cultura / Monty Rakusen
Satz: Michael Rauscher, Bielefeld
Druck: Elanders Waiblingen GmbH, Deutschland
https://doi.org/10.14361/9783839469316
Print-ISBN: 978-3-8376-8100-0 | PDF-ISBN: 978-3-8394-6931-6
Buchreihen-ISSN: 2702-9255 | Buchreihen-eISSN: 2702-9263

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Inhalt

Abbildungen | 9

Tabellen | 11

Zusammenfassung | 13

1 Einleitung: Die Stärkung betrieblicher Demokratie durch gewerkschaftliche Vertrauensleute | 19

2 Eine neue Vertrauensleutearbeit? | 27

3 Rahmenbedingungen als Möglichkeitsfenster für die Vitalisierung der Vertrauenskörper | 37
3.1 Machterosion der Gewerkschaften | 40
3.2 Sozialpartnerschaft und deren Erosion als Treiber einer Vitalisierung der Vertrauenskörper | 45
3.3 Reorganisation der Unternehmen als Ausgangspunkt der Vitalisierung von Vertrauenskörperarbeit | 50
3.4 Möglichkeitsfenster erkennen und nutzen | 53

4 Das betriebspolitische Fünfeck des Vertrauenskörpers | 57
4.1 Die dyadischen Beziehungen des Vertrauenskörpers | 62
4.2 Die betriebspolitischen Dreiecksbeziehungen des Vertrauenskörpers | 65

5 Das institutionelle Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik | 75
5.1 Die steuernde Funktion der Gewerkschaft | 76
5.2 Die Ausprägungen des institutionellen Dreiecks der gewerkschaftlichen Betriebspolitik im empirischen Material | 83

6 Vertrauenskörper und Betriebsrat | 91
6.1 Rechtliche Aspekte des Verhältnisses von Betriebsräten und Vertrauensleuten | 93

6.2 Betriebsratstypen in der Soziologie der Arbeitsbeziehungen | 94
6.3 Die Muster im Verhältnis von Betriebsräten und Vertrauenskörpern in den Fallstudien | 98
6.4 Der Beitrag von Betriebsräten zu einer lebendigen Vertrauensleutearbeit | 117
6.5 Fazit | 124

7 Vertrauensleute aus der Sicht begleitender Gewerkschaftssekretär:innen: Die Aktivitäten von Geschäftsstellen und Bezirken | 127
7.1 Perspektiven der begleitenden Gewerkschaftssekretär:innen auf die Vertrauensleutearbeit | 128
7.2 Initiieren und Entwickeln der Vertrauensleutearbeit in den Betrieben | 130
7.3 Die Organisation von Vertrauensleutewahlen | 135
7.4 Die Einbeziehung von Vertrauensleuten in die Tarifauseinandersetzungen | 137
7.5 Einbeziehung der Vertrauensleute in die gewerkschaftliche Betriebspolitik | 140
7.6 Organisation von jährlichen Klausuren mit dem Vertrauenskörper oder dessen Leitung/Vorstand | 142
7.7 Qualifizierung von Vertrauensleuten und sogenannten »Aktiven« | 144
7.8 Schlussüberlegungen | 146

8 Drei Dimensionen der Arbeit von Vertrauenskörpern: Ein Modell zur Analyse und Entwicklung von Vertrauenskörpern | 149
8.1 Die Aufgabendimension | 150
8.2 Die strukturelle Dimension | 153
8.3 Die Beziehungsdimension | 159
8.4 Die Dynamik zwischen der Aufgaben-, der Struktur- und der Beziehungsdimension | 165

9 Sozialisationsprozess im Vertrauenskörper: Von der Person des Vertrauens zur gewerkschaftlichen Funktionsträger:in | 169
9.1 Vertrauensperson vor Ort | 171
9.2 Exkurs zur Beratungskompetenz | 174
9.3 Scharnier zwischen Vertretungsbereich, Vertrauenskörper und Betriebsrat | 179
9.4 Gewerkschafter:in im eigenen Arbeitsbereich | 182
9.5 Vertrauensleute als Personen des Vertrauens und als Repräsentant:innen der Gewerkschaft | 186
9.6 Zwischenfazit | 189

9.7 Vertrauensleute als Funktionsträger:innen ihrer Gewerkschaft | 190
9.8 Der Sozialisationsprozess von Vertrauensleuten zwischen Rollenübernahme und Rollengestaltung | 193

10 Zur Generationendynamik in der betrieblichen Interessenvertretung: Eine Fallvignette | 197
10.1 »Und dann wird man 27« | 198
10.2 Zwischen »Politikabstinenz« und »hausgemachten Hindernissen« | 200
10.3 Die Instanz der »Jugendvertrauensleute« | 202

11 Die Herausbildung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur im Vertrauenskörper | 203
11.1 Die sozio-emotionale Atmosphäre im (Re-)Vitalisierungsprozess eines Vertrauenskörpers | 204
11.2 Herausbildung und Stärkung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur | 207
11.3 Aneignung des gesamten Betriebs | 209
11.4 Emanzipations- und Solidaritätserfahrungen in der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur | 210
11.5 Hoffnung und Zuversicht als Atmosphäre der Vitalisierung | 213
11.6 Die Hoffnung, ernst genommen zu werden | 215
11.7 Betrieblich-gewerkschaftliche Kulturen als Einübung von Demokratie | 217
11.8 Ausweitung der Einflusszone und neue Formen betrieblicher Öffentlichkeit | 219
11.9 Die entmutigende Atmosphäre in Abwärtsspiralen | 221
11.10 Beharrungskräfte in »tradierten« Vertrauenskörpern | 222
11.11 Das Spannungsfeld zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Orientierung | 224
11.12 Fazit | 228

12 Vertrauensleute und Beteiligung | 231
12.1 Beteiligungsbeziehung 1: Gewerkschaft–Vertrauensleute | 234
12.2 Beteiligungsbeziehung 2: Betriebsrat–Vertrauensleute | 240
12.3 Beteiligungsbeziehung 3: Vertrauensleute–Mitglieder/Nichtorganisierte | 240
12.4 Beteiligungsbeziehung 4: Partizipation innerhalb des Vertrauenskörpers | 244
12.5 Beteiligungsgewerkschaften und Vertrauensleute | 247

13 Die demokratisch-politische Dimension der Vertrauensleutearbeit | 251

Literatur | 259

Anhang 1: Methoden und Fallstudiendesign | 273
Fallauswahl und Datenerhebung | 273
Forschungssample | 275
Methodische Vorgehensweise | 277

Anhang 2: Kurzdarstellung der Fallbetriebe | 279
Fallstudie 1: AERO | 279
Fallstudie 2: AUTO | 283
Fallstudie 3: CARE | 286
Fallstudie 4: ENERGIE | 291
Fallstudie 5: FARBE | 294
Fallstudie 6: ITK | 299
Fallstudie 7: KRAN | 305
Fallstudie 8: MEDITEC | 309
Fallstudie 9: PFLUG | 313
Fallstudie 10: SPEKTRAL | 316

Autoren | 323

Abbildungen

Abbildung 1: Entwicklung der Erwerbstätigen und Gewerkschaftsmitglieder (2000–2022) | 41

Abbildung 2: Das triadische Schema der betrieblichen Arbeitsbeziehungen | 58

Abbildung 3: Das betriebspolitische Fünfeck des Vertrauenskörpers | 60

Abbildung 4: Das institutionelle Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik | 66

Abbildung 5: Das gewerkschaftliche Akteursdreieck | 67

Abbildung 6: Das betriebliche Arbeitnehmerdreieck | 68

Abbildung 7: Das Dreieck zwischen Vertrauenskörper, Betriebsrat und Arbeitgeber | 70

Abbildung 8: Das Dreieck Vertrauenskörper–Geschäftsstelle–Arbeitgeber | 71

Abbildung 9: Das Dreieck Vertrauenskörper–Mitglieder/Beschäftigte–Arbeitgeber | 72

Abbildung 10: Das institutionelle Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik | 76

Abbildung 11: Erweitertes institutionelles Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik | 83

Abbildung 12: Drei Dimensionen der Arbeit eines Vertrauenskörpers | 150

Abbildung 13: Wechselwirkungen zwischen den drei Dimensionen | 165

Tabellen

Tabelle 1: Beschäftigtenbeteiligung im Rahmen der ver.di-Kampagne »Dezentral ist besser« | 241

Tabelle 2: Die Untersuchungsbetriebe | 275

Tabelle 3: Strukturdaten zu den Fallbetrieben | 276

Zusammenfassung

Diese Studie präsentiert die Ergebnisse des Forschungsprojekts »Vertrauensleute und Beteiligung« (Hans-Böckler-Stiftung o. J.). Sie nimmt insbesondere zwei bisher wenig beforschte Dimensionen der gewerkschaftlichen Vertrauensleutearbeit in den Blick.

Die erste ist die *innovativ-gestaltungsorientierte Dimension:* Wir fragen, ob und wie Vertrauensleutestrukturen dazu beitragen, die Arbeitsinteressen und fachlichen Kompetenzen der Beschäftigten in die Gestaltung von Arbeit einzubringen. Dazu scheinen sie geradezu prädestiniert, weil sie ein hohes Verständnis der betrieblichen Realitäten und Arbeitsprozesse besitzen und durch ihre Verankerung im direkten Wirkungskreis legitimiert sind.

Wir haben untersucht, welches Verständnis von Beteiligung Vertrauensleute haben, welche Erfahrungen sie in Beteiligungsprozessen machen, mit welchen Hindernissen sie sich konfrontiert sehen und welche (neuartigen) Kompetenzen und Ressourcen sie für die Entwicklung nachhaltiger Handlungsfähigkeit benötigen.

Ein zentrales Ergebnis des Projekts besteht darin, dass die Belebung der Vertrauensleutearbeit zunächst einmal die Beteiligung innerhalb des Vertrauenskörpers erhöht. Häufig sind es kleine Gruppen von Aktiven, die versuchen, das eigene Haus »in Ordnung« zu bringen, indem sie die Vertrauensleutearbeit restrukturieren, arbeitsteiliger aufstellen und versuchen zu gewährleisten, dass Kolleg:innen trotz unterschiedlicher Aktivitätsbereitschaft und Zeitbudgets einen passenden Platz in der Gruppe finden. Erst in einem zweiten Schritt erfolgen dann Versuche, weitere Gruppen von Beschäftigten in die gestalterische Arbeit des Vertrauenskörpers einzubeziehen.

Die zweite Dimension ist der *politisch-demokratische Aspekt der Vertrauensleutearbeit:* Hier interessieren wir uns für die Frage, ob und wie Vertrauensleutearbeit als Mechanismus erweiterter demokratischer Einflussnahme der Arbeitenden im Betrieb wirksam wird. Wir ergänzen die Frage, ob Vertrauensleute zu mehr Demokratie im Betrieb beitragen können, durch die Perspektive auf die Beiträge von Vertrauensleuten zur politischen Meinungsbildung im

Betrieb: Thematisieren Vertrauensleute die großen politischen Themen der Zeit? Reagieren sie auf außerbetriebliche politische Ereignisse? Ob und wie sie in diesem Sinne als politische Akteur:innen auftreten, wurde bisher kaum erforscht.

Vertrauensleute agieren heute vor dem Hintergrund sich verschränkender Transformationsprozesse in der Arbeitswelt. Damit gewerkschaftliche Akteur:innen einen Beitrag zur Bewältigung technologischer, ökonomischer und sozialer Herausforderungen leisten können, scheint der Ausbau der Beteiligung von Beschäftigten nötig. Damit rückt der Arbeitsplatz als partizipativer Ort der Positionsbestimmung stärker in den Blick.

Die vielfach geforderte Entwicklung einer Betriebspolitik, die auf mehr Partizipation und individuelle Autonomie setzt, erfordert eine Neujustierung der Interessenvertretung in betrieblichen Gestaltungsfragen. Ein höheres Beteiligungsniveau in der Arbeitswelt und damit eine Steigerung der Selbstwirksamkeitserfahrung kann auch als Antwort auf die gegenwärtige Krise der Demokratie verstanden werden.

Das explorativ ausgerichtete Projekt basiert auf einer Positivauswahl von zehn Betrieben bzw. Unternehmensstandorten mit einer lebendigen Vertrauensleutearbeit aus den Organisationsbereichen von IG Metall, ver.di und IG BCE. Um die (Re-)Vitalisierung des Vertrauenskörpers in den Untersuchungsbetrieben und insbesondere die im Fokus des Projekts stehenden Dimensionen der Vertrauensleutearbeit untersuchen zu können, wurden leitfadengestützte Interviews und themenzentrierte Gruppendiskussionen durchgeführt.

Um möglichst vielfältige Perspektiven auf das Thema Vertrauensleutearbeit »einzufangen«, sprachen wir mit Mitgliedern von Vertrauenskörperleitungen bzw. -vorständen und »einfachen« Vertrauensleuten, Gewerkschaftssekretär:innen und gewerkschaftlichen Projektsekretär:innen, Betriebsrät:innen und Beschäftigten. Für die kommunikative Validierung unserer Ergebnisse wurden vorläufige Befunde – als zusätzliche Erhebungsschleife – mit Mitgliedern der Vertrauenskörperleitungen in den Untersuchungsbetrieben reflektiert und diskutiert. Ergänzend wurden Dokumentenanalysen zur Einschätzung der Rahmenbedingungen in den Unternehmen vorgenommen.

Folgende Merkmale einer gelungenen Vertrauensleutearbeit konnten wir identifizieren: Vertrauenskörper besetzen betrieblich aktuelle Themen, sprechen neue Zielgruppen an und erproben neue Arbeits- und Organisationsformen. Führung wird weniger hierarchisch und die Kultur der Vertrauensleutearbeit kommunikativer und partizipativer, die Diskussionen werden betriebsbezogener. Wo sich kooperative Beziehungen zum Betriebsrat entfalten, können Vertrauenskörper neben der Tarifarbeit auch zu Kraftzentren in betrieblichen Ge-

staltungsfragen werden (z. B. mit Blick auf den demografischen Wandel oder betriebliche Qualifikationsprogramme). Last but not least steigt das Beteiligungsniveau auf drei Ebenen:

- Die Meinungsbildung aufseiten der Arbeitnehmer:innen wird durch vielfältige Formen von Information und Konsultation (z. B. Befragungen) auf breitere Füße gestellt.
- Die Interessen und Anliegen der heterogenen Beschäftigtengruppen werden durch den alltäglichen Austausch mit Vertrauensleuten transparenter und fließen stärker in die Meinungsbildung und in das Handeln von Vertrauensleuten (und Betriebsräten) ein.
- Vertrauenskörper demokratisieren sich selbst durch neue Diskussionskulturen, neue Formen von Arbeitsteilung und Führung, neue Formen der Einbindung von Vertrauensleuten und die stärkere Repräsentation aller Berufsgruppen.

Die identifizierten Ansätze neuer betrieblich-gewerkschaftlicher Kulturen vermitteln Erfahrungen von Selbstwirksamkeit, Anerkennung und Solidarität – wichtige Ressourcen auch für demokratisches Engagement über den Betrieb hinaus.

Was sind gewerkschaftliche Vertrauensleute?

Gewerkschaftliche Vertrauensleute sind ehrenamtlich tätige Personen, die in ihrem Betrieb von Mitgliedern einer Gewerkschaft gewählt werden. Idealerweise werden Vertrauensleute in ihrem unmittelbaren betrieblichen Wirkungskreis gewählt, sodass die Vertrauensleutestrukturen die unterschiedlichen Funktionsbereiche und Einheiten des Betriebs repräsentieren. Wo die gewerkschaftliche Mitgliedschaft zu schwach entwickelt oder die betriebliche Gewerkschaftsarbeit zur praktischen Organisation von Wahlen nicht in der Lage ist, kann die Gewerkschaft zur Benennung eines Vertrauenskörpers greifen. In diesen sich häufenden Fällen werden Vertrauensleute von den regionalen Gewerkschaftsstrukturen benannt.

Die gewerkschaftlichen Vertrauensleute repräsentieren »ihre« Gewerkschaft im Betrieb, sind jedoch keine rechtlich legitimierte Vertretung der abhängig Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber. Ihre Betätigung unterliegt dem Schutz durch Artikel 9 des Grundgesetzes (Koalitionsfreiheit).

Die Aufgaben und Funktionen sowie die Organisation der Vertrauensleute wird in den Satzungen der Einzelgewerkschaften definiert; Spezifizierungen lassen sich den gewerkschaftlichen Richtlinien entnehmen. Das Auf-

gabenspektrum der gewerkschaftlichen Vertrauensleute umfasst u. a. die Betreuung der gewerkschaftlich organisierten Kolleg:innen (Information und Beratung) und deren Einbindung in Tarifprozesse.

Vertrauensleute fungieren als Träger:innen der gewerkschaftlichen Meinungs- und Willensbildung, indem sie die Mitgliederbeteiligung im Betrieb ermöglichen und fördern. Sie arbeiten eng mit den gewerkschaftlichen Vertreter:innen im Betriebs- oder Personalrat zusammen und nehmen Einfluss auf die Erstellung gewerkschaftlicher Listen im Rahmen der Wahlen zur gesetzlichen Interessenvertretung.

Die Wahl der Vertrauensleute durch die Gewerkschaftsmitglieder findet in der Regel alle vier Jahre statt. Die gewählten Vertrauensleute bilden gemeinsam mit den Gewerkschafter:innen, die in die gesetzlichen Interessenvertretungen gewählt worden sind, den Vertrauenskörper. Auch die in die Jugend- und Auszubildendenvertretung sowie die Schwerbehindertenvertretung gewählten Gewerkschaftsmitglieder gehören zum Vertrauenskörper (»Vertrauensleute qua Amt«). Diese Regelungen greifen in allen drei Gewerkschaften, die Gegenstand unseres Projektes sind: IG BCE, IG Metall und ver.di.

Die Mitglieder des Vertrauenskörpers wählen aus ihren Reihen ein koordinierendes und leitendes Gremium, das in den jeweiligen Gewerkschaften unterschiedlich bezeichnet wird: Im Organisationsbereich der IG BCE spricht man von Vertrauenskörpervorständen, in der IG Metall von Vertrauenskörperleitungen. Bei ver.di bestimmt die Vertrauensleuteversammlung eine Vertrauensleuteleitung, die in der Satzung als Vertrauensleutevorstand bezeichnet wird.

Neben diesen unterschiedlichen Bezeichnungen gibt es bei ver.di eine zusätzliche Besonderheit. Hier heißt es in der Satzung (§ 50): »Die Mitgliederversammlung im Betrieb bildet die Betriebsgruppe des Fachbereichs bzw. der Fachgruppe.« Die Betriebsgruppen können einen eigenen Vorstand bestimmen und eigene Aktivitäten im Betrieb entfalten; somit existiert eine jedem Mitglied zugängliche Struktur.

Wo gewählte Betriebsgruppenvorstände existieren, haben sie die Aufgabe, zu Vertrauensleuteversammlungen einzuladen. Wo dies nicht der Fall ist – wo sich also kein Betriebsgruppenvorstand konstituiert hat –, können die gewählten Vertrauensleute bzw. der Vertrauensleutevorstand den Betriebsgruppenvorstand bilden.

Zum Vertrauenskörpervorstand gehören bei der IG BCE eine Vorsitzende/ein Vorsitzender, eine stellvertretende Vorsitzende/ein stellvertretender Vorsitzender (bei der IG BCE zugleich Bildungsobmann/-frau) und eine

Kassiererin/ein Kassierer. Im Organisationsbereich der IG BCE, insbesondere in der Großchemie, finden sich teilweise sogenannte betriebliche Vertrauensleute. Sie sind *kein* gewerkschaftliches Organ, sondern werden von den Beschäftigten unabhängig von der Gewerkschaftszugehörigkeit gewählt oder sogar vom Unternehmen ernannt.

Die Anzahl der Vertreter:innen im Vertrauenskörpervorstand bzw. der Vertrauenskörperleitung ist unterschiedlich: In IG-BCE-Betrieben mit 30 bis 100 Vertrauensleuten besteht der Vertrauenskörpervorstand aus fünf Personen, in Betrieben mit über 100 Vertrauensleuten aus elf Personen. Abweichende Regelungen sind im Einvernehmen mit dem Bezirk möglich.

Bei der IG Metall dagegen ist die Größe der Vertrauenskörperleitung nicht festgelegt; in Punkt 2.1 der entsprechenden Richtlinie heißt es lediglich: »Die Größe sollte einer systematischen Gewerkschaftsarbeit zuträglich sein. Im Streitfall entscheidet der Ortsvorstand.«

Ver.di hat ebenfalls keine festen Vorgaben bezüglich der Größe der Vertrauensleuteleitungen, regt aber an, dass diese dort gewählt werden sollten, wo es mehr als zehn Vertrauensleute in einem Betrieb gibt. Abweichende und ergänzende Bestimmungen sowie fachbereichsspezifische Besonderheiten der Betriebs- und Vertrauensleutearbeit ergeben sich aus den ver.di-Fachbereichsstatuten. Dass die Praktiken hier unterschiedlich sind, hängt mit der fortdauernden Wirkung der Tradition der Quellgewerkschaften zusammen, die bei der Fusion zu ver.di im Jahre 2001 unterschiedliche Organisationformen einbrachten.

1 Einleitung: Die Stärkung betrieblicher Demokratie durch gewerkschaftliche Vertrauensleute

»Welchen Beitrag leisten gewerkschaftliche Vertrauensleute für eine demokratischere Arbeitswelt und (wie) wirken diese als arbeitsgestaltende Akteur:innen im Betrieb?« Dies waren die Leitfragen unseres Projekts »Vertrauensleute und Beteiligung«.

Am Beginn unserer Untersuchung stand die Wahrnehmung einer Diskrepanz. Einerseits gelten Vertrauenskörper als Auslaufmodell, das allenfalls noch in Residualbereichen der Großindustrie über Einfluss verfügt. Ins Blickfeld wissenschaftlicher Betrachtungen schaffen es Vertrauensleute kaum. Auf der anderen Seite verbinden sich mit dem Konzept »Vertrauensleute« – als einer in der gewerkschaftlichen Basis der Betriebe verankerten und dort legitimierten Struktur – die Hoffnung und der Anspruch auf eine stärkere Einflussnahme der abhängig Beschäftigten auf die Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung.

Mit guten Gründen kann man sagen, dass gerade jetzt die Zeit reif ist für vitale Vertrauenskörper – ja, dass sie aus demokratietheoretischen Erwägungen notwendiger denn je sind. Wir wollen diese »guten Gründe« für das »gerade jetzt« hier kurz anreißen.

Gestaltung von Transformationsprozessen

Die betriebliche Gestaltung der komplexen und tiefgreifenden wirtschaftlichen Transformationsprozesse (Dekarbonisierung und Digitalisierung) kann in vielerlei Hinsicht von einer Beteiligung der abhängig Beschäftigten am Prozess profitieren, z. B. durch Veränderungsakzeptanz oder Mobilisierung von Expert:innen-Wissen. Vertrauensleute sind in diesem Zusammenhang eine besondere Akteursgruppe: Im Idealfall sind sie Personen, die im Kolleg:innen-Kreis ein hohes Maß an Respekt genießen, die unterschiedlichen Interessen im Betrieb kennen, tief in spezifischen (Arbeits- und Berufs-)Kulturen verwurzelt sind und diese repräsentieren können.

Zu fragen wäre also nach dem besonderen gestalterischen Potenzial von Vertrauensleuten als einer besonderen Institution.

Erweiterung demokratischer Einflussnahme

Wir fragen, ob und wie Vertrauensleute als demokratische Erweiterung und Vertiefung im Betrieb wirksam werden können. In aller Regel sind es die Betriebs- und Personalräte, die als rechtlich geförderte und geschützte Repräsentativorgane die betriebliche Einflussnahme von abhängig Beschäftigten sichern. Allerdings sind sie als zentrale demokratisierende Errungenschaft Institutionen mit begrenzter Reichweite und Wirksamkeit. Kritische Perspektiven auf den demokratischen Gehalt der betrieblichen Mitbestimmung eröffnen nicht nur die rechtlichen Beschränkungen, denen Betriebs- und Personalräte unterliegen. Problematisch erscheinen auch Tendenzen der Überlastung, Bürokratisierung und demokratischen Entleerung dieser Institution.

Können Vertrauensleute angesichts der Repräsentationsdefizite als zusätzliche ergänzende, aber auch eigensinnig-gewerkschaftliche Struktur wirken? Gelingt es ihnen als unmittelbar in den Arbeitszusammenhängen verankerten Personen, intensive Prozesse der Meinungsbildung und Interessenartikulation »vor Ort« in Gang zu setzen?

Gewerkschaft und Arbeitswelt als demokratisches Betätigungsfeld

Verstehen wir Demokratie mit Oskar Negt als prinzipiell gefährdet und nur durch ein stetes Praktizieren und kontinuierliches Erlernen in allen Lebensbereichen aufrechtzuerhalten, stellt sich die Frage nach demokratischer Beteiligung in der Arbeitswelt heute in besonderer Schärfe. Der Zusammenhang von Arbeitserfahrung, wirksamer Interessenrepräsentanz und demokratischer Orientierung abhängig Beschäftigter wird derzeit breiter thematisiert – allerdings ohne expliziten Bezug auf Vertrauensleute (Dörre et al. 2018; Kiess et al. 2023).

Mit einer lebendigen Vertrauensleutearbeit verbindet sich die Hoffnung auf mehr Wirksamkeitserfahrungen in der Sphäre der Arbeit, die wiederum zur Herausbildung demokratischer Persönlichkeiten beiträgt. Die gewerkschaftliche Vertrauensleutearbeit ist aber nicht nur in Hinsicht auf die demokratisierenden Funktionen von Gewerkschaft relevant, sie wirft damit verbunden immer auch Fragen nach gewerkschaftlicher Demokratie auf – es geht also um Fragen von Demokratie durch Gewerkschaften und um Fragen der demokratischen Verfasstheit und Beteiligung in Gewerkschaften selbst (Gumbrell-McCormick/Hyman 2019).

Eine basisnähere Betriebspolitik (»Gewerkschaft vom Betrieb aus denken«) ist immer auch unter dem Aspekt der organisationsinternen Beteiligungsmöglichkeiten zu betrachten. Unser Forschungsprojekt fragt nun, inwieweit eine –

der Vertrauensleutearbeit innewohnende – gestalterisch-innovative Potenz nicht nur gedankliches Konstrukt ist, sondern in den Untersuchungsbetrieben Gestalt angenommen hat. Unweigerlich geraten dabei immer die interne Verfasstheit der Vertrauenskörper und die Beziehungen zu anderen betrieblichen und außerbetrieblichen Akteur:innen in den Blick.

Aus dem qualitativen Zugang und der relativ kleinen Positivauswahl von zehn Betrieben, die gemeinsam mit drei großen Gewerkschaften vorgenommen wurde (IG BCE, IG Metall und ver.di), ergibt sich, dass die dokumentierten Befunde keine Repräsentativität beanspruchen können. Der Wert der Arbeit besteht vielmehr darin, die Praxis von Vertrauenskörpern innerhalb von komplexen betrieblichen Geflechten und unterschiedliche Muster dieser Praxis zu rekonstruieren. Dabei können günstige und prägende Rahmenbedingungen, aber auch Barrieren für die Entfaltung gewerkschaftlicher Gestaltungsfähigkeit über den Mechanismus Vertrauensleute in den Betrieben sichtbar werden.

Zu den einzelnen Kapiteln

Die Studie gliedert sich wie folgt: Wir werfen zunächst in Kapitel 2 einen Blick auf den recht dürftigen Forschungsstand zu gewerkschaftlichen Vertrauensleuten. Dabei finden wir seit geraumer Zeit eine Dominanz von Niedergangsszenarien; die Vertrauensleutearbeit scheint auf dem Rückzug. Diese Krisendiagnose erscheint besonders in historischer Perspektive plausibel, denn in den 1960er und 1970er Jahren wuchsen sowohl die Zahl als auch der Einfluss der Vertrauensleutestrukturen in den Betrieben. Wir fragen dann, was das gewerkschaftliche Bekenntnis zu mehr Beteiligung für die Vertrauensleutepraxis bedeuten könnte.

In Kapitel 3 schauen wir auf die Rahmenbedingungen in den Unternehmen, in denen vitalisierte Vertrauenskörper einen wahrnehmbaren Einfluss auf betriebliche Entwicklungen nehmen konnten. Wir fokussieren dabei zwei Aspekte: die Drohkulisse einer Aufkündigung der Sozialpartnerschaft durch die Arbeitgeber und die mobilisierende Verunsicherung der Beschäftigten durch permanente Reorganisationen an den Unternehmensstandorten.

Letzteres zwingt die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung beispielsweise im Zuge der Aufspaltung eines Unternehmens in mehrere Gesellschaften zu einer organisatorischen Neujustierung, inhaltlichen Selbstüberprüfung und personellen Erneuerung. Eine innovative Gewerkschaftsarbeit im Betrieb, so wird abschließend argumentiert, kann sich allerdings nur entfalten, wenn kreative Protagonist:innen im Vertrauenskörper die sich ergebenden Möglichkeitsfenster auch wirklich nutzen.

Nach diesen einleitenden Texten folgt ein erster inhaltlicher Block, der sich in vier Beiträgen mit den *betriebspolitischen Beziehungen* der Vertrauenskörper befasst:

- Zunächst wird in Kapitel 4 das Geflecht an institutionellen Akteuren abgesteckt, in denen Vertrauensleute operieren. Als Grundfigur sehen wir ein »betriebspolitisches Fünfeck«, in dem der Vertrauenskörper Beziehungen zu den Polen Gewerkschaft, Betriebsrat, Geschäfts-/Konzernführung und Mitgliederbasis/Beschäftigte unterhält. Entfaltet werden die zahlreichen dyadischen und triadischen Beziehungen, die innerhalb dieses Fünfecks bestehen, wodurch sich die Komplexität des Handlungsfelds mit vielen analytischen Zugängen erschließt.
- Im anschließenden Kapitel 5 wird das Dreiecksverhältnis von Vertrauenskörper, Betriebsrat und hauptamtlicher Gewerkschaft näher beleuchtet. Dabei wird die These vertreten, dass es – zumindest in den gut regulierten Großbetrieben – eine große Interessenkonvergenz der drei Akteure gibt. Mit Blick auf unsere Fallbetriebe finden sich in diesem Dreieck überwiegend gut ausbalancierte Beziehungen, in denen sich Vertrauenskörper als Kraftzentrum entfalten können. Wir finden aber auch Fälle, wo Vertrauenskörper in eher einseitigen Kooperationen mit der gewerkschaftlichen Ortsverwaltung oder aber der betrieblichen Mitbestimmung zu einem wichtigen Faktor in der betrieblichen Interessenvertretung heranwachsen.
- In Kapitel 6 greifen wir ein Hauptthema der Vertrauensleuteforschung empirisch auf: das Verhältnis des Vertrauenskörpers zum Betriebsrat. Aufbauend auf arbeitssoziologischen Betriebsratstypologien werden vier Beziehungsmuster herausgearbeitet, wobei sich der Typus »Partnerbezug« als besonders hilfreich für die Vitalisierung von Vertrauenskörpern erweist. Jedoch können sich auch in relativ losen Beziehungsverhältnissen mit klar abgesteckten Terrains der beiden Akteure vitalisierende Dynamiken entfalten. Und obwohl Betriebsräte über beträchtliche Machtressourcen verfügen, um Ambitionen der Vertrauenskörper zu unterlaufen, kann unter bestimmten Bedingungen auch ein Gegnerbezug der beiden Gremien eine gewerkschaftliche Dynamik im Betrieb entfalten.
- In Kapitel 7 zu den (Außen-)Beziehungen des Vertrauenskörpers beleuchten wir die Perspektive der zuständigen Gewerkschaftssekretär:innen auf die Vertrauensleutearbeit und die Aktivitäten der lokalen Gewerkschaftsgliederungen zur Stärkung dieser Arbeit in den Untersuchungsbetrieben. Die befragten Sekretär:innen eint ein hohes Engagement für eine vitale und eigenständige Gewerkschaftspräsenz in den Betrieben und eine ausgesprochen beteiligungsorientierte Grundhaltung.

Die Bedeutung externer Unterstützung für eine gelingende Gruppenbildung und Selbstorganisation im Vertrauenskörper ist kaum zu unterschätzten. Die Fähigkeit, Beteiligung im Betrieb umzusetzen, müssen sich viele Vertrauensleute regelrecht erarbeiten. Dazu sind gewerkschaftliche Unterstützungsleistungen, z. B. durch zusätzliche Kompetenzen, also Kooperation der betrieblichen Akteure mit Projektsekretär:innen, oder durch Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen hilfreich.

Diese Ressourcen kommen in den *Binnendynamiken der Vertrauenskörper* zum Tragen, die Gegenstand des zweiten großen Themenblocks sind. Eine Etablierung als eigenständiger Akteur und die Verankerung einer Beteiligungskultur betreffen zunächst einmal die Organisation und Arbeitsteilung im Vertrauenskörper selbst. Der zweite Block gliedert sich in drei Beiträge und wird um ein Schlaglicht auf die Generationendynamik ergänzt:

- Zunächst werden in Kapitel 8 mit Bezug auf das empirische Material drei Dimensionen der Entwicklung von Vertrauenskörpern entfaltet. Die erste Dimension betrifft die gemeinschaftliche Erarbeitung von *Zielen und Aufgaben* des Vertrauenskörpers. Schwerpunktsetzungen und die Formulierung und Ausarbeitung konkreter Themen übersetzen diese Zieldimension in die betriebliche Praxis. Hierbei stellt der Anspruch, im Zuge von Transformationsprozessen proaktiv an Fragen der Arbeitsgestaltung mitzuwirken, besondere Herausforderungen an die Vertrauensleute.
  Die zweite Dimension ist die *Struktur und Arbeitsteilung im Vertrauenskörper,* der eine besondere Bedeutung zukommt. Vor allem bei Führungspersonen im Vertrauenskörper hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass die Umsetzung von Zielen, die Abarbeitung von Themen, die Selbstorganisation des Vertrauenskörpers und nicht zuletzt Ansätze der Beteiligung – von Beschäftigten, aber auch innerhalb des Vertrauenskörpers – große Herausforderungen an die Führung und Steuerung stellt und funktionierender, nachhaltiger und verlässlicher Strukturen bedarf.
  Eine dritte, in der Vertrauensleuteforschung und -praxis eher wenig thematisierte Dimension fordert unseres Erachtens stärkere Aufmerksamkeit als in früheren Jahren und gestaltende Zuwendung vor allem durch die Leitung bzw. den Vorstand des Vertrauenskörpers: die Dimension der *Sinnansprüche, Beziehungen, Emotionen und Gruppenprozesse* innerhalb des Vertrauenskörpers selbst.
  So sehr Emotionen wie Zusammengehörigkeitsgefühl oder das oft genannte »Herzblut« zentrale soziale und emotionale Ressourcen für die Entwicklung

gewerkschaftlicher Basisstrukturen in den Betrieben darstellen, so sehr kann die Dominanz individueller Ansprüche und Gruppenprozesse zur inhaltlich-gewerkschaftlichen Arbeit eine der größten Barrieren für produktive Vertrauensleutearbeit und eine permanente Herausforderung für die Vertrauenskörperleitung werden.
Argumentiert wird, dass eine nachhaltige und dynamische Vertrauenskörperarbeit wesentlich mit einer steten Arbeit an einem guten Passungsverhältnis von Aufgaben, Selbstorganisation und sozialen Beziehungen korrespondiert.

- Kapitel 9 befasst sich mit der Frage der *Sozialisationsprozesse im Vertrauenskörper* und zeichnet nach, wie sich neu gewählten Vertrauensleuten eine zuvor kaum bekannte betriebliche und gewerkschaftliche Welt öffnet, in die sie sukzessive hineinwachsen, indem sie darin wichtige Aufgaben übernehmen. Sind sie anfangs vor allem Vertrauenspersonen in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen, so verkörpern sie zusehends die arbeitspolitische Kultur eines gesamten Unternehmensstandorts. Sie erschließen sich die Komplexität arbeitspolitischer Aushandlungsgegenstände und lernen, sich mit divergierenden Ansprüchen von Beschäftigten auseinanderzusetzen und differenzierte Lösungen zu entwickeln.
  Argumentiert wird, dass die Sozialisation von Vertrauensleuten jeweils in spezifische betrieblich-gewerkschaftliche Kulturen eingebettet ist. Diese Kulturen erfahren in einigen unserer Fallbetriebe durch personelle Erneuerung an der Spitze der Vertrauenskörperleitung (und des Betriebsrats) eine vitalisierende Neuausrichtung.
- Die in Kapitel 11 angesprochene kulturelle Erneuerung motiviert nicht nur zur Mitwirkung an der Gestaltung der genannten drei Arbeitsdimensionen, sondern vermittelt sich in dieser Arbeit auch selbst. Deshalb wird an dieser Stelle mit Kapitel 10 die Nachwuchs- und Generationenfrage als Exkurs eingeschoben, im Wesentlichen mit Bezug auf die Erfahrungen im Fallbetrieb MEDITEC. Deutlich werden verschiedene Spannungsfelder, so etwa zwischen den Erneuerungsansprüchen der Jugend und dem Gefühl einer Statusbedrohung der Älteren oder zwischen der exklusiven Qualifizierung ausgesuchter Nachwuchskräfte und dem Nachwuchsmangel infolge hoher Zugangsschwellen.
- Mit der Entwicklung von Arbeitsumgebungen, die wir als *betrieblich-gewerkschaftliche Kulturen* bezeichnen, befasst sich Kapitel 11. Hier begründen wir die These, dass Emotionen, Stimmungen und Atmosphären eine nennenswerte Rolle in Vitalisierungsprozessen spielen und Handlungsweisen und Selbstverständnis im Vertrauenskörper, die Beziehungen den anderen Akteuren und nicht zuletzt die Zukunftserwartungen in einem gewissen Maße (mit)prägen.

> In einigen Untersuchungsbetrieben hat sich eine betrieblich-gewerkschaftliche Kultur entwickelt, die sich stärker auf den Betrieb und spezifische betriebliche und berufliche Themen bezieht als traditionelle Vertrauenskörper, die eher von gewerkschaftlichen Diskursen, Haltungen und Aktivitäten geprägt sind. Die aktiven Mitglieder vitalisierter Vertrauenskörper eignen sich den Betrieb – und die Gewerkschaft – auf eine neue Weise an und machen über kollegiale Erfahrungen in der unmittelbaren Arbeit und Arbeitsumgebung hinaus Erfahrungen von Beteiligung, Solidarität und Anerkennung im gesamten Betrieb. Dies ist eine nicht zu unterschätzende Ressource für ein demokratisches Engagement über den Betrieb hinaus.

Abschließend kommen wir noch einmal auf das Kernthema der *Beteiligung von Vertrauensleuten* zurück und diskutieren in Kapitel 12 die gewerkschaftlichen Ambitionen für eine neue partizipative Kultur im Spiegel unserer Empirie. Deutlich wird hier insbesondere die herausragende Bedeutung der internen Aufgaben-, Organisations- und Beziehungsgestaltung für die Vitalisierung der Vertrauenskörper. Unter dem Aspekt der Partizipation wird die Beziehung der Vertrauenskörper zur Gewerkschaft, zu den Betriebsräten und zur Mitgliederbasis noch einmal systematisch entfaltet. Das vorgefundene Niveau an Partizipation in unserer Positivauswahl legt jedoch nahe, allzu hochfliegende Erwartungen an Vertrauenskörper als Beteiligte und Beteiligende zu »erden«.

Beteiligung in der betrieblichen Arbeitnehmervertretung ist dazu geeignet, Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit zu generieren und so dem wachsenden Gefühl des fremdbestimmten Ausgeliefertseins zu begegnen. Wie Kapitel 13 zeigt, müssen durchaus virulente Hoffnungen, die sich von der gewerkschaftlichen Partizipationsoffensive eine adäquate Antwort auf die gegenwärtige Krise der Demokratie oder einen Hebel für die Bewältigung der großen Transformationsaufgaben versprechen, zwar im Spiegel unserer Empirie enttäuscht werden. Nichtsdestotrotz sind Beteiligung und Basisorientierung ein unabdingbarer Schlüssel für den Erhalt bzw. die Rückeroberung der Gestaltungsmacht der Gewerkschaften.

Im Anhang finden sich zum einen Erläuterungen zum Sample sowie zu den Erhebungs- und Auswertungsmethoden; zum anderen kurze Fallstudien der zehn untersuchten Betriebe mit zentralen Befunden zur Entwicklung der Vertrauensleutearbeit.

2 Eine neue Vertrauensleutearbeit?

Ingo Singe

Wer sich die Bedeutung von Vertrauensleuten für die Gewerkschaften in Deutschland über Resolutionen auf Gewerkschaftstagen und programmatische Äußerungen erschließt, kann den Eindruck gewinnen, dass diese gewerkschaftlichen Betriebsstrukturen die Gravitationszentren der Organisationen bilden.

Ohne das Engagement der Vertrauensleute, so die IG Metall, »wäre Gewerkschaft gar nicht möglich« (IG Metall Vorstand 2019b, S. 8). Für ver.di (2019, S. 9) ist die »gewerkschaftliche Grundorganisation durch Vertrauensleute […] eine Grundlage für gesellschaftspolitische Wirkungsmöglichkeiten« der Gewerkschaft. Und aus Sicht der IG BCE »verkörpern« die Vertrauensleute die Organisation. Durch sie soll das Mitglied die Gewerkschaft als »offen, lebendig, engagiert, durchsetzungsfähig und interessenbezogen erleben«, so die Richtlinien des Hauptvorstands zur Vertrauensleutearbeit (IG BCE o. J. b, S. 101).

Historisch interessierten Beobachter:innen der Gewerkschaftsarbeit dürften derart wertschätzende Bedeutungsbeimessungen vertraut sein. Die Relevanz der Vertrauensleutestrukturen für die Verschränkung (Kjellberg 1983) unterschiedlicher Organisationsebenen – Vertrauensleute als Bindeglied zwischen den Mitgliedern im Betrieb und dem örtlichen Verband – und eine lebendige Gewerkschaftsdemokratie werden im gewerkschaftlichen Diskurs der Nachkriegszeit immer wieder emphatisch hervorgehoben.

Allein: Derartigen Rollenerwartungen ist das Vertrauensleutewesen in den vergangenen vier Jahrzehnten selten gerecht geworden. Die wenigen wissenschaftlichen Bestandsaufnahmen der Vertrauensleutearbeit kommen – bestenfalls – zu nüchternen Ergebnissen. In der Gesamtschau dominiert die Wahrnehmung einer Konstellation aus Symptomen, in der sich die nachlassende Verbreitung von Vertrauensleuten, ihre inhaltliche Einflussschwäche und Konturlosigkeit sowie sporadische Handlungsmuster bei genereller Passivität krisenhaft verbinden.

Unmittelbar augenfällig ist zunächst eine Abnahme der absoluten Zahlen. Häufig gelinge es »nur über den ›Kunstgriff‹, Vertrauensleute und Betriebsräte als ›Vertrauenskörper‹ zu konstituieren, überhaupt noch, der Vertrauensleutearbeit eine gewisse Struktur zu geben« (Frerichs/Pohl 2000, S. 152). Während also

»in offiziellen Stellungnahmen der Gewerkschaft [IG Metall] die Vertrauensleute gerne als ›Rückgrat der Organisation‹ oder ›Basis gewerkschaftlicher Interessenvertretung‹ bezeichnet werden, bestehen die Probleme vor Ort darin, überhaupt noch Beschäftigte zu finden, die bereit sind, neben ihrer Arbeit eine Vertrauensleutefunktion zu übernehmen« (Frerichs/Pohl 2000, S. 152).

Das genaue Ausmaß des »Vertrauensleuterückzugs« lässt sich angesichts unzureichender Daten nicht spezifizieren, aber die Richtung der Entwicklung ist deutlich (Prott 2014, S. 295). Im Organisationsbereich der IG Metall nimmt die Verbreitung von Vertrauenskörpern seit mehr als 30 Jahren ab, ebenso die Zahl der gewählten Vertrauensleute ohne betriebsverfassungsrechtliches Mandat.

Meine (2018, S. 316) gibt für 2016 eine Zahl von 75.000 gewählten Vertrauensleuten an, davon rund zwei Drittel ohne Betriebsratsmandat. Im Jahr 2019 konnte der Vorstand der IG Metall verkünden, dass sich der rückläufige Trend verlangsamt habe; der IG-Metall-Geschäftsbericht für 2019 bis 2022 berichtet von nur noch rund 63.000 gewählten Vertrauensleuten (IG Metall Vorstand 2023, S. 120). Zu diesem weiteren Rückgang hat sicher auch beigetragen, dass die Wahlen unter den Bedingungen der Corona-Pandemie nur unter erschwerten Bedingungen abzuhalten waren.

Jenseits großbetrieblicher Strukturen fristet das Vertrauensleutewesen ein Nischendasein und auch dort, wo Vertrauensleute ihre Präsenz haben erhalten können, wurde ihnen inhaltliche Einflussschwäche attestiert (Frerichs/Pohl 2000; Schmidt/Trinczek 1999; Wassermann 2003). Auch Sperling (2014) konstatiert diesen qualitativen Bedeutungsverlust:

»[S]eit den 1980er Jahren verlieren gewerkschaftliche Vertrauensleute zunehmend an Gewicht und Einfluss bei der Gestaltung von betrieblicher Gewerkschafspolitik. Stattdessen übernehmen sie in erster Linie Dienstleistungen für die Organisation (Informationsaufgaben, Wahlunterstützung, Mitgliederwerbung)« (Sperling 2014, S. 495).

Prott (2014, S. 295) fasst die Ergebnisse einiger Studien, die den Vertrauensleuten zumindest noch einige Aufmerksamkeit zukommen lassen (Tietel 2006; Haipeter et al. 2011; Schwarz-Kocher et al. 2011), wie folgt zusammen: »In keinem Fall stießen die Forschungsteams auf eine auch nur halbwegs exponierte Rolle gewerkschaftlicher Vertrauensleute im Alltag industrieller Beziehungen.«

Buggeln (2015) findet in ihrer Untersuchung eines Organisationsentwicklungsprojekts in der IG Metall sehr unterschiedliche Vertrauenskörperlandschaften vor. Die Interviewsequenzen ihrer qualitativen Erhebungen bieten plastische Eindrücke einer geschwächten Vertrauensleutestruktur, die sich auch in einer Konturlosigkeit der Vertrauensleutearbeit ausdrücke:[1]

»So wird das ›Selbstverständnis des Vertrauenskörpers‹ (Interview VK A) nicht deutlich genug von der Arbeit und Politik des Betriebsrats abgegrenzt. Die Folge ist, dass das ›Rollenverständnis‹ der Vertrauensleute als gewerkschaftliche Interessenvertreter/innen ›verwischt‹ (ebd.) und der Vertrauenskörper als eigenständiges Gremium gegenüber dem Betriebsrat von den Beschäftigten ›einfach nicht mehr wahrgenommen‹ wird (Interview VK C). Persönlich sei man in der Doppelrolle als Vertrauenskörperleiter/in und Betriebsratsmitglied oftmals von ›Entscheidungen, die du als Betriebsrat treffen musst, […] vorbelastet‹ (Interview VK D), was die Entwicklung eines ›eigenen Profils‹ und ›das Transportieren eigener Themen‹ zusätzlich erschwert (Interview VK C)« (Buggeln 2015, S. 119).

Während sich im Zuge der Dezentralisierung von Arbeitsregulierung und der Verlagerung von Regelungsgegenständen von der verbandlichen auf die betriebliche Ebene neue Handlungsfelder für Betriebsratsgremien ergaben, verkamen die Vertrauensleute zu »Briefträgern der Organisation« (Wassermann 2003, S. 413).

Die Befunde von Prott (2015a) tragen zu diesem negativen Gesamteindruck bei. Seine quantitativen Befragungen ergaben u. a., dass nur rund jede zweite Vertrauensperson überhaupt aktiv ist. Von den neu ins Amt gewählten Vertrauensleuten investierte die Mehrheit weniger als zwei Stunden Zeit pro Woche für die neue Aufgabe und nur rund vier von zehn Neugewählten äußern sich positiv über die Vertrauensleutearbeit im eigenen Betrieb. Die »überwältigende Mehrheit« der Vertrauensleute, so Prott (2014, S. 291), sei »genauso passiv und einflussschwach« wie einfache Gewerkschaftsmitglieder und verstehe sich entsprechend auch keineswegs als »Gewerkschaftsfunktionär«.

Der recht dürftige Forschungsstand zum aktuellen Zustand der Vertrauensleutearbeit gibt insgesamt wenig Anlass, diese als dynamischen Akteur für mehr gestaltenden Einfluss der abhängig Beschäftigten im Betrieb zu imaginieren. Wie Vertrauensleute den Zustand der Erschlaffung und Einfallslosigkeit (Prott 2006) überwinden könnten, bleibt zumeist ungeklärt.

Die Erzählung der Entwicklung des Vertrauensleutewesens als Abstiegsgeschichte gewinnt ihre Plausibilität durch einen Vergleich mit einer erfolgrei-

1 | Die Kürzel VK A bis VK D markieren die Herkunft aus vier Interviews mit Vertrauenskörperleitungen.

cheren Vergangenheit. Koopmann (1981, S. 50) dokumentiert die erfolgreichen Bemühungen der IG Metall zur Stärkung von Vertrauensleutestrukturen in den 1960er und 1970er Jahren. Die absolute Vertrauensleutezahl habe sich von 1960 (52.273 Vertrauensleute) bis 1970 (103.407 Vertrauensleute) nahezu verdoppelt; bis 1976 stieg die Zahl weiter auf 124.490 Vertrauensleute.

In der dynamischen Entwicklung des Vertrauensleutewesens in dieser Zeit verbinden sich quantitative und qualitative Elemente (Schmidt 1974, S. 130 ff.). Einerseits kann von einer *inneren Demokratisierung* der Vertrauensleutearbeit gesprochen werden, denn tendenziell wurden Vertrauensleute immer häufiger in einem formalen Akt gewählt, d. h. durch Mitgliedervoten im Betrieb bestimmt und nicht durch die Ortsverwaltungen benannt. Die Wahl der Vertrauensleute erfolgte in wachsendem Maße im unmittelbaren betrieblichen Wirkungsbereich.

Damit konnten Vertrauenskörper in dieser Phase nicht nur wachsende Repräsentativität beanspruchen, sondern galten offensichtlich auch wachsenden Teilen der Gewerkschafter:innen im Betrieb als »passende« Struktur einer demokratischen Interessenartikulation. Eine Erhöhung der Repräsentativität war auch dort festzustellen, wo sich Vertrauensleutestrukturen offen für die organisations- und betriebspolitisch häufig marginalisierten Gruppen migrantischer Arbeitskräfte zeigten. Das Nachrichtenmagazin »Der Spiegel« berichtete im Jahr 1974:

»Im vergangenen Jahr wurden in 6087 Metall-Betrieben 121 595 Vertrauensleute gewählt – 18 188 mehr als bei den letzten Wahlen vor drei Jahren. Die Zahl der ausländischen Vertrauensleute stieg sogar um 130 Prozent auf 5721.« (Spiegel 1974)

Allerdings gab es auch eindrückliche Gegenbeispiele. Bei Ford wählten die Mitglieder in ihren Arbeitsbereichen häufig türkische Kollegen als sogenannte Hallenleitungen, aber in den zentralen Vertrauensleutestrukturen, insbesondere in der Vertrauenskörperleitung, dominierten die nicht-migrantischen Betriebsratsmitglieder. Dafür hatte eine Regelung gesorgt, die vorsah, dass ein Hallenrepräsentant nicht gleichzeitig in den zentralen Strukturen aktiv sein durfte, und die auf die Initiative des Vertrauenskörperleiters zurückging, der gleichzeitig stellvertretender Betriebsratsvorsitzender war (Redaktionskollektiv express 1974, S. 105–108).

Der zu dieser Zeit deutliche Trend zur Bildung von Vertrauenskörperleitungen lässt sich als Stabilisierungs- und Formalisierungsprozess gewerkschaftlicher Strukturen verstehen. Derartige Institutionalisierungen sind Ergebnis – und auch Voraussetzung – demokratischer Einflussnahme der Mitgliedschaft auf die gewerkschaftliche Strukturentwicklung im Betrieb. Zeitgleich wurden die Vertrauensleuteorganisationen unabhängiger von den Betriebsräten: 1973 befanden

sich Betriebsratsvorsitz und Vertrauenskörperleitung nur in 11 Prozent der Betriebe in den Händen einer Person und nur 15 Prozent der Vertrauenskörperleiter:innen waren gleichzeitig Mitglied im Betriebsrat (Schmidt 1974, S. 131).

In den späten 1960er und frühen 1970er Jahren konnte gar von einer konfliktfähigen *Vertrauensleutebewegung* gesprochen werden, weil Vertrauensleute nicht nur verstärkt Einfluss auf »eigene« betriebliche Lohnauseinandersetzungen nahmen, sondern auch die übergreifende Vernetzung vorantrieben. So formulierten Vertrauensleute der IG Metall unter dem Druck der Belegschaften Kritik an der lohnpolitischen Zurückhaltung der Organisationsspitze (Schmidt 1974). Ein Teil der Arbeiter:innen hatte in – zum Teil inoffiziellen – Streiks (Birke 2007) Erfahrungen der Wirksamkeit eigenen Handelns gemacht und Selbstbewusstsein entwickelt.

Partiell gaben Vertrauensleute also vernachlässigten Arbeitsinteressen Ausdruck und indizierten damit die Defizite demokratischer Willensbildung in den Gewerkschaften und der betrieblichen Mitbestimmung. Man schickte sich an, ein Selbstverständnis zu entwickeln, das auch den Anspruch auf die Gestaltung gewerkschaftlicher Programmatik und organisationsstrukturelle Reformen beinhaltete. Eine betriebsnähere Tarifpolitik, neue Bildungskonzepte und eine Demokratisierung der gewerkschaftlichen Strukturen wurden offensiv eingeklagt.

Teilweise brachen hitzige innergewerkschaftliche Auseinandersetzungen um Fragen von Demokratie und Repräsentanz auf und nicht wenigen Gewerkschaftsvorständen schienen Teile der Vertrauensleute nach den Septemberstreiks 1969 das Ohr nun doch etwas zu nah an den Belegschaften zu haben:

»Überlegungen zur Stärkung der Vertrauensleute, sie mit mehr Befugnissen, eigenständigen Aufgaben und mehr Verantwortung zu betrauen, [setzten sich] nicht durch. Im Gegenteil, es herrschte eher die Tendenz, sie mehr an die Kandare zu nehmen« (Hemsteg-von Fintel 2002, S. 176).

Eine Situation, wie sie der »Spiegel« 1979 darstellte, als das gewerkschaftliche Hauptamt sich genötigt sah, die Forderung der Vertrauensleute nach mehr Einfluss zurückzuweisen, wirkt heute wie ein Bericht aus einer anderen Welt. Das Nachrichtenmagazin schrieb damals:

»Auch innerhalb der IG Metall kämpfen die Vertrauensleute um mehr Macht. Seit Jahren fordern sie mehr Einfluß auf die Tarifpolitik und eine Verbesserung ihres Status in der Satzung der IG Metall. Doch die Gewerkschaftsführung möchte ihre kampffreudige Fußtruppe lieber an der kurzen Leine halten. […] Der Gewerkschaftsspitze in Frankfurt schwant bei soviel Aktivismus nicht nur Gutes. IG-Metall-Vorstand Dieckerhoff fürchtet, daß die Vertrauensleute zu viel Wirbel machen könnten. Dieckerhoff: ›Manche muß man eher abblocken.‹« (Spiegel 1979)

Halten wir fest: in den 1960er und 1970er Jahren entwickelte sich das Vertrauensleutewesen in der Bundesrepublik dynamisch. Die Zahl der Vertrauensleute stieg und sie gewannen auch in bis dato nicht erschlossenen (Industrie-)Betrieben Präsenz. In der Tendenz wurden sie zu einem repräsentativen betrieblichen Akteur, dessen demokratische Legitimation im direkten Arbeitsumfeld (Wirkungsbereich) in Wahlprozessen erfolgte und der marginalisierte Beschäftigtengruppen inkludierte.

Die Vertrauensleuteorganisationen im Betrieb gaben sich eine demokratisch fundierte Leitungsstruktur, teilweise gelangen Souveränitätsgewinne in der Beziehung zum Betriebsrat. Schließlich artikulierten Vertrauensleute erweiterte demokratische Beteiligungsansprüche an die eigene Organisation, allerdings konnte ihre statutarisch schwache Stellung – Koopmann (1981, S. 52) spricht von einer »satzungsmäßige[n] Inkompetenz« – auch in dieser dynamischen Periode nicht überwunden werden.

Anders als in der »Vertrauensleuteblüte« der 1970er Jahre existiert in den Belegschaften derzeit wenig manifester Druck für eine erneuerte Vertrauensleutearbeit. Den Versuch, die Rolle von Vertrauensleuten als gestaltendem Gewerkschaftsakteur zu stärken, unternehmen Gewerkschaften heute aus einer durch erodierende Machtressourcen bestimmten Defensivposition heraus. Die gewerkschaftliche Schwäche ist Anlass für Versuche – nicht in allen Gewerkschaften gleichermaßen und nicht bei allen gewerkschaftlichen Führungspersonen –, Räume für experimentelles Vorgehen und beteiligungsintensive Praktiken zu öffnen.

In Teilen der Gewerkschaftsbewegung verbinden sich aktuelle Bemühungen um eine Stärkung der Vertrauensleutearbeit mit der Erprobung neuer Methoden gewerkschaftlicher Arbeit, organisationsstrukturellen Innovationen (»flexiblere Routinen«) und einem umfassenderen Kulturwandel. Auch unter schwierigen sozio-ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen erproben Gewerkschaften, wie sie sich als demokratische Mitgliederorganisationen betrieblich neu verankern können.

Zu diesem Zweck gilt vielerorts eine Veränderung des gewerkschaftlichen Selbstverständnisses als angezeigt. Ein Strategiepapier des ehemaligen IG-Metall-Vorsitzenden Detlef Wetzel mahnte 2008:

»Unser Selbstverständnis bedarf einer Veränderung: Als Organisation ebenso wie als betriebliche Interessenvertreter. Wir müssen konsequent beteiligungsorientiert denken und arbeiten. Mitglieder wollen mitbestimmen, nicht im Sinne eines Rituals, sondern, wenn es wichtig ist, bei Angelegenheiten, die sie betreffen. Besonders auf betrieblicher Ebene ist die Expertise von Beschäftigten vielfach eine wichtige Kompetenzressource,

um die komplexer werdende Kunst der Interessenvertretung bewältigen zu können. Beteiligung und einbeziehende Konfliktführung erhöhen sowohl die Mitgliederbindung als auch die Attraktivität der Organisation.« (Wetzel et al. 2008).

Die Zielsetzung erscheint klar: Das Entscheidende an der Gewerkschaft ist in der Wahrnehmung der Beschäftigten die Fähigkeit, als wirksamer Mechanismus der demokratischen Einflussnahme auch im Betrieb zu wirken. Auf das bestehende Beteiligungsbedürfnis der Mitgliedschaft müssten Gewerkschaften durch eine Stärkung eigener Beteiligungsorientierungen und neuer Beteiligungsformate reagieren.

Auch wenn Wetzel et al. (2008) die Vertrauensleute im zitierten Ausschnitt nicht explizit nennen, ruft ihre Beschreibung des als notwendig Erachteten doch unmittelbaren den Gedanken an ein erweitertes Aufgabenfeld für Vertrauensleute hervor – zumindest dort, wo diese noch über Präsenz verfügen, d. h. primär in den großen, traditionell durch Tarif und Mitbestimmung regulierten industriellen Großbetrieben. Auch hier – so diagnostizierte bereits Zoll (1991 und 1994) – gerät das alte Loyalitätsmodell der Funktionärsgewerkschaften an seine Grenzen, denn die Zahl der zumeist passiven, aber im Tarifkampf mobilisierbaren »folgsamen« Mitglieder, sinkt beständig. Gewerkschaftliche (Wieder-) Belebung erfordert daher, um mit Artus zu sprechen,

»die diskursive Formierung einer handlungsfähigen kollektiven Identität (von unten nach oben). Das braucht viel Diskussion, Offenheit, Ehrlichkeit, Toleranz, (Selbst)Kritikfähigkeit und einen intensiven demokratischen Prozess« (Artus 2022, S. 284).

Vertrauensleute wären damit als eine traditionsreiche Organisationsform zu begreifen, deren aktualisierte Praxis sich durch eine neue Grundhaltung auszeichnet – weniger als Repräsentant:innen der »Gewerkschaftslinie« im Betrieb denn als Zusammenschluss mit dem Ziel, möglichst weite Teile der Belegschaft für die gemeinsame *Produktion von Gewerkschaft* zu interessieren und so einen Mechanismus demokratischer Einflussnahme im Betrieb zu gestalten.

Anders gesagt: Vertrauensleute als betriebszugehörige, im sozialen Gewebe der Unternehmen präsente Akteur:innen scheinen prädestiniert, Räume und Prozesse des Austauschs mit Kolleg:innen anzubieten – und so Prozesse der Aneignung und demokratischen Bestimmung von Gewerkschaft von unten anzustoßen. So verstanden wären sie nicht nur Übermittler gewerkschaftlicher Positionen, Informationen und Deutungen, sondern in erster Linie Dialogpartner:innen für die Kolleg:innen. An die Stelle des »Geschlossenheitsparadigmas« (Endres 1990, S. 130) müsste die Bereitschaft treten, Gewerkschaft als »koordinierte Diversität« (Heckscher 1988) entstehen zu lassen.

Was Gewerkschaft ist, welche Arbeitsinteressen sie in welcher Form artikuliert und wie in ihr mitgestaltet werden kann, sollte den Beschäftigten im direkten Austausch mit der gewerkschaftlichen Struktur im Betrieb am besten begreifbar werden. Die Sorgen und Interessen der Beschäftigten zu ermitteln und in betriebspolitisch-kollektiv behandelbare Gegenstände zu transformieren – oder wie Wetzel (2013, S. 27) formuliert, »Betroffene zu selber Handelnden [zu] machen« –, dazu scheinen Vertrauensleute prädestiniert zu sein.

Nun folgt aus der Erkenntnis der Notwendigkeit einer durchgängigen gewerkschaftlichen Selbsttransformation, die eine tiefgreifende Veränderung von Beziehungen (insbesondere zwischen Funktionsträger:innen und Mitgliedern), Praktiken und Organisationskulturen beinhaltet, noch lange nicht deren Realisierung. Gewerkschaften zeichnen sich wie andere Großorganisationen auch (Michels 1910; Voss/Sherman 2000; Camfield 2013) durch ein hohes Maß an Trägheit und bürokratischer Beharrungskraft aus.

Ein Grund dafür liegt darin, dass jede strategische Neuorientierung etablierte (Macht-)Beziehungen infrage stellt. Gewerkschaften sind intern umkämpfte Organisationen, worin ein dynamisches Moment liegt (Gumbrell-McCormick/Hyman 2013). Wo gewerkschaftliche Ressourcen im Zuge eines Organisationsumbaus neu verteilt werden, gibt es Gewinner:innen und Verlierer:innen sowie machtvolle Interessen, die sich gegen Veränderungen stellen (Bernaciak/Gumbrell-McCormick/Hyman 2014).

Dabei ist nicht nur an Widerstand gegen Erneuerung innerhalb des (selbst nie einheitlichen) hauptamtlichen Leitungsstabs zu denken, sondern ebenso an Transformationshemmnisse auf betrieblicher Ebene, die entstehen können, wenn neue Akteure das betriebliche Terrain betreten und Etabliertes infrage stellen. Die Problematik innerbetrieblicher Machtverschiebungen, die Dörre (2013) im Zusammenhang mit dem Auftreten von Organizer:innen im Betrieb schildert (siehe Kapitel 11.11), können in ähnlicher Form auch auftreten, wenn gewerkschaftliche Erneuerung ihren Ausdruck in Form einer dynamisierten Vertrauensleutearbeit findet:

»Wo in den Unternehmen aktive gewerkschaftliche Kerne entstehen, kommt es unweigerlich zu Verschiebungen im Macht-Dreieck von Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft. Eingespielte Arbeitsteilungen werden in Frage gestellt, Betriebsrät_innen müssen sich gegenüber einem neuen Akteur legitimieren, die Gewerkschaft ist nun im Betrieb sichtbar und die Managementseite kann sich nicht mehr darauf verlassen, dass in jedem Fall gilt, was der Betriebsratsvorsitzende sagt. Solche Veränderungen können nicht spannungsfrei verlaufen. Relativ unproblematisch sind sie dort, wo Betriebsrät_innen ein explizit gewerkschaftliches Selbstverständnis pflegen (Candeias/Röttger 2008 [gemeint ist: Röttger/Candeias 2008]). Anders verhält es sich bei Interessenvertreter_in-

nen mit schwacher gewerkschaftlicher Bindung oder gar gewerkschaftsskeptischer Haltung« (Dörre 2013, S. 109 f.).

Vitalisierte Vertrauensleutestrukturen bilden einen Raum, in dem sich bis dahin unartikulierte Interessen formieren und interessenpolitisch marginalisierte Gruppen sowie stimmlose Belegschaftsteile Gehör einfordern können. Damit geraten nicht nur die Repräsentationsroutinen der institutionellen Interessenvertretung unter Druck; eine lebendigere Gewerkschaftsarbeit bedeutet oft auch, dass die belegschaftsinternen Differenzen manifest werden und die kollektive Interessenformierung neu austariert werden muss.

Die Frage, ob und wie Vertrauensleute als treibende Kraft für mehr Demokratie im Betrieb auftreten und in betrieblichen Gestaltungsprozessen die Interessen der abhängig Beschäftigten wirksam zur Geltung bringen, wird im Rahmen der vorliegenden Studie behandelt. Dabei geht es nicht um Repräsentativität, sondern um die Untersuchung betrieblicher Fälle, die aus Sicht der beteiligten Gewerkschaften ein »Positiv-Sample« darstellen.

3 Rahmenbedingungen als Möglichkeitsfenster für die Vitalisierung der Vertrauenskörper

Frank Meng

Vitalisierungen der gewerkschaftlichen Vertrauenskörperarbeit vollziehen sich prozesshaft und entfalten sich in Betrieben oder an Unternehmensstandorten unter jeweils spezifischen strukturellen und personellen Bedingungen. Die Entwicklungsverläufe sind abhängig vom (divergierenden) Selbstverständnis, den Interessen, Motiven und Ressourcen der beteiligten Protagonist:innen, insbesondere der Vertrauenskörperleitungen, Betriebsratsspitzen und zuständigen Gewerkschaftssekretär:innen (siehe exemplarisch Kapitel 6.3). Unsere Fallstudien belegen den hohen Stellenwert herausgehobener Persönlichkeiten, die häufig nach einer Neuaufstellung der Interessenvertretung Einfluss bekommen und mit einem neuen, oft partizipativen Selbstverständnis und entsprechenden Ambitionen in Erscheinung treten.

Dieser Befund verweist zum einen auf den relativ geringen Stellenwert der Basis der Vertrauensleute als Impulsgeber für die Aufwertung ihrer Vertrauenskörperarbeit;[1] zum anderen entfalten sich die Impulse immer unter spezifischen und dynamischen betrieblichen Bedingungen. Gegenüber einer zu starken Betonung des subjektiven Faktors, wie sie in den Narrativen vieler unserer Interviewpartner:innen aufscheint, ist daher eher Vorsicht geboten, u. a. weil es strukturelle Möglichkeitsfenster sind, die bestimmte Personen in die Position als potenzielle Treiber:innen hieven, sofern diese die Gelegenheiten erkennen und kreativ bespielen.

Gerade die großen Gewerkschaften versprechen sich von einer Belebung der Vertrauenskörper auch eine Stärkung ihrer Organisationsmacht und sind

1 | In gewerkschaftlichen Verlautbarungen ist meist von einer Stärkung der »Vertrauensleute« die Rede, faktisch geht es aber meist um eine Aufwertung ihres Gremiums, also des Vertrauenskörpers. Wir fokussieren solche institutionellen Aufwertungsprozesse und stellen deshalb begrifflich eher auf eine Stärkung der Vertrauenskörperarbeit ab.

entsprechend an Erkenntnissen zu geeigneten betrieblichen Rahmenbedingungen für ihre diesbezüglichen Interventionen interessiert, um ihre begrenzten Ressourcen effektiv einsetzen zu können. Dass diese Strukturen längst nicht immer gegeben sind, zeigen die Erfahrungen der befragten Projekt- bzw. Erschließungssekretär:innen von IG Metall und IG BCE, die für die Vitalisierung von Vertrauenskörpern oder gewerkschaftlichen Aktivengruppen zuständig waren.

Wir gehen im Folgenden auf drei wesentliche Strukturveränderungen ein, die sich in Betrieben bzw. Konzernstandorten zwar immer in spezifischer Weise niederschlagen, aber die Stimulierung einer aktiven, beteiligungsorientierten Vertrauensleutearbeit prinzipiell begünstigen.

Zunächst werden wir in Kapitel 3.1 die *gewerkschaftliche Organisations-, Diskurs- und Durchsetzungskrise* skizzieren. Die Machterosion, die sich u. a. in einem dramatischen Mitgliederrückgang und einer Erosion der Tarifbindung abbildet, fordert die Gewerkschaften strategisch heraus und begünstigt eine mit Ressourcen hinterlegte Experimentierfreude, die Räume für Versuche zur Stärkung der Demokratie in den eigenen Meinungsbildungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozessen öffnet.

Eine zweite, sich dynamisch verschärfende Bedingung ist die *Aushöhlung der Sozialpartnerschaft von Arbeit und Kapital*, die für die industriellen Beziehungen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts prägend war (Kapitel 3.2). Bezüglich der Vertrauenskörper kann – auch mit Blick auf unser Sample – konstatiert werden, dass die Vitalisierung betrieblicher Gewerkschaftsgremien am ehesten dort gelingt, wo die Gewerkschaften und Betriebsräte noch als obligatorische Verhandlungspartner auch für betriebliche Gestaltungsfragen anerkannt werden, auch wenn diese Anerkennung zunehmend unter Druck gerät.

Chancen zur Vitalisierung des Vertrauenskörpers ergeben sich oft in Phasen, wo – meist global agierende – Konzernleitungen den alten Common Sense zur Disposition stellen, kurzfristige Gewinnerwartungen der Anteilseigner:innen zum zentralen Maßstab ihres Handelns machen und kapitalistische Konkurrenzverhältnisse in die Binnenstrukturen des Konzerns integrieren. Daraus resultierende Drohszenarien der Arbeitgeber (Teilverkäufe, Produktionsverlagerungen etc.) evozieren Unsicherheit, aber auch Abwehrkämpfe und neue Kooperationen zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Gewerkschaft. Es zeigt sich, dass die Vitalisierung der Vertrauenskörper oft ihren Ausgangspunkt in Managementstrategien hat, die eine etablierte Sozialpartnerschaft zur Disposition stellen.

In Kapitel 3.3 geht es um die *Folgen tiefgreifender Reorganisationen* für die Vertrauenskörperarbeit. Solche Veränderungen stellen sich oft als Aufspaltung

lokaler Konzernniederlassungen, Ausgliederung von Abteilungen oder aber Zusammenschluss vieler Einzelgesellschaften zu einem Verbund dar. Im Zuge solcher Neuorganisationen werden Interessenvertretungen dazu genötigt, ihre Organisations- und Kooperationsformen auf den Prüfstand zu stellen und adäquat neu auszurichten.

Bei der Aufspaltung von Konzernstandorten kommt es meist zur Neugründung von Betriebsräten in jedem Betrieb und zur Erhöhung der Betriebsratsmandate (§§ 9 und 38 Betriebsverfassungsgesetz). Mit dem Wegfall zentraler Standortbetriebsräte verschiebt sich die Regelungskompetenz auf die einzelbetriebliche Mitbestimmungsebene. Die betriebliche Organisation und Rolle der gewerkschaftlichen Vertretung rücken unter dieser Prämisse schnell in den Fokus. Grundsätzlich steht dann die Frage im Raum, inwieweit Organisation und Kooperationsformen noch angemessen sind, um die selbstgesteckten Aufgaben bewältigen und die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele erreichen zu können.

Daher ist die Aufspaltung von Konzernstandorten immer Zumutung und Gelegenheitsfenster für den Aufbau innovativer gewerkschaftlicher Basisstrukturen zugleich. Gelingt es in den Erneuerungsdiskursen, die Interessenvielfalt von zunehmend heterogen zusammengesetzten Belegschaften in den Einzelbetrieben abzubilden (u. a. hochqualifiziert und prekär, weibliche, jüngere und migrantische Beschäftigte), ergibt sich daraus ein enormes Innovationspotenzial für eine zeitgemäß ausgerichtete Interessenvertretung.

Die personenenzentrierten Narrative unserer Interviewpartner:innen bei der Beschreibung der Vitalisierung ihrer Vertrauenskörper haben ihren Ausgangspunkt häufig – und teilweise unbewusst – in solchen Reorganisationen. Der Fokus der Erzählungen auf starke Persönlichkeiten erklärt sich daraus, dass Gelegenheitsfenster nur dann zu Innovation führen, wenn sie von einflussreichen Persönlichkeiten erkannt, aufgegriffen und klug bespielt werden. Sind deren Impulse für eine partizipativ gestaltete, aktive Arbeit im Vertrauenskörper erst einmal gesetzt, entfaltet sich leicht eine Dynamik, die auch »Graswurzelaktivitäten« der Vertrauensleute impliziert.

In mehreren Fällen (FARBE, MEDITEC, SPEKTRAL) traten wichtige Treiber:innen der Vertrauenskörperarbeit nach den von uns dokumentierten Vitalisierungsschüben der Vertrauenskörperarbeit von ihren Ämtern als Vorsitzende zurück und wurden durch weniger prominente Personen – teilweise ohne Betriebsratsmandat – ersetzt. Inwieweit dies eine eigenständige, partizipative Arbeitskultur der jeweiligen Vertrauenskörper beflügelt, bleibt abzuwarten.

Auf die Veränderung von Rahmenbedingungen, die sich als Gelegenheit für die Vitalisierung des Vertrauenskörpers erweisen (Angriffe auf die Sozialpartner-

schaft oder Reorganisation), wird mit Bezug auf unser Sample näher eingegangen. Auf diese Veränderungen müssen die Gewerkschaften passgenaue betriebliche Antworten finden, um ihre Bindungsfähigkeit zu erhalten und zu erneuern. Ihre Experimentierfreude auf der Suche nach solchen Antworten wird durch ihre abnehmende Organisations-, Diskurs- und Durchsetzungsmacht befeuert, weshalb wir zur Veranschaulichung eingangs ein Schlaglicht auf die Krise der Gewerkschaften werfen.

3.1 Machterosion der Gewerkschaften

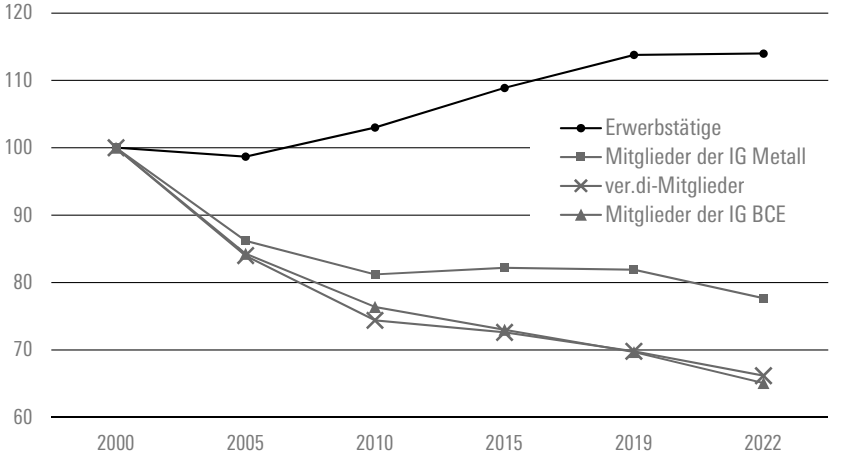
Seit Mitte der 2010er Jahre ist in den Gewerkschaften eine (Neu-)Besinnung auf die Vertrauenskörper zu beobachten. In den programmatischen Verlautbarungen wird die betriebliche Gewerkschaftsvertretung nun als Gremium gedacht, das gemeinsam mit dem Betriebsrat an der Bearbeitung originär betrieblicher Gestaltungsfragen beteiligt ist, also nicht auf seine gewerkschaftlichen Kernaufgaben beschränkt ist.

Begünstigt wird diese Erweiterung des zugeschriebenen Profils u. a. durch die Machterosion der Gewerkschaften. Ihre abnehmende Bindungsfähigkeit ist mit verschiedenen Megatrends verwoben, die im Begriffskonzept des Postfordismus entfaltet werden – u. a. verstärkte Ausbeutung kreativer Potenziale der Beschäftigten, De-Hierarchisierung der Arbeitsorganisation innerhalb von Qualifikationssegmenten, Globalisierung der Wertschöpfungsketten durch global agierende Konzerne und politischer Neoliberalismus.

Relevant scheint der Befund der Gewerkschaften, dass dem Abwärtstrend nicht mit Selbstverständnis und Organisationsformen der 1990er Jahre beizukommen ist; gerade der eingeübte Fokus der hauptamtlichen Gewerkschaftsbetreuung auf die Betriebsräte soll korrigiert werden. Ziel ist der Aufbau von eigenständigen, in die betriebliche Gestaltung integrierten Vertrauenskörpern, die den Gewerkschaften zu mehr Präsenz und Einfluss verhelfen und zugleich einen Beitrag zur Demokratisierung der Interessenvertretung leisten sollen.

Die abnehmende Organisationsmacht der Gewerkschaften zeigt sich zuallererst in dramatisch rückläufigen Mitgliederzahlen. So verloren ver.di und IG BCE von 2000 bis 2022 ein Drittel ihrer Mitglieder, während die Gesamtzahl der Erwerbstätigen im gleichen Zeitraum um 14 Prozent auf über 45 Millionen anstieg. Die IG Metall verzeichnete einen Rückgang von über 600.000 Mitgliedern bzw. fast einem Viertel (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Entwicklung der Erwerbstätigen und Gewerkschaftsmitglieder (2000–2022)



Anmerkungen: indizierte Werte (Anzahl im Basisjahr 2000 ≙ 100); der Ausgangswert für ver.di stammt aus dem Gründungsjahr 2001
Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt o. J.; DGB o. J.

Gerade den Industriegewerkschaften gelingt es kaum, die wachsende Zahl an Frauen, akademischen Angestellten und Geringqualifizierten angemessen zu organisieren. Beispielsweise ist der Frauenanteil in der IG Metall zwischen 2000 und 2022 von 19 auf 18 Prozent gesunken, während die Frauenerwerbsquote in diesem Zeitraum stark angestiegen ist.

Der Mitgliederrückgang hat auf der betrieblichen Interessenvertretungsebene alarmierende Folgen; immer weniger Beschäftigte können auch nur auf einen Betriebsrat zurückgreifen. Laut IAB-Betriebspanel verfügten 2021 nur noch 39 Prozent der Beschäftigten in der westdeutschen Privatwirtschaft über einen Betriebsrat, in Ostdeutschland waren es 34 Prozent (Ellguth/Kohaut 2022).

Auch unter den verbliebenen Betriebsrät:innen ist ein kontinuierlicher Rückgang des Organisationsgrads feststellbar. So stieg der Anteil der Betriebsrät:innen ohne Mitgliedschaft in einer DGB-Gewerkschaft seit den 1960er Jahren von ca. 13 auf 28 Prozent im Jahr 2014 an (Artus/Röbenack/Kraetsch 2019, S. 15). In einer Veröffentlichung des arbeitgebernahen Instituts der Deutschen Wirtschaft zur Betriebsratswahl von 2022 (Kestermann/Lesch/Stettes 2022) ist gar davon die Rede, dass nur noch 40 Prozent der Betriebsrät:innen gewerkschaftlich organisiert seien. Auch in unserem Sample gab es an einigen Standorten (CARE,

SPEKTRAL) einzelne Betriebe, in denen die organisierten Betriebsräte die Minderheit in ihren Gremien waren.

Die Absenz von Betriebsräten und der massive Anstieg von nicht organisierten Betriebsratsmitgliedern rückt in den gewerkschaftlichen Hauptverwaltungen das Thema einer Stärkung der eigenen Präsenz auf Betriebsebene – auch durch Vertrauenskörper und Aktivengruppen – in den Fokus, denn selbst gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsspitzen sehen sich keineswegs »naturwüchsig« als Botschafter:innen ihrer Gewerkschaft im Betrieb. Dies zeigen nicht nur unserer Erhebungen, auch andere Untersuchungen sprechen von einer »qualitativ offenbar zunehmenden Distanz zwischen Mitbestimmungsakteuren und Gewerkschaften« (Artus/Röbenack/Kraetsch 2019, S. 195).

Das lange gültige Selbstverständnis, dass Betriebsräte obligatorisch als Brückenköpfe der Gewerkschaften in den Betrieben wirksam agieren – Müller-Jentsch (1997, S. 276) sprach von einem »symbiotische[n] Verhältnis« – verliert seine Tragweite. Auch uns begegneten gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsvorsitzende, die nicht nur ihr Amt scharf von ihrem gewerkschaftlichen Engagement trennten, sondern sich auch nicht in einer »zweiten Rolle« als gewerkschaftliche Vertrauenspersonen definierten (z. B. bei ENERGIE und SPEKTRAL).

Auch bei den Vertrauensleuten ist trotz aller Anstrengungen ein anhaltender Rückgang zu konstatieren, der allenfalls leicht gebremst werden konnte. Zwar wird positiv vermerkt, dass zuletzt verstärkt auch migrantische und hochqualifizierte Beschäftigte gewonnen werden konnten; an dem generellen Erosionsprozess ändern dies jedoch nur wenig. So heißt es im Geschäftsbericht der IG Metall für die Jahre 2015–2018:

> »Seit über 30 Jahren ist die Anzahl der gewählten Vertrauensleute ohne betriebsverfassungsrechtliches Mandat sowie der Betriebe mit Vertrauenskörper rückläufig. 2012 ist es erstmals gelungen, diesen Trend deutlich zu verlangsamen. Bei den Vertrauensleutewahlen 2016 konnte der Rückgang weiter gebremst werden. In 2.090 Betrieben wurden Vertrauenskörper gewählt. 44.502 Vertrauensleute ohne betriebsverfassungsrechtliches Mandat wurden registriert. Mit den Vertrauensleuten der Volkswagen AG, die an vereinzelten Standorten außerhalb des normalen Wahlzeitraums gewählt haben, ergibt sich ein bereinigtes Gesamtergebnis von 48.423. Das sind 3,2 Prozentpunkte unter dem Ergebnis der Wahlperiode 2012« (IG Metall Vorstand 2019a, S. 162).

Die fehlende gewerkschaftliche Infrastruktur erklärt sicherlich auch die kontinuierlich abnehmende Kraft zur Durchsetzung von Tarifverträgen. Fielen in den 1990er Jahren in Westdeutschland noch deutlich über 70 Prozent der Beschäftigten unter einen Flächentarifvertrag, so waren es im Jahr 2021 gerade noch 45 Prozent, in Ostdeutschland nur noch ein Drittel.

Der Anteil der Beschäftigten ohne Branchentarifvertrag stieg in Westdeutschland von 2000 bis 2021 von 37 auf 55 Prozent; in Ostdeutschland sind es 66 Prozent. Selbst wenn man die relevanter gewordenen Firmen- bzw. Haustarifverträge hinzurechnet, befindet sich inzwischen nahezu jede:r zweite Beschäftigte (48 Prozent) außerhalb jedweder tariflichen Regulierung (Ellguth/Kohaut 2022); bei einer Ausklammerung des öffentlichen Sektors würde sich die Situation noch problematischer darstellen.

Trotz unserer im Projektdesign angelegten Positivauswahl von Betrieben, die die Rekonstruktion einer erfolgreichen Belebung des betrieblichen Vertrauenskörpers erlauben, ging die Krise der Gewerkschaften auch an unserem Sample nicht spurlos vorbei. Sogar in einem gewerkschaftlichen »Leuchtturm« wie dem Fallbetrieb AERO mit einem Organisationsgrad von nahezu 100 Prozent konstatiert der gewerkschaftliche Vertrauenskörpervorsitzende eine abnehmende Identifikation und Mobilisierungsfähigkeit der Beschäftigten mit politischen Kampagnen der IG Metall. Wo früher Hunderte Kolleg:innen für Großkundgebungen gewonnen wurden, sei er heute froh, wenn er einen Bus voll bekomme.

Unser Fallbetrieb ENERGIE hatte einstmals einen ähnlich hohen Organisationsgrad, der allerdings inzwischen auf unter 70 Prozent der tariflich Beschäftigten gesunken ist. In den Betriebsratsgremien sind nun mehrere Listen vertreten und die Sprecher:innen der Vertrauenskörperleitung (bzw. Betriebsgruppenleitung) bescheinigen nicht nur den Mitgliedern und ver.di-Betriebsrät:innen, sondern auch den Vertrauensleuten mit einiger Empörung ein ausgesprochenes Desinteresse an aktiver Gewerkschaftsarbeit. Übereinstimmend wird hier eine Machterosion von ver.di beklagt.

In allen anderen Fallbetrieben liegt der Organisationsgrad bei maximal 50 Prozent der tariflich Beschäftigten, in etlichen deutlich darunter. Ein substanzieller Zuwachs an Gewerkschaftsmitgliedern in den vorangegangenen zehn Jahren ist nur selten zu verzeichnen (AUTO, KRAN, PFLUG). An etlichen Standorten gibt es Betriebsrät:innen, die nicht organisiert sind oder über konkurrierende Listen in die Gremien gewählt wurden (AUTO, CARE, ENERGIE, FARBE, ITK, MEDITEC, SPEKTRAL); teilweise stellen sie sogar den Vorsitz an den Standorten einzelner Betriebe (CARE, FARBE, SPEKTRAL).

Ein Schlaglicht auf die abnehmende Präsenz der Gewerkschaften werfen auch die Initiativen der Vertrauenskörper, die auf eine – offenbar begrenzte – Wahrnehmung der Vertrauensleute an der Basis gerichtet sind. Die Rede ist von »Sichtbarkeitstouren« und der kostenlosen Verteilung von Speiseeis oder Hähnchen, um mit den Kolleg:innen ins Gespräch zu kommen.

Selbst im direkten Arbeitsumfeld ist das Wissen um die zuständige Vertrauensperson auch bei Gewerkschaftsmitgliedern keinesfalls selbstverständlich. Hier-

zu eine Gesprächssequenz aus einer Gruppendiskussion, deren Teilnehmende vom Vertrauenskörpervorsitzenden bei MEDITEC persönlich ausgesucht wurden:

Interviewer: »Wie nehmen Sie die Vertrauensleute wahr?«
P1: »Also ich habe auch keinen bei mir im Bereich, wüsste nicht, wer das sein soll.«
P2: »Ist bei mir ehrlich gesagt auch so.«
P1: »Ich kenn den [Name] halt, weil wir früher zusammen in einem Büro saßen. […] Aber wie das heute ist […], da kann ich nicht mehr so viel mitreden jetzt.«
P2: »[…] Aktuell wüsste ich ehrlich gesagt auch nicht, wer meine Vertrauensperson ist. […] Generell find ich das gut, dass es das gibt, aber hatte einfach selber noch keinen Bedarf. […]«
P3: »Also die [Vertrauensleute] sitzen zwar nicht bei uns im Gebäude, aber es gibt einen Aushang, wer für uns offiziell zuständig ist. Und ich muss dazusagen, die kenne ich auch fast alle. Hab aber mit denen sehr wenig, jetzt was Vertrauensleutearbeit angeht oder Gewerkschaftsarbeit, zu tun, das sind interne Kunden von uns […]. Aber sonst bekommt man sehr wenig davon mit. […]«
P4: »[…] in ganz jungen Jahren, da bin ich mal zum Vertrauensmann gegangen, wegen einer Situation, rein dienstlich, wo es um eine Gehaltsfrage ging. Hab mich dann quasi über den Vertrauensmann mal beraten lassen […]. Das liegt irgendwie zwanzig Jahre zurück oder so.«
P5: »Zu den Vertrauensleuten auch noch keinen Kontakt gehabt, bekannt, aber wer in den Bereichen zuständig ist, ist immer so ein bisschen schwierig.«

MEDITEC hat in den vergangenen Jahren eine außergewöhnlich innovative und im Gewerkschaftskontext stark rezipierte Vertrauensleutearbeit realisiert. Die zitierte Diskussionssequenz verweist gleichwohl auf eine begrenzte Alltagspräsenz der Gewerkschaften selbst in solchen Unternehmen, die eine etablierte Sozialpartnerschaft, selbstverständliche Tarifbindung, wirkmächtige betriebliche Mitbestimmung und einen überdurchschnittlich aktiven Vertrauenskörper aufweisen.

Aus der Krise haben die Gewerkschaften die Notwendigkeit einer beteiligungsorientierten Betriebspolitik abgeleitet, die auf eine (Wieder-)Herstellung gewerkschaftlicher Präsenz in den Betrieben abzielt. Bei der Vergabe bereitgestellter Ressourcen für die betriebliche Gewerkschaftsarbeit wie Projektsekretär:innen, Teamseminare, Austauschforen, Fortbildungsangebote, Freistellungsinitiativen etc. fordern die Hauptverwaltungen der Gewerkschaften eine gestaltende Experimentierfreude in den Betrieben.

Für die Belebung der Vertrauenskörper ergibt sich daraus die Chance, auch unkonventionelle Organisations- und Kooperationsformen erproben, neuartige Themenfelder bearbeiten und bei diesen Aktivitäten auf die Anerkennung und Unterstützung ihrer Gewerkschaft setzen zu können. Für die Gewerkschaften

gibt es dabei mehr zu gewinnen als zu verlieren. Allein die IG Metall weist in ihrem Geschäftsbericht für die Jahre 2015–2018 ca. 400 Betriebe mit 500 bis 5.000 Beschäftigten aus, in denen neben dem Betriebsrat keine eigene Gewerkschaftsvertretung existiert (IG Metall Vorstand 2019a, S. 162 f.).

3.2 Sozialpartnerschaft und deren Erosion als Treiber einer Vitalisierung der Vertrauenskörper

Die Mehrzahl unserer Untersuchungsbetriebe bzw. -standorte gehört zu global agierenden Konzernen, deren Zentralen sich im europäischen oder amerikanischen Ausland befinden. Nicht selten stellten die Interviewten nostalgisch eine bedrohte »deutsche Arbeitskultur« mit gesetzlich und tariflich regulierten Arbeitsbeziehungen und Interessenausgleich einer nur auf Gewinnmaximierung zielenden, »aktionärsbezogenen« (FARBE) »amerikanischen« Konzernkultur entgegen, die um sich greife. Zugleich wurden die Verhältnisse in den Betrieben meist als (noch) privilegiert bis hin zum »betreuten Arbeiten« (PFLUG) beschrieben. Die Verortung in der Welt der aktiven Sozialpartnerschaft erscheint vielen Interessenvertreter:innen aber als bedroht, was ihre Gremien in Unruhe versetzt.

Bei einer Ausnahme verfügt das Sample durchweg über eine Tradition der Sozialpartnerschaft, die teilweise auf eine regelhafte Demonstration eigener Konfliktfähigkeit angewiesen ist (AERO, KRAN), um das eigene Gestaltungsmandat als Betriebsrat und Gewerkschaft zu reproduzieren. Grundsätzlich aber ist die Gewerkschaft als Verhandlungspartner der Arbeitgeber gesetzt. Gemeinsam mit Vertreter:innen aus dem Gesamt- und/oder Konzernbetriebsrat sowie der Vertrauenskörperleitung ist sie an der betrieblichen Ausgestaltung von Tarifverträgen und (beratend) an der Aushandlung von Betriebsvereinbarungen beteiligt.

Die Betriebe verfügen selten über eine Streiktradition, die über »politische Pausen« oder Warnstreiks hinausginge. Das gilt insbesondere für Standorte,

- die in ihren Streikmöglichkeiten eingeschränkt sind (ITK),
- die zum Bereich der Daseinsvorsorge zählen (CARE, ENERGIE),
- die überwiegend Hochqualifizierte beschäftigen (PFLUG, SPEKTRAL) und
- die zum Zuständigkeitsbereich der IG BCE gehören (AUTO, FARBE, MEDITEC).

Aufseiten der Arbeitgeber erweist sich neben guten Erträgen der Fachkräftemangel als Argument für die Sozialpartnerschaft. Rekrutierungsprobleme existie-

ren gerade beim akademisch ausgebildeten Personal (ENERGIE, MEDITEC, PFLUG, SPEKTRAL), was eine Ausweitung der außertariflichen Entlohnung begünstigt. In einzelnen Branchen (CARE) und an einzelnen Standorten (SPEKTRAL) reicht der Fachkräftemangel bis in die mittleren Qualifikationssegmente. Attraktive Arbeits- und Entlohnungsbedingungen, flache Hierarchien, ein gutes Arbeitsklima und eine enge Kooperation mit der Arbeitnehmervertretung sind wichtige Kriterien für den Rekrutierungserfolg.

Bei SPEKTRAL als hochprofitablem Hightech-Standort in Ostdeutschland mit relativ niedrigem Organisationsgrad, aber ausgeprägtem Fachkräftemangel, käme trotz aller Meinungsverschiedenheiten niemand aus der Geschäftsführung auf die Idee, den partnerschaftlichen Umgang mit Betriebsräten und Gewerkschaften aufzukündigen. Und PFLUG, die ausgegründete Entwicklungsabteilung eines global agierenden Maschinenbaukonzerns mit anfangs marginalem Organisationsgrad, verdankt die Betriebsratsgründung (der ein Vertrauenskörper folgte) letztlich dem Arbeitgeber, der mit Regulierungswünschen auf die Gewerkschaft zugegangen war – die ihrerseits die damit gewonnene Verhandlungsmasse klug für den partizipativ organisierten Aufbau von Interessenvertretungsstrukturen nutzte.

Es liegt nahe, aus der Verortung der Betriebe im privilegierten sozialpartnerschaftlichen Setting abzuleiten, dass die Belebung der Vertrauenskörper weniger mit sozialen Missständen und Unsicherheiten verknüpft ist (»Sozialkritik«) als vielmehr mit der Adaption postmaterieller Gestaltungs-, Beteiligungs- und Selbstverwirklichungsansprüche der Beschäftigten durch die Gewerkschaftsvertretung (»Künstlerkritik«; Boltanski/Chiapello 2003, S. 79 ff.).

In Rollenbeschreibungen zeitgemäßer Vertrauensleute schwingt dies im Subtext stets mit. So heißt es etwa im Magazin »Mitbestimmung«, die Vertrauensleute seien primär Impulsgeber, die Themen setzen und Arbeitsbedingungen aktiv gestalten (Boewe/Schulten 2015). Im sozialpartnerschaftlichen Sinne werden solche Aktivitäten teilweise in den Kontext der Bewältigung großer ökonomischer Herausforderungen gestellt, wie der Antrag »Zukunftsgewerkschaft 4.0« des IG-BCE-Hauptvorstands illustriert:

»Die Gestaltung des Arbeitsumfeldes, die täglich möglichen Konflikte um eine Balance von betriebsbedingter Flexibilität und der Souveränität der Interessen der Beschäftigten machen die Vertrauensleute zu einer wichtigen Akteurin in einer ausdifferenzierten Arbeitswelt. Gerade die tariflichen Öffnungsoptionen erfordern eine schnelle und konkrete Reflexion der Gegebenheiten an den Arbeitsplätzen. […] Die großen Gestaltungsaufgaben der Zukunft, wie der demografische Wandel und die Digitalisierung, werden Vertrauensleutearbeit prägen und verändern« (IG BCE 2017).

Für die Entfaltung einer vitalen Gewerkschaftsarbeit wird der Vorstellung einer arbeitsplatznahen Partizipation und kreativen Selbstwirksamkeit oft erhebliche Bedeutung zugewiesen. Gleichwohl zeigt unsere Empirie, dass es nicht primär uneingelöste Beteiligungs- und Selbstverwirklichungsansprüche der privilegierten Beschäftigten sind, die die Initiation dynamischer Belebungsprozesse in Vertrauenskörpern rahmen. Die mobilisierende Kraft für die Entfesselung solcher Prozesse entsteht durch die latente oder manifeste Gefährdung von Arbeitsplätzen, Arbeitsqualität und Entlohnung. Mit Verweis auf Befunde aus den 1990er Jahren vermuten Becker, Brinkmann und Engel (2008) aufgrund eines erhöhtes Legitimationsdrucks

»eine hohe Neigung von Interessenvertretungsakteuren zu neuen Beteiligungskonzepten, wenn Mitbestimmung durch Restrukturierung und Rationalisierungsmaßnahmen in die Defensive geraten ist« (Becker/Brinkmann/Engel 2008, S. 310).

Tatsächlich gerät das sozialpartnerschaftliche Arrangement auch in unserem Betriebssample zunehmend unter Druck. Veränderte Besitzverhältnisse, Shareholder-Value, Globalisierung von Wertschöpfungsketten, Verflüssigung klassischer Betriebsstrukturen und Vermarktlichung der Beziehungen innerhalb der Konzerne (Sauer 2018) sorgen dafür, dass der alte Konsens durch »strategische Überlegungen« der Konzernzentralen regelmäßig infrage gestellt wird. Soziale Bedrohungen wie Arbeitsplatzverlust oder Verschlechterung der Arbeitsbedingungen wirken selbst dort mobilisierend, wo sie eher hypothetischen Charakter besitzen.

So wird bei PFLUG die Fragilität des privilegierten Status quo mit Blick auf die globale Vernetzung der Arbeitsorganisation und auf gefährdete Nachbarbetriebe aus dem IT-Sektor bewusst, wie folgende Ausführungen eines Vertrauensmannes zeigen:

»Das ist das Austauschbare […]. Es kann passieren, dass sich die Frage stellt: Stellen wir hier eine Person ein oder holen wir in Indien im Textcenter ein ganzes Team. Der Betrieb dort ist zehn Jahre alt, da sind 3.000 Leute [in Deutschland unter 300; d. V.]. Und das ist halt der Unterschied: Mein Chef, der hat hier fünf, sechs Leute, aber auch in Indien zwei Teams. Das ist halt eine ganz andere Menschenmasse, die da plötzlich da ist. Und […] die sind nicht dümmer wie wir, die sind nicht schlauer als wir, die können im Prinzip dieselbe Arbeit machen. Unsere komplette Software mittlerweile wandert in die Cloud zu Amazon, die ist in Indien genauso verfügbar, wie sie bei uns verfügbar ist. […] Sieh mal, wenn man nach einem Standort in den USA geht, da sind so viele Inder, Chinesen, alle. […] Wir sind in diesem globalisierten Ding drin und da ist die Austauschbarkeit fürchterlich« (PFLUG).

Auch bei MEDITEC, Stammsitz eines hochprofitablen Pharma- und Technologiekonzerns, stellt sich die Bedrohung des sozialpartnerschaftlichen Settings mit

der Eignerfamilie eher als potenzielles Szenario dar, seit die neuerdings internationalisierte Geschäftsführung auf vereinheitlichte konzernweite Sozialstandards drängt. Damit stehen Privilegien am Hauptsitz zur Disposition, was die Interessenvertretung nach Jahrzehnten des erfolgreichen Co-Managements über den Aufbau von Konfliktfähigkeit im Vertrauenskörper nachdenken lässt. Ohne die sozialpartnerschaftliche Ausrichtung aufzugeben, geht es nun zumindest um eine gewerkschaftlich grundierte Erhaltung der starken Verhandlungsposition am Standort.

Am anderen Ende des Spektrums unseres Samples steht der IT-Konzern ITK mit Sitz in den USA, für den Zu- und Verkäufe sowie die Neubildung oder Schließung von Gesellschaften von jeher ebenso zum Geschäftsmodell gehören wie Gewinnerwartungen bis zum/zur einzelnen Beschäftigten. Viele Standorte wurden aufgegeben, die hiesige Gesamtbeschäftigung durch mehrere Kündigungswellen nahezu halbiert.

Der Organisationsgrad von etwa 15 Prozent wurde primär während des Arbeitsplatzabbaus aufgebaut, wobei der gute gewerkschaftliche Rechtsschutz maßgeblich war – durch eine Klagewelle mit gewerkschaftlicher Unterstützung konnten viele Kündigungen abgewendet werden. Die gewerkschaftliche Schutzfunktion ist somit auch für Hochqualifizierte eine Beitrittsmotivation.

Für Befragte anderer Betriebe sind die Risse in der Sozialpartnerschaft eine neue Erfahrung. FARBE etwa war über ein Jahrhundert lang ein eigenständiges Unternehmen, das nach einer Umbruchphase im Jahr 2010 von einem Private-Equity-Fonds übernommen und in ein global vernetztes Unternehmen integriert wurde. Die Geschäftsführung drohte bald mit dem Verkauf und der Verlagerung von Produktionsbereichen, weil die Rentabilität als nicht hinreichend angesehen wurde. In dieser Situation suchte der sozialpartnerschaftlich ausgerichtete Betriebsrat zur Legitimierung des Verhandlungsmandats die Zusammenarbeit mit dem bis dahin kaum sichtbaren Vertrauenskörper. Es kam zu einem Übergangstarifvertrag, mit dem die Arbeitsplätze erhalten wurden.

Dieser Prozess war der Startschuss für die Herausbildung einer anspruchsvollen Vertrauenskörperarbeit, in deren Rahmen das Gremium durch die gute Informationspolitik des Betriebsrats immer stärker konsultativ in betriebliche Gestaltungsfragen einbezogen wurde. Nachdem der Konzern den Arbeitsdirektor vor Ort abgezogen und immer wieder Drohszenarien aufgebaut hatte, verlor das sozialpartnerschaftliche Setting an Wirkmächtigkeit, was die Vernetzung des Betriebsrats mit dem Vertrauenskörper zur Bearbeitung betrieblicher Gestaltungsfragen förderte.

Auch bei AERO werden regelmäßig Schließungs- und Verkaufspläne vom Konzern auf die Agenda gesetzt, woraufhin der Betriebsrat in diesem vollständig orga-

nisierten IG-Metall-Betrieb den kampferprobten Vertrauenskörper regelmäßig in Stellung bringt. Solche Machtdemonstrationen sind hier essenziell für den Erhalt des Verhandlungs- und Gestaltungsmandats von Betriebsrat und Gewerkschaft.

Zwar haben originäre Betriebsratsthemen noch wenig Präsenz im Vertrauenskörper, doch sind umgekehrt gewerkschaftliche »rote Themen« in jeder Betriebsratssitzung fest verankert. In der Verantwortung sind hier diejenigen Mitglieder der Vertrauenskörperleitung, die ein Betriebsratsmandat besitzen. Aufgrund seiner Relevanz gelingt es dem Vertrauenskörper zunehmend, eine arbeitsteilige und beteiligungsorientierte Arbeitskultur zu entwickeln.

Selbst an Standorten, die zur Daseinsvorsorge gehören und keine globale Konkurrenz fürchten müssen, haben sich aufgrund der politisch durchgesetzten Vermarktlichung Bedingungen ergeben, die die Sozialpartnerschaft aushöhlen und die Interessenvertretung zur Überprüfung ihrer Ziele und Aufgaben zwingen. Besonders durch die Liberalisierung der Energiemärkte ab 1998 und die Einführung des Fallpauschalensystems im Gesundheitswesen ab 2003 gerieten die Sektoren in eine folgenreiche Spar- und Privatisierungsdynamik.

Im Gesundheitsbereich wurden nach einer Phase massiver Kürzungen die Versorgungsdefizite und der Leidensdruck des Personals immer offenkundiger – eine Situation, die sich durch die Corona-Pandemie weiter zuspitzte. Zuletzt konnten die Beschäftigten unter großer öffentlicher Anteilnahme erheblichen Widerstand mobilisieren. Gerade die »Krankenhausbewegungen« in Berlin-Brandenburg und Nordrhein-Westfalen sorgten für großes Aufsehen. Auch im regionalen Krankenhausverbund CARE gab es trotz des geringen Organisationsgrades beeindruckende Aktivitäten für gute Arbeitsbedingungen, wenngleich noch keine grundlegende Änderung am System der Fallpauschalen erreicht werden konnte.

Im Energiesektor wurde seit der Liberalisierung der Märkte viel Personal abgebaut, wobei die verbliebenen Beschäftigten bei den Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen eher oberhalb des öffentlichen Dienstes angesiedelt sind. Dies prägt die – auch bei ENERGIE relevante – Debatte über eine Rekommunalisierung dieses Sektors, wie sie in zahlreichen Kommunen umgesetzt wurde.

Als ostdeutscher Hightech-Standort ist SPEKTRAL hier ein Sonderfall. Die sozialpartnerschaftliche Tradition des Unternehmens, die hohe Produktivität und der Fachkräftemangel mäßigen das Management. Trotz privilegierter Verhältnisse ergibt sich aber eine Kränkung der hochqualifizierten Belegschaft durch die tarifliche Ungleichbehandlung der Standorte in West- und Ostdeutschland. Die westdeutsche Konzernleitung hatte – wohl auch aus verbandspolitischen Gründen – lange Zeit kein Interesse daran, den ostdeutschen Flächentarif durch eine Angleichung der Bedingungen an das Westniveau zu beschädigen.

Damit jedoch verletzte das Unternehmen die Fairness-Vorstellungen der Beschäftigten. Die Ungleichbehandlung versetzte die betriebliche Gewerkschaftsvertretung zunehmend in Unruhe. Mit kreativ-provokativen Aktionen ergänzte der Vertrauenskörper die sozialpartnerschaftliche Ausrichtung um Elemente einer Konfliktkultur, mit deren Hilfe schließlich die Gleichbehandlung mit den westdeutschen Arbeitszeit- und Entlohnungsbedingungen erreicht wurde.

Es zeigt sich, dass die intakte Sozialpartnerschaft in unseren Fallbetrieben als kulturell dominantes Ordnungsmuster gelten kann. Aufgrund eines veränderten Managementverhaltens in global agierenden Konzernen wird dieses Muster jedoch zunehmend herausgefordert. So wächst unter postfordistischen Bedingungen die Relevanz der gewerkschaftlichen Konfliktfähigkeit – und sei es nur, um ein starkes co-manageriales Verhandlungsmandat zu erlangen. Die Sorge oder Erfahrung, auch im eigenen Konzern der globalisierten Konkurrenz ausgeliefert zu sein, stimuliert das Engagement für eine vitale Gewerkschaftsarbeit.

3.3 Reorganisation der Unternehmen als Ausgangspunkt der Vitalisierung von Vertrauenskörperarbeit

Konkret entfaltet sich die Bereitschaft zum Engagement häufig unter dem Eindruck einer grundlegenden Reorganisation von Unternehmensstandorten. Analysen zur Unternehmens- und Betriebsorganisation diagnostizieren etwa seit der Jahrtausendwende eine Tendenz zur »permanenten Reorganisation« (Sauer 2018), die Interessenvertretungen zur Überprüfung der eigenen Ausrichtung und Organisation herausfordert. Den Hintergrund dieser Entwicklung bilden die Vermarktlichung der Innenverhältnisse in Konzernen bei gleichzeitiger Dezentralisierung und horizontaler Vernetzung in der Unternehmensorganisation (Sauer 2018). Auch einige unserer Befragten machen für die Organisation ihrer Unternehmen einen »ständigen Wandel« geltend, z. B. AERO und ENERGIE.

Auch wenn von »permanenter Reorganisation« gesprochen wird, gibt es doch qualitativ einschneidende Reorganisationen, die sich einerseits als Bedrohung, andererseits auch als Gelegenheit und Treiber für eine lebendige Gewerkschaftsarbeit darstellen. So zogen in einer Reihe von Fallbetrieben große unternehmerische Reorganisationen die Neuaufstellung der betrieblichen Interessenvertretung nach sich, was sich wiederum als vitalisierend für die Vertrauenskörper und die demokratische Kultur in der Interessenvertretung erwies.

Die Ausgründung PFLUG etwa konnte schnell eine eigene Interessenvertretung aufbauen, was aufgrund der Beschäftigungsstruktur mit ausschließlich Hochqualifizierten beachtlich ist. Aufgrund der globalen Vernetzung der

Entwicklungszentren, die in unterschiedlichen Zeitzonen liegen, wollte der Arbeitgeber eine neue tarifliche Arbeitszeitregelung für seine nun eigenständige Entwicklungsabteilung einführen. Der beteiligungsorientiert agierende IG-Metall-Sekretär nutzte dieses Ansinnen zum Aufbau einer betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung.

Er machte die Verhandlungen zur Arbeitszeit von einer Mitwirkung der Beschäftigten abhängig und schuf so erste organisatorische Strukturen. Ironischerweise konnte die Vertrauensarbeitszeit schließlich – mit anfangs nur einer Handvoll Gewerkschaftsmitgliedern – zugunsten einer festen Zeiterfassung abgeschafft werden, was zu einer beeindruckenden Erschließungsdynamik führte und bald den Aufbau eines Vertrauenskörpers ermöglichte.

Eine ähnliche Entwicklung, diesmal aber im Produktionsbereich, zeigte sich bei KRAN. Hier wurde ein florierender Standort in zwei Gesellschaften aufgespalten, was den Aufbau von separaten Betriebsräten erzwang. Bei der Aufstellung des neuen Gremiums konnte unser Fallbetrieb nicht auf die Protagonist:innen des alten Betriebsrats zurückgreifen, was sich als Chance erwies. Mit dem neuen, partizipativ orientierten und gewerkschaftsaffinen Betriebsratsvorsitzenden entwickelte der Vertrauenskörper sukzessive eine Beteiligungs- und Verantwortungskultur, die von hoher Transparenz, Eigenständigkeit und Verbindlichkeit bei gleichzeitig enger Vernetzung mit dem Betriebsrat geprägt ist.

In etlichen Fällen wurden Unternehmensstandorte in eine Vielzahl von Betrieben zerschlagen, die dann in neue Gesellschaften eingegliedert oder als eigenständige Betriebe weitergeführt wurden, d. h die Verhältnisse zwischen den Betrieben bzw. Gesellschaften des Konzerns untereinander wurden vermarktlicht. Dabei war die Gewerkschaft meist an den Verhandlungen über die Reorganisation beteiligt. Oft wurden attraktive Vorruhestandsregelungen ausgehandelt, die auch die Betriebsratsspitzen selbst in Anspruch nahmen. Im Ergebnis kam es zur personellen Erneuerung der betrieblichen Interessenvertretung, was einen partizipativen, demokratischen Neuanfang der Gremienarbeit ermöglichte (ENERGIE, ITK, MEDITEC).

Bei MEDITEC wurde trotz der Aufspaltung ein zentraler Standortbetriebsrat erhalten, der angesichts komplexer Unternehmensstrukturen mit seinen wenigen Mitgliedern keine angemessene Präsenz in den Einzelbetrieben realisieren kann. Alternativ werden Vertrauensleute zum einen mit verschiedenen Methoden an den Betriebsrat herangeführt (u. a. durch Einbindung in Arbeitsgruppen nach § 28a Betriebsverfassungsgesetz und gemeinsame Betriebsbegehungen) und zum anderen für die Präsenz der Interessenvertretung an der Basis genutzt, was einer entsprechend Informationspolitik bedarf. Der betriebliche Gestaltungsauftrag inklusive Schnittstellenfunktion des Vertrauenskörpers ergibt sich

bei MEDITEC also aus der Reorganisation des Standorts und den wachsenden Anforderungen des personell erneuerten Betriebsrats.

In anderen Fällen ergab sich aus der Aufspaltung von Standorten die Auflösung des zentralen Standortbetriebsrats zugunsten neuer einzelbetrieblicher Betriebsräte (ENERGIE, ITK, SPEKTRAL). Auf der Ebene der Gewerkschaftsvertretung dagegen (Vertrauenskörper, Aktivengruppe) wurde die Reorganisation bewusst nicht nachvollzogen, sondern mit dem Erhalt betriebsübergreifender Standortgremien beantwortet.

Der Blick auf den gesamten Standort, dessen Entwicklung und die Sicherung gemeinsamer Arbeits- und Sozialstandards wird so thematisch vom Vertrauenskörper als Gewerkschaftsvertretung am Standort besetzt, der damit ein erweitertes Aufgabenprofil erhält. Allerdings haben viele Konzerne ein Interesse an der Verlagerung möglichst vieler Regelungstatbestände auf die einzelbetriebliche Ebene, um zu passgenauen Lösungen zu kommen und die betriebsübergreifende gewerkschaftliche Solidarität ein Stück weit auszuhöhlen.

Die Aufspaltung von Standorten ist Chance und Gefahr für die gewerkschaftliche Interessenvertretung. Entscheidend ist die Ausrichtung der neuen Betriebsräte. Eine gewerkschaftliche Ausrichtung wichtiger Betriebsratsmitglieder kann dazu führen, dass der Vertrauenskörper an Einfluss gewinnt, weil betriebsübergreifende (tarifliche) Regulierungen favorisiert und betriebliche Gestaltungsfragen mit der Gewerkschaft abgestimmt werden.

Die steigende Zahl an Betriebsratsmandaten durch die Aufspaltung bildet eine zusätzliche Ressource, die für den Aufbau innovativer Strukturen der Gewerkschaftsarbeit genutzt werden kann. So können Erneuerungsdiskurse an der Basis initiiert werden, in denen sich die Interessenvielfalt heterogener Belegschaften abbildet. Gelingt es, wesentliche Regelungstatbestände zentral und tariflich zu organisieren, ist der Gestaltungsraum für Betriebsräte eher ein gewerkschaftlicher.

Bei CARE und ITK bestehen die ver.di-Aktivengruppen fast vollständig aus Betriebsratsmitgliedern und der Gestaltungsdiskurs ist in den Gewerkschaftsgremien verortet. Bei SPEKTRAL greift der Vertrauenskörper über sein zentrales Thema der Angleichung von Ost- und Westtarifen hinaus weitere betriebsübergreifende Themen wie Investitionen und Bauvorhaben am Standort auf und erreicht damit eine hohe Bindungsfähigkeit.

Reorganisationen können aber auch Bedrohung sein, gerade für vormals einflussreiche Vertrauenskörper. So kam es bei ENERGIE, wo ver.di eine zentrale Stellung eingenommen hatte, nach der Aufspaltung zu einer lange falsch gedeuteten Entfremdung wichtiger Betriebsratsspitzen vom zentralen Vertrauenskörper, der sich in einzelbetriebliche Dinge nicht mehr einmischte. Da

zugleich keine partizipative, sondern eher eine Kaderkultur in der Interessenvertretung existierte, entfaltete sich eine Abwärtsdynamik, die den betriebsübergreifenden Vertrauenskörper sukzessive unattraktiver für die Betriebsräte, den Gewerkschaftssekretär und schließlich sogar die Vertrauensleute selbst machte.

Insgesamt zeigt sich, dass verengte personenbezogene Narrative über die Vitalisierung des Vertrauenskörpers, in denen innovative und charismatische Persönlichkeiten – oft Frauen und Jüngere – zu den alleinigen Treiber:innen der demokratischen Erneuerung betrieblicher Gewerkschaftsarbeit stilisiert werden, zu kurz greifen und einer Ergänzung bedürfen. Oft sind es tiefgreifende Reorganisationen, die eine Selbstüberprüfung der Interessenvertretung erzwingen sowie eine auch personelle Erneuerung von Betriebsrat und Vertrauenskörper nach sich ziehen und so zu Möglichkeitsfenstern für die Stärkung einer partizipativen Gewerkschaftsarbeit in den Betrieben werden.

Da aber »die Reorganisation der Unternehmen […] eine vielgestaltige und uneinheitliche Dynamik« entfaltet (Sauer 2018, S. 179), bedarf es für jeden Betrieb und Standort mit seinen spezifischen organisatorischen, kulturellen und personellen Bedingungen individueller und passgenauer Vorgehensweisen, um diese Möglichkeitsfenster adäquat zu bespielen.

3.4 Möglichkeitsfenster erkennen und nutzen

Angesichts anhaltender Mitgliederverluste haben die Gewerkschaften durch Organizing-Projekte, neue Bildungsformate oder zeitgemäße partizipative Organisations- und Arbeitskulturen eine große Offenheit und Innovationsfähigkeit an den Tag gelegt. Im Bestreben, eine eigene Präsenz und Diskursmacht in den Betrieben unter neuen Bedingungen wiederzuerlangen, versuchen sie, ihre Interventionen zielgerichteter als bisher zu steuern. Dazu sind Erkenntnisse über adäquate Bedingungen für eine Belebung und Demokratisierung der Gewerkschaftsarbeit erforderlich.

In der gewerkschaftsinternen Erneuerungsdebatte werden diesbezüglich primär arbeitsbezogene Partizipations- und Selbstverwirklichungsansprüche der heterogen zusammengesetzten Beschäftigten betont, die ein Umdenken erzwingen. Dies wird teilweise mit Überlegungen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und zur Bewältigung mannigfacher Herausforderungen wie der Digitalisierung, KI oder dem demografischen Wandel verbunden (vgl. z. B. Wetzel 2015). Die Ausschöpfung ungenutzter Arbeitsressourcen durch Beteiligung hat seit Langem ihren Platz in den Arbeitswissenschaften (vgl. z. B. Singe 2012).

Die in unseren Fallstudien beschriebenen Vitalisierungsprozesse der Vertrauenskörper zeigen zwar, dass solche Ansprüche relevant sind. Die Stimulierung von arbeitnehmerorientiertem Engagement im Betrieb erfordert demnach eine partizipative Arbeitskultur, die durch den Zugang zu notwendigen Informationen und die Ermöglichung von Selbstwirksamkeitserfahrung gesichert ist. Hier sind allerdings zwei Einschränkungen angezeigt:

- Eine Debatte, die Beteiligungs- und Selbstverwirklichungsansprüche von Arbeitnehmer:innen mit der Notwendigkeit einer partizipativen Erneuerung der Interessenvertretungskultur in Verbindung setzt, ist in einem privilegierten Segment der Arbeitswelt verortet, nämlich der schwindenden »ersten Welt« traditioneller Sozial- und Konfliktpartnerschaften (Schroeder 2016), wo gewerkschaftliche Regulierung noch greift und betriebliche Gewerkschaftsvertretungen tatsächlich vorhanden sind. Die Arbeitsrealität eines Großteils der Beschäftigten sieht anders und meist sehr viel existenzieller aus. Ohne Zugriff auf eine kollektive Interessenvertretung und unter teils prekären Verhältnissen wird die »Künstlerkritik« kaum Relevanz entfalten können.
- Selbst in unserem Sample stehen am Beginn der Belebung des Vertrauenskörpers meist Drohszenarien der Konzernzentrale oder einschneidende Reorganisationen, die eine Selbstüberprüfung der Interessenvertretung – häufig mit neuem Personal – nach sich ziehen. In Momenten der existenziellen Bedrohung von Privilegien, Arbeitsplätzen, Betrieben oder Unternehmensstandorten gewinnt der Vertrauenskörper und seine Basis für den Betriebsrat entscheidend an Bedeutung, weil er sein Verhandlungsmandat nach unten (Basis) und oben (Geschäftsführung) absichern muss. Unter dieser Voraussetzung kann sich eine demokratische Dynamik entfalten.

Wir bewegen uns also in einer bedrohten Welt sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen, in der sich Chancen für eine neue gewerkschaftlich grundierte und demokratische Interessenvertretungspolitik auftun. Auffällig für unser Sample ist, dass der Umgang der betrieblichen Interessenvertretung mit den teils existenziellen, immer aber grundlegenden Herausforderungen meist mit einer personellen Neuaufstellung einherging. Zum Beispiel handelten altgediente Betriebsräte bei der Gestaltung von Reorganisationsprozessen des Öfteren attraktive Vorruhestandsregelungen aus, von denen sie dann selbst Gebrauch machten, sodass sich das Betriebsratsgremium in der Folge neu aufstellen musste.

Wo Abteilungen komplett ausgegliedert oder Standorte in Einzelbetriebe aufgespalten und horizontal in andere konzerneigene Gesellschaften eingegliedert wurden, ergab sich diese Neuaufstellung sogar ganz von selbst. Gerade der

Wegfall von Standortbetriebsräten und die Neugründung formal unverbundener betrieblicher Vertretungsorgane stellt die betriebliche und gewerkschaftliche Vertretung vor die Herausforderung, die eigenen Aufgaben und Ziele neu zu definieren und geeignete, gegebenenfalls partizipative Organisationsmuster zu entwickeln.[2]

Oft kam es zu einer weitreichenden Erneuerung des (freigestellten) Spitzenpersonals von Betriebsrat und Vertrauenskörperleitung, ohne dass dem gremieninterne Konflikte vorausgegangen wären. Im Falle des Vertrauenskörpers musste das neue, oft jüngere, weiblichere und migrantischere Personal die Herausforderung der Neubestimmung adäquater Aufgaben, Ziele, Organisationsformen, Arbeitsweisen, Kooperationsbeziehungen etc. bewältigen.

Beteiligungserfahrung bei der Gestaltung betrieblicher Belange begünstigt Überlegungen zur nachhaltigen Stärkung der Vertrauenskörper und eine Demokratisierung der Interessenvertretung insgesamt, weil sie die Zuversicht in deren Wirksamkeit auf allen Ebenen fördert. Zudem bedarf es bei der Umsetzung der neuen Aufstellung der Verankerung standardisierter Methoden für demokratische Arbeitskulturen. Hierzu zählen u. a. ein angemessener Informationstransfer, obligatorisch genutzte Austauschformate, eine professionelle Führung und eine partizipative, ergebnisorientierte Diskussionskultur. Hier sind die Gewerkschaften mit dem notwendigen Support gefordert.

2 | Diese Form der Reorganisation scheint sich in global agierenden Konzernen – mit unterschiedlichen Spielarten und Machtzentren – zunehmend durchzusetzen. Die »Verflüssigung« von konturierten Unternehmensstandorten durch Aufspaltung, Dezentralisierung und internationale (segmentierte) Vernetzung stellt Gewerkschaften seit den 1990er Jahren vor enorme Herausforderungen (vgl. z. B. Funder 1999; Hirsch-Kreinsen 1995).

4 Das betriebspolitische Fünfeck des Vertrauenskörpers

Erhard Tietel

Im Folgenden stellen wir einen Ansatz vor, der sich bei der Analyse der Fallgeschichten und in unseren konzeptionellen Überlegungen zu Vertrauenskörpern als fruchtbar erwiesen hat.

Obgleich einige Aspekte dieses triadischen Modells bereits in unseren früheren Forschungen eine Rolle spielten, kann man nicht sagen, dass es unsere Hypothesenbildung und Interpretationen von Anfang an geleitet hätte. Es ist vielmehr so, dass die Spezifizierung der strukturellen Triaden des Vertrauenskörpers und deren Verdichtung in der Figur des »betriebspolitischen Fünfecks« im Rahmen der Fallanalysen Gestalt angenommen hat und als zirkulärer Prozess von relativ offenen Vorannahmen, empirischen Befunden und sich schrittweise konkretisierender Modellbildung verstanden werden kann.

Wir unterscheiden strukturelle von funktionalen Triaden. *Strukturelle Triaden* sind Dreiecksverhältnisse zwischen verschiedenen betriebspolitischen Akteuren, so beispielsweise zwischen Vertrauenskörper, Betriebsrat und Geschäftsstelle/Bezirk. Eine *funktionelle Triade* wird in Kapitel 8 entfaltet und bezieht sich auf drei Dimensionen der Arbeit von Vertrauenskörpern: die Aufgabendimension, die strukturelle Dimension und die Beziehungsdimension. Diese können als drei Pole eines Dreiecksverhältnisses dargestellt werden, zwischen denen eine komplexe Dynamik besteht, die sich nur dann in Gänze erschließt, wenn man alle drei Pole und die dazwischen bestehenden Relationen in den Blick nimmt.

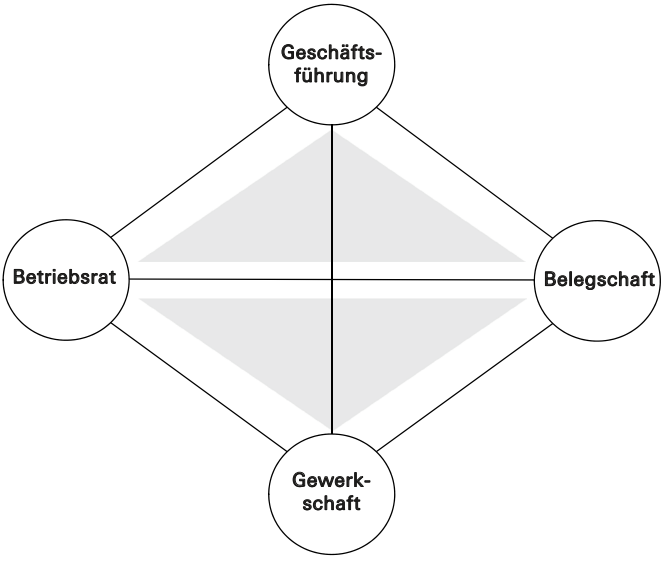
Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist Fürstenbergs (1958) Analyse des Betriebsrats als Grenzinstitution, die in der Rolle eines »Bindeglieds« zwischen den drei Akteursgruppen Belegschaft, Geschäftsführung und Gewerkschaft agiert. Der Betriebsrat befindet sich in Fürstenbergs Modell im Schnittpunkt dreier Beziehungen, die jeweils durch eigene Themen, Anforderungen und Problemfelder gekennzeichnet sind.

Schon dies lässt erahnen, wie viel Konfliktstoff die strukturell gegebene Grundsituation enthält. Diese verkompliziert sich dadurch, dass die drei Bezie-

hungen nicht isoliert voneinander bestehen, sondern vielfältig miteinander verknüpft sind. Je besser dem Betriebsrat die Integration mit der Geschäftsleitung gelingt, desto mehr Probleme handelt er sich möglicherweise mit einem Teil der Beschäftigten oder auf der gewerkschaftlichen »Solidaritätsschiene« ein. Der Betriebsrat steht also vor der Aufgabe, zwischen diesen drei unterschiedlichen Interessen-, Erwartungs- und Anforderungsbündeln »den Winkel zu halten«, wie Bauriedl (1994) diese triadische Anforderung treffend beschrieben hat.

Nun ist es aber nicht nur so – und damit gehen wir über Fürstenberg hinaus –, dass der Betriebsrat zu jedem dieser Akteure Beziehungen unterhält, vielmehr pflegen diese untereinander ebenfalls Beziehungen. Trägt man die entsprechenden Linien in das Schema ein, so werden verschiedene Beziehungsdreiecke sichtbar (Abbildung 2) und man kann die komplexe Dynamik dyadischer und triadischer Verhältnisse ermessen, die der Betriebsrat auszutarieren hat (Tietel 2006). Bella et al. (2022) knüpfen in ihrer Studie »Partizipation und Ungleichzeitigkeit« zur betrieblichen Mitbestimmung in der digitalen Transformation an dieses erweiterte Modell an.

Abbildung 2: Das triadische Schema der betrieblichen Arbeitsbeziehungen



Quelle: eigene Darstellung

Mit der Erweiterung der dyadischen Beziehungslinien zu Beziehungsdreiecken erschließen sich die vielfältigen »Ausschlussbeziehungen«, worunter diejenigen

Beziehungen zu verstehen sind, zu denen ein Akteur nur indirekten Zugang hat und die er deshalb aus der Beobachtungsperspektive wahrnimmt und erlebt – so beispielsweise der Betriebsrat die Steuerungsformen zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten, die sich im Zuge von neuen Management- und Personalstrategien beständig durch Zielvereinbarungen, indirekte Steuerung, agile Arbeitsformen etc. verändern.

Es geht bei den »Ausschlussbeziehungen« also nicht darum, dass ein Akteur des Dreiecks von den beiden anderen intentional ausgeschlossen wird, vielmehr befindet sich jeder Akteur des Dreiecks hinsichtlich der Beziehung zwischen den beiden anderen strukturell in einer Ausschluss- bzw. Beobachtungsposition. Haubl (2005) hat dies präzisiert, indem er davon spricht, dass sich in einem Dreiecksverhältnis jeder der Beteiligten in zwei »Teilhabebeziehungen« und einer »Beobachtungsbeziehung« befindet.

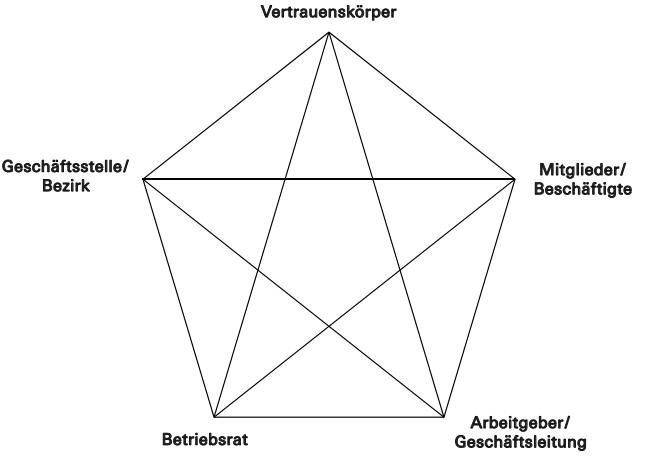
Auch wenn Ausschlussbeziehungen in einem Dreiecksverhältnis per se gegeben sind, sind sie doch oft schwer handhabbare Einfallstore für misstrauische Fantasien: »Was machen die anderen hinter unserem Rücken miteinander?«, »Wobei übergehen sie uns?«, »Was verheimlichen sie uns?«, »Schließen sie sich in einem offenen oder heimlichen Bündnis gegen uns zusammen?«, »Richten sich ihre Aktivitäten am Ende gar gegen uns?«

Tietel (2003) zeigt am Beispiel eines Beteiligungsprojekts, dass eine produktive Zusammenarbeit in Dreiecksbeziehungen davon abhängt, dass der/die jeweils ausgeschlossene Dritte die partielle Ausgeschlossenheit als überwiegend nicht bedrohlich wahrnimmt, sondern eine gute Beziehung zwischen den beiden anderen Akteuren als sachgemäß und angemessen und damit tendenziell wohlwollend betrachten und für die gesamte Triade als produktiv bewerten kann.

Dies ist im institutionellen Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik dann der Fall, wenn es Betriebsrat und Vertrauenskörper begrüßen, dass der jeweils andere Akteur eigenständige Beziehungen zur lokalen Gewerkschaft unterhält, und wenn die lokale Gewerkschaftsorganisation es ihrerseits begrüßt, dass Vertrauenskörper und Betriebsrat eine von ihr (partiell) unabhängige Beziehung entlang betrieblicher Themen pflegen. Dann wird aus dem ausgeschlossenen Dritten ein »konsolidierter Dritter« (Freund 1976, S. 100), der den Zusammenhang und Zusammenhalt in der Triade stärkt (zu den vielfältigen triadischen Dynamiken vgl. Busse/Tietel 2018).

In Weiterentwicklung dieses Modells soll nun das betriebspolitische Fünfeck des Vertrauenskörpers (Abbildung 3) expliziert werden, das die grundlegenden betriebspolitischen Beziehungen des Vertrauenskörpers abbildet. Es ermöglicht, die Eingebundenheit des Vertrauenskörpers in das betriebspolitische Beziehungsgeflecht systematisch durchzubuchstabieren.

Abbildung 3: Das betriebspolitische Fünfeck des Vertrauenskörpers



Quelle: eigene Darstellung

Die Komplexität des betriebspolitischen Netzwerks kann so auf die relevanten »Knotenpunkte« reduziert, in seine dyadischen (z. B. Vertrauenskörper–Betriebsrat; Vertrauenskörper–Beschäftigte etc.) und triadischen (z. B. Vertrauenskörper–Geschäftsstelle/Bezirk–Betriebsrat; Vertrauenskörper–Betriebsrat–Beschäftigte etc.) Beziehungen zerlegt und auf seine jeweiligen strukturellen, funktionalen und interaktiven Gemeinsamkeiten, Herausforderungen und Widersprüche hin analysiert werden.

Die soziologische Analyse im Gefolge von Simmel (1905/1992) hat überzeugend dargestellt, dass die Beziehungs- und Konfliktdynamiken von Vierecken, Fünfecken und höherpoligen Figuren weitgehend auf ihre dyadischen und triadischen Konstellationen zurückgeführt werden können, weswegen wir uns vor allem auf diese grundlegenden sozialen Formen konzentrieren (Busse/Tietel 2018).

Wichtig ist dennoch, im Blick zu behalten, dass das betriebspolitische Fünfeck des Vertrauenskörpers mit seinen fünf Akteursgruppen eine methodische Reduktion darstellt, die einen analytischen Ausschnitt aus einem Netzwerk mit wesentlich komplexeren Beziehungen wie durch eine »methodische Brille« darstellt. Jeder der fünf Pole ist quasi »Platzhalter« für weitere Beziehungen in einem umfassenden Netzwerk.

Um dies am Beispiel des Vertrauenskörpers als einem der fünf Pole anzudeuten: Vertrauenskörper sind in Unternehmen mit mehreren Betrieben mit den

anderen Vertrauenskörpern vernetzt und auf regionaler Ebene häufig mit den Vertrauenskörpern anderer Unternehmen, beispielsweise in Gestalt von regionalen gewerkschaftlichen Vertrauenskörper-Arbeitskreisen).

Jeder der fünf Akteure steht nun vor der Herausforderung, seine Interessen, Ziele und Aufgaben zu klären (Dimension der Ziele, Aufgaben und Themen; siehe Kapitel 8), sich eine arbeitsteilige Organisationsform zu geben, Funktionen, Rollen, Ressourcen, Arbeitsweisen und Verantwortungen zu klären (Dimension der Organisation und Arbeitsteilung) und schließlich die Anerkennungswünsche und Sinnansprüche seiner Mitglieder zu befriedigen und interne Beziehungen und Gruppenprozesse zu gestalten (Dimension des Sinns, der Beziehungen und Emotionen).

In der Regel tun die Akteure dies in Abstimmung mit den für sie relevanten anderen Akteuren. So beispielsweise, wenn sich Vertrauenskörper bemühen, bei der Formulierung ihrer Ziele und Themen ein Mandat von den Mitgliedern einzuholen oder zumindest deren Interessen und Themen bei der Zielformulierung aufzugreifen. Meist stimmen sich Vertrauenskörper zudem bei der Ziel- und Aufgabenformulierung mit ihrer zuständigen Gewerkschaftsgliederung bzw. der/dem für sie zuständigen Hauptamtlichen und – in unterschiedlichem Ausmaß – mit dem Betriebsrat ab.

Die anderen Akteure kommen jedoch noch auf eine weitere Weise ins Spiel: Jede Akteursgruppe muss ihre konkrete Zusammenarbeit und ihren Austausch mit den anderen relevanten Akteuren in einer Art »Grenzmanagement« organisieren, sich zugleich an diese *anschließen* und zur Aufrechterhaltung einer gewissen Eigenständigkeit auch hinreichend *abgrenzen*, wobei sie ihr jeweiliges Selbstverständnis und ihre Identität klärt und aufrechterhält.

Relevante »Anschlussakteure« für den Vertrauenskörper sind vor allem der Betriebsrat und die zuständige Geschäftsstelle bzw. der Bezirk, mit denen man in der Regel kooperiert (Anschluss), ohne aber im Kontakt mit ihnen seine Eigenständigkeit als Vertrauenskörper aufzugeben (Abgrenzung). In diesem Wechselspiel von Kooperation und Abgrenzung bestätigt und wandelt sich das Selbstverständnis und die Identität als Vertrauenskörper.

In gewisser Weise gilt dies auch für die Beziehung zu Gewerkschaftsmitgliedern und Beschäftigten: Hier prüfen und entscheiden Vertrauenskörper, welche Anliegen von Mitgliedern und Beschäftigten sie aufgreifen wollen und welchen Erwartungen und Ansprüchen sie kritisch gegenüberstehen und darüber in die Aushandlung bzw. Auseinandersetzung gehen.

Im Fünfeck des Vertrauenskörpers werden also nach allen Seiten hin betriebliche, gewerkschaftliche und gesellschaftliche Themen verhandelt, Interessen formuliert und ausgehandelt und Werte artikuliert; es wird um Solidarität und

Anerkennung gerungen, Bündnisse werden geschlossen, Selbstbehauptungen und Machtspiele inszeniert etc.

Die ökonomischen, politischen, sozialen, rechtlichen, tariflichen, technischen, arbeitsorganisatorischen und ökologischen Bedingungen und deren stete Veränderung bilden den Hintergrund für die Dynamik im Fünfeck. Relevante Kontextbedingungen für Vertrauenskörper sind beispielsweise arbeitsweltliche Transformationsprozesse, die Branche und damit Produktspektrum und Produktionsweisen, Betriebsgröße, Zusammensetzung der Beschäftigten, Spezifik, Kultur und die jeweils aktuellen Strategien und Themen der Gewerkschaft, Organisationsgrad der Gewerkschaftsmitglieder etc. Kontextsensible Vertrauenskörper reagieren beständig auf Veränderungen ihrer Kontextbedingungen und tragen damit ihrerseits zu deren konkreter Ausgestaltung bei.

4.1 Die dyadischen Beziehungen des Vertrauenskörpers

Innerhalb eines Fünfecks existieren zehn dyadische Beziehungen, von denen uns hinsichtlich unserer Fragestellung vor allem die vier Dyaden interessieren, die den Vertrauenskörper einbeziehen. Das heißt nicht, dass die anderen Dyaden unwichtig wären; wir klammern sie hier aber aus Gründen der Fokussierung auf unsere Fragestellung methodisch aus.

4.1.1 Vertrauenskörper–Geschäftsstelle/Bezirk

Diese Beziehung kann als die »unmittelbare gewerkschaftliche Dyade« des Vertrauensköpers bezeichnet werden: Vertrauensleute sind ehrenamtliche betriebliche Repräsentant:innen ihrer Gewerkschaft, die gewählt oder bestimmt wurden; der Vertrauenskörper ist die explizite gewerkschaftliche »Vertretung« im Betrieb und die Geschäftsstelle bzw. der Bezirk die für sie zuständige Gewerkschaftsgliederung. Für diese Dyade kann man – was sich in unserem Material durchgehend bestätigt – eine überwiegend positive bzw. wechselseitig unterstützende und wertschätzende Beziehung unterstellen.

Dies heißt nicht, dass es zwischen betrieblichem Vertrauenskörper und zuständiger Gewerkschaftsgliederung keine konfliktreichen Aushandlungsthemen gäbe – beispielsweise darüber, wie intensiv die betreuenden Sekretär:innen Präsenz im Betrieb zeigen, auf spezifische betriebliche Themen ansprechbar sind oder betriebliche Aktionen finanziell, materiell oder personell unterstützen.

Oder es geht um die Frage, wie sehr die Belange des eigenen Betriebs für die Geschäftsstelle bzw. den Bezirk relevant sind (»Die interessieren sich immer

nur für die großen Betriebe«), und umgekehrt, ob sich der Vertrauenskörper genügend um Mitgliederwerbung kümmert, gewerkschaftliche Aktionen hinreichend in den Betrieb trägt, die Mitglieder für tarifliche und politische Aktionen aktiviert und sich durch eine gewerkschaftspolitische Haltung auszeichnet.

Zuweilen gibt es auch Konflikte oder Verwerfungen, wenn sich die Geschäftsstelle bzw. der Bezirk zu sehr in die Selbstorganisation des Vertrauenskörpers einmischt und Einfluss auf die Besetzung von Spitzenpositionen in der Vertrauenskörperleitung bzw. im Vertrauenskörpervorstand nimmt – was das gegenseitige Vertrauen und die Beziehung insgesamt belasten kann.

Eine wichtige Frage ist auch, ob die Geschäftsstelle Verständnis für die spezifisch betrieblichen Belange und ein Gespür für die betrieblichen Beziehungsdynamiken hat und dem Vertrauenskörper eine gewisse Eigenständigkeit jenseits der eigenen – meist drängenden – organisationspolitischen Interessen und Anliegen zugesteht. Von Bedeutung ist auch die Anerkennung, die die/der zuständige Hauptamtliche beim Vertrauenskörper und im Betrieb genießt.

4.1.2 Vertrauenskörper–Mitglieder/Beschäftigte

Hier geht es um die Beziehung des Vertrauenskörpers zu den Gewerkschaftsmitgliedern, die ihn wählen und unterstützen, also die Beziehung zu seiner betrieblichen Basis: Wie repräsentativ ist der Vertrauenskörper für die heterogene Belegschaft – sind die verschiedenen Abteilungen und Berufsgruppen hinreichend vertreten? Wie gut sind die Vertrauensleute mit ihren Wähler:innen in Kontakt? Kennen die Mitglieder bzw. Beschäftigten »ihre« Vertrauensperson überhaupt? Beteiligt der Vertrauenskörper die Mitglieder an seiner Arbeit und bezieht sie bei betrieblichen Themen mit ein? Sind genügend Mitglieder bereit, sich als Vertrauensperson aufstellen zu lassen und im Vertrauenskörper zu engagieren?

Die nicht organisierten Beschäftigten sind zum einen im Blick als »Noch-nicht-« oder »Nicht-mehr-Mitglieder« im Blick, zum anderen als berufliche Kolleg:innen in den jeweiligen Arbeitsbereichen. Je höher der gewerkschaftliche Organisationsgrad und die Anzahl und Verbreitung der Vertrauensleute ist, desto besser sind diese in die alltägliche Arbeit integriert.

Der Unterschied zwischen Gewerkschaftsmitgliedern und Beschäftigten, die keine Mitglieder sind, bleibt im Modell des betriebspolitischen Fünfecks unterkomplex, denn aus diesem Unterschied ergibt sich ein neues Dreieck zwischen Vertrauenskörper, Mitgliedern und nicht organisierten Beschäftigten. Es handelt sich um ein Dreieck, das in manchen Betrieben ein großes Konfliktpotenzial enthält, beispielsweise wenn ein Vertrauenskörper bei seinen Aktivitäten einen

Unterschied zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern macht und Letztere bei bestimmten Leistungen benachteiligt. Auch das »Trittbrettfahrer-Thema« ist in diesem Dreieck angesiedelt.

4.1.3 Vertrauenskörper–Betriebsrat

Diese Beziehung ist die Dyade der beiden institutionellen betrieblichen Interessenvertretungen. Die Zusammenarbeit *miteinander*, die Solidarität *zueinander* und Abgrenzung, Rivalität und Konflikte *untereinander* machen einen großen Teil unseres Interviewmaterials aus und stehen auch in der arbeitswissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Debatte über Vertrauenskörper im Fokus. Für die Beziehung zwischen Vertrauenskörper und Betriebsrat konnten wir in unserem Material vier Muster bzw. Beziehungsformen identifizieren: Gegnerbezug, Substitutionsbeziehung, Separation und Partnerschaft (siehe Kapitel 6.1).

4.1.4 Vertrauenskörper–Arbeitgeber/Geschäftsleitung

Im Unterschied zum Betriebsrat, für den die Beziehung zum Arbeitgeber bzw. zur Geschäftsleitung im Zentrum seiner Tätigkeiten und Auseinandersetzungen steht – was Fürstenberg (1958, S. 422) als »Integrationsproblem« bezeichnet –, haben Vertrauenskörper in der Regel wenig institutionalisierte Regulierungsformen mit der Geschäftsleitung, weil die Regulierung meist über den Betriebsrat geschieht.

Vielleicht kann man sagen, dass diese Dyade am ehesten die »Kontrahenten-Dyade« innerhalb der betrieblichen Arbeitsbeziehung darstellt. Vertrauensleute bringen die Primärmacht der Gewerkschaft dem Arbeitgeber gegenüber in Stellung, indem sie die Beschäftigten bei Tarifverhandlungen mobilisieren. Auch bei anderen betrieblichen und gewerkschaftlichen Themen können sie ihre Mitglieder organisieren – oder, um es mit einem Zitat aus unseren Interviews zu sagen: »Irgendjemand muss ja manchmal den T-Träger hinstellen – und das ist der Vertrauenskörperleiter der IG Metall.«

In einigen der Untersuchungsbetriebe gibt es Haustarife; hier sind Vertrauensleute meist Teil der Verhandlungskommission mit dem Arbeitgeber. Es gibt jedoch noch eine andere Seite: Für die Revitalisierung der Vertrauensleutearbeit hat es sich als hilfreich erwiesen, wenn der Arbeitgeber dem Vertrauenskörper gegenüber eine zumindest partiell akzeptierende Haltung einnimmt und personelle, zeitliche und mediale Ressourcen für die Vertrauensleutearbeit bereitstellt.

4.2 Die betriebspolitischen Dreiecksbeziehungen des Vertrauenskörpers

Einen differenzierteren Einblick in die betriebspolitischen Dynamiken bietet die Analyse der triadischen Beziehungen, in die der Vertrauenskörper involviert ist. Dieser triadische Blick auf betriebspolitische Zusammenhänge erweitert die dyadische Perspektive insofern, als sich viele Dynamiken zwischen Zweien erst im Hinblick auf Dritte wirklich erschließen.

Zugleich – und das ist der methodische Kunstgriff der triadischen Analyse – reduziert der triadische Blick die Komplexität des betriebspolitischen Interaktionsgeschehens, indem er die Dynamik der Handlungen und Interaktionen im betriebspolitischen Gefüge in spezifische Beziehungsdreiecke als überschaubare Einheiten zerlegt. Diese sind der Beobachtung, Beschreibung und Analyse auch hinsichtlich der jeweiligen Machtpotenziale und unterschiedlichen Ressourcen, die in Akteurskonstellationen eine zentrale Rolle spielen, eher zugänglich als die Gesamtheit der Beziehungen im betriebspolitischen Netzwerk.

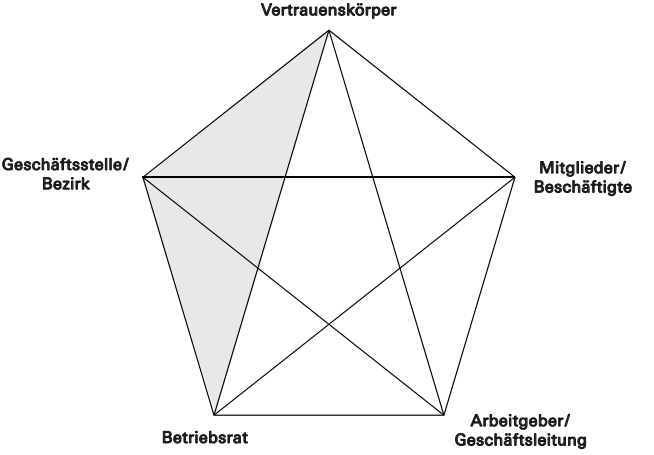
Hinzu kommt ein konzeptioneller Aspekt: Der triadische Ansatz versteht die Konflikt- und Beziehungsdynamik zwischen drei Akteuren als deren Versuch, eine Beziehung *zwischen Dreien* mit Bezug auf *ein »Drittes«* – die jeweils zu verhandelnden Gegenstände oder zu bewältigenden Herausforderungen – auszutarieren und zu regulieren. Damit öffnet sich mit der »triadischen Brille« der Blick für Gestaltungsperspektiven.

Im Folgenden werden die triadischen Beziehungen des Vertrauenskörpers nur kurz skizziert. Die inhaltlichen Dynamiken erschließen sich in den Fallstudien und in Kapitel 5, das sich explizit mit der ersten der hier betrachteten Dreiecke beschäftigt.

4.2.1 Vertrauenskörper–Geschäftsstelle–Betriebsrat

Diese Triade, die in Kapitel 5 umfassend analysiert wird, kann als »institutionelles Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik« (Abbildung 4) bezeichnet werden. In diesem Dreieck kommt es im Zuge der Gründung bzw. Revitalisierung von Vertrauenskörpern zu starken Bewegungen, da sich die Kooperationsherausforderungen bzw. – wie Becke (2008) es treffend nennt – die »sozialen Erwartungsstrukturen« für alle drei Akteure teilweise stark verändern.

Abbildung 4: Das institutionelle Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik



Quelle: eigene Darstellung

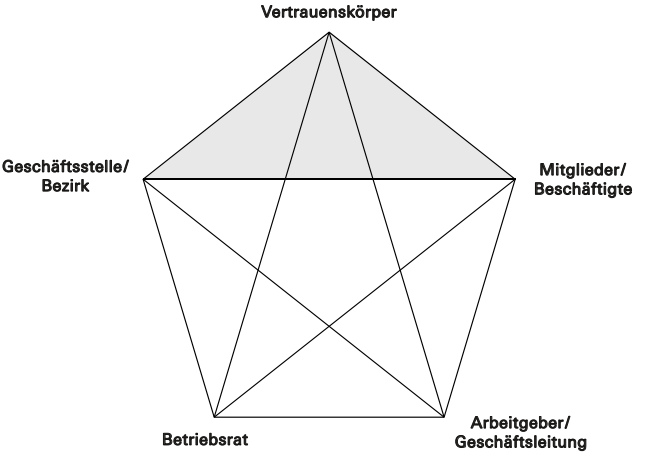
Unter dem Aspekt der beiden grundlegenden Beziehungsmodi im Dreieck (Teilhabe- und Beobachtungsbeziehung versus Ausschlussbeziehung) ist eine relevante Frage, wer sich in diesem Dreieck durch eine enge bzw. privilegierte Beziehung zwischen beiden anderen Akteure zumindest ein Stück weit ausgeschlossen fühlt – beispielsweise wenn die Geschäftsstelle bzw. der Bezirk eine intensivere Beziehung entweder zum Vertrauenskörper oder aber zum Betriebsrat unterhält – und welche Wahrnehmungen, Fantasien oder Unterstellungen die emotionale Dynamik innerhalb dieses Dreiecks begleiten, die mit einer Revitalisierung einhergeht.

Eine weitere zentrale Frage besteht darin, ob alle drei Institutionen den Eindruck haben, dass ihre institutionell spezifische Sichtweise und ihre jeweiligen Präferenzen von den beiden anderen hinreichend anerkannt werden, oder ob sie das Gefühl haben, kontrolliert und »eingenordet« zu werden.

4.2.2 Vertrauenskörper–Geschäftsstelle–Mitglieder/Beschäftigte

Im gewerkschaftlichen Diskurs wird das in Abbildung 5 hervorgehobene Dreieck oft eher als »Linie« gedacht, auf der der Vertrauenskörper als verbindendes und vermittelndes Glied zwischen der Gewerkschaft und ihren Mitgliedern im Betrieb steht. Doch auch hier kommen die Dynamiken zusammen, die wir in Kapitel 4.1 am Beispiel der Dyaden »Vertrauenskörper–Geschäftsstelle/Bezirk« und »Vertrauenskörper–Mitglieder/Beschäftigte« skizziert haben.

Abbildung 5: Das gewerkschaftliche Akteursdreieck



Quelle: eigene Darstellung

In unserem Material findet sich Beispiele, wo der Bezirk die Unterstützung bei bestimmten Themen oder die Beteiligung an bestimmten Aktionen vom Vertrauenskörper erwartet, dieser jedoch mit Blick und Verweis auf die Mitglieder/Beschäftigten andere Themen für vordringlicher hält. Damit nimmt er die Rolle eines »Gatekeepers« gegenüber – unter dieser Perspektive von außen kommenden – gewerkschaftlichen Erwartungen und Ansprüchen ein.

Umgekehrt kommt es vor, dass die Vertrauensleute bestimmte materielle, finanzielle und personelle Unterstützungsleistungen von ihrer Geschäftsstelle erwarten, diese jedoch angesichts des aus ihrer Sicht zu geringen Mitgliederzuwachses zunächst ein stärkeres Engagement der Ehrenamtlichen einfordert wie im Fall der bedingungsgebundenen Gewerkschaftsarbeit (siehe Kapitel 7.4). Oder der betreuende Sekretär bzw. die betreuende Sekretärin reduziert die Vertrauensleute auf ihre Rolle als Tarifakteure und übergeht dabei das vielfältige betriebliche Engagement des Vertrauenskörpers und damit die spezifisch betrieblichen Themen, die für ihn/sie kaum eine Rolle spielen.

Bezieht man neben den Gewerkschaftsmitgliedern auch die Beschäftigten in die Dynamik dieses Dreiecks ein, gibt es Beispiele, in denen die Vertrauensleute den Eindruck haben, dass die/der zuständige Hauptamtliche bzw. Projektsekretär:in die Kultur ihres Betriebs nicht hinreichend verstanden hat und den Ton gegenüber der Belegschaft nicht trifft. So hat in einem Untersuchungsbetrieb ein Gewerkschaftssekretär sowohl nach Ansicht des Betriebsratsvorsitzenden als auch des Vertrauenskörpervorsitzenden vor Jahren mit seinen Äußerungen

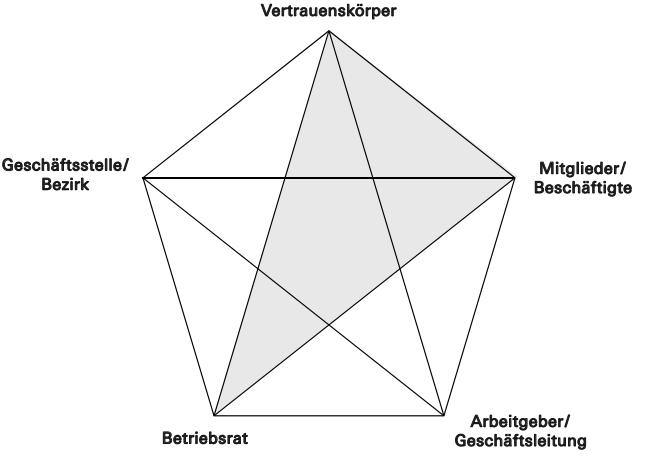
auf Betriebsversammlungen »verbrannte Erde« hinterlassen, was ihre Organisierungsbemühungen bei Teilen der Belegschaft selbst nach Jahren noch erschwert.

Manchmal sind Gewerkschaften in diesem Dreieck der Ambivalenz ausgesetzt, dass von ihnen einerseits erwartet wird, dass sie in Tarifverhandlungen oder bei betrieblichen Konfliktfällen umfassend mobilisieren und hierbei das gesamte Instrumentarium eines machtvollen Interessenkampfes aufbieten. Andererseits sind es genau diese Insignien des gewerkschaftlichen Kampfes – rote Fahnen, Trillerpfeifen, brennende Öltonnen u. Ä. –, die von bestimmten, meist hochqualifizierten Beschäftigtengruppen genannt werden, wenn sie begründen, warum IG Metall oder ver.di einfach nicht »zu uns passen«, sondern bloß etwas »für die Tarifler« seien.

4.2.3 Vertrauenskörper–Mitglieder/Beschäftigte–Betriebsrat

Diese Triade kann als »betriebliches Arbeitnehmerdreieck« bezeichnet werden (Abbildung 6). Ein untergründiges, aber doch zentrales Thema in diesem Dreieck ist, wer die Gewerkschaft in welcher Weise im Betrieb repräsentiert und welches Ansehen Vertrauensleute und Betriebsratsmitglieder im Betrieb genießen – bei den Mitgliedern, aber auch bei den nicht organisierten Beschäftigten. Wie koordinieren sich Vertrauensleute und Betriebsräte vor Ort, in der jeweiligen Halle, Schicht, Abteilung etc.? Wer ist wofür zuständig? Welche Rollen und Aufgaben weist man sich gegenseitig zu und wie wird das von den Mitgliedern bzw. Beschäftigten wahrgenommen?

Abbildung 6: Das betriebliche Arbeitnehmerdreieck



Quelle: eigene Darstellung

Beschäftigte und zuweilen selbst Gewerkschaftsmitglieder tun sich oft schwer damit, zwischen Betriebsratsmitgliedern und Vertrauensleuten zu unterscheiden – mit der Folge, dass der Vertrauenskörper in der Wahrnehmung hinter dem Betriebsrat zurückbleibt, was noch dadurch verstärkt wird, dass profilierte Mitglieder der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands häufig auch Mitglieder des Betriebsrats sind.

In unseren Interviews mit Beschäftigten sind wir immer wieder darauf gestoßen, dass diese sich mit ihren Anliegen lieber gleich an den Betriebsrat wenden, der von vielen Beschäftigten als einflussreicher angesehen wird. Deshalb glauben sie, mit ihrem Anliegen über den Betriebsrat schneller ans Ziel zu kommen als über ihre Vertrauensperson, die bei Beschäftigtenanliegen nicht selten ihrerseits den Betriebsrat einschalten.

Einige Beschäftigte äußerten auch, dass sie sich mit persönlichen Anliegen – gerade wegen der größeren Distanz – beim Betriebsrat geschützter fühlen als bei ihrer aus dem eigenen Arbeitsbereich stammenden Vertrauensperson – wie auch der »Raum« des Betriebsrats von manchen als geschützter angesehen wird als die Öffentlichkeit des eigenen Arbeitsbereichs. Die vielbeschworene Nahbeziehung von Vertrauensleuten zu den Beschäftigten hat hier durchaus eine Kehrseite.

Die Schwierigkeit, in diesem Dreiecksverhältnis als eigenständiger Pol bzw. Player wahrgenommen zu werden, entsteht, wenn Beschäftigte den Vertrauenskörper im Wesentlichen als »verlängerten Arm« des Betriebsrats wahrnehmen. Umgekehrt gibt es in unserem Sample einen Fall (AUTO), bei dem Mitglieder auf die Entwicklung und Stärkung des Vertrauenskörpers setzten, weil sie sich vom Betriebsrat nicht mehr viel versprachen – was aber auf längere Sicht wenig erfolgreich war.

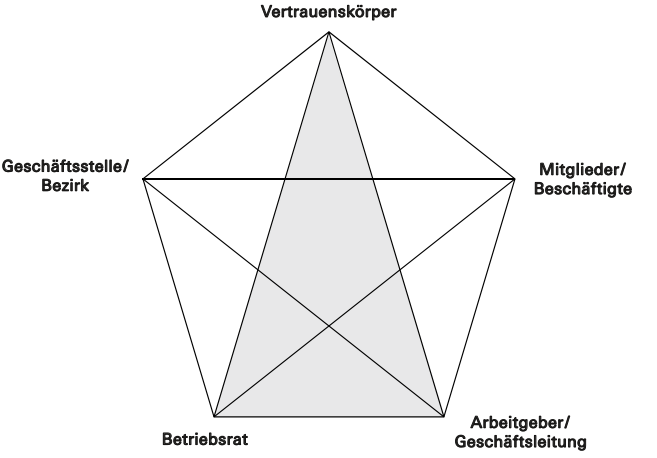
Zuweilen erleben sich Beschäftigte auch als Zuschauer:innen der vereinten Stellvertreteraktivitäten von Betriebsrat *und* Vertrauenskörper, quasi als ausgeschlossene Dritte. An diesem Punkt setzen partizipative betriebspolitische Ansätze an, die aber in unseren Untersuchungsbetrieben nur in geringem Maße realisiert sind.

4.2.4 Vertrauenskörper–Betriebsrat–Arbeitgeber

Abbildung 7 zeigt das Dreieck zwischen den beiden betrieblichen Mitbestimmungsakteuren und dem Arbeitgeber. Dieses Dreieck wird dort bedeutsam, wo der Vertrauenskörper so einflussreich ist, dass er für den Arbeitgeber als eigenständiger Akteur neben dem Betriebsrat eine Rolle spielt und partiell eigenständige Kontakte zu Arbeitgebervertreter:innen bzw. Führungskräften unterhält. Zudem haben Betriebsräte dem Arbeitgeber gegenüber mit Verweis auf die Ge-

werkschaftsmitglieder – repräsentiert durch den Vertrauenskörper – ein gewisses Drohpotenzial.

Abbildung 7: Das Dreieck zwischen Vertrauenskörper, Betriebsrat und Arbeitgeber



Quelle: eigene Darstellung

Oft fühlen sich Vertrauenskörper in diesem Dreieck jedoch in einer nachrangigen, wenn nicht gar ausgeschlossenen Position, da die wesentlichen betrieblichen Regulierungen als Betriebsvereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat geschlossen werden und dieser damit eine gegenüber dem Vertrauenskörper privilegierte Verhandlungsbeziehung hat. Hier gilt es aufzupassen, dass Betriebsrat und Vertrauenskörper nicht gegeneinander ausgespielt werden oder ihrerseits versuchen, den eigenen Einfluss und die eigene Macht auf Kosten des jeweils anderen ausbauen.

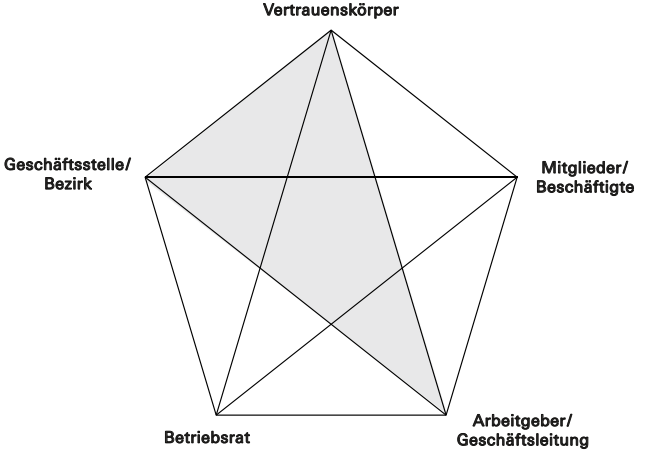
Aus diesen Gründen spielt in einem Dreiecksverhältnis die Frage eine zentrale Rolle, wie sehr sich der Dritte – her der Vertrauenskörper – mit seinen Perspektiven und Anliegen durch den Zweiten (mit)repräsentiert sieht, sprich: Hat der Vertrauenskörper das Vertrauen, dass er mit seinen Perspektiven und Anliegen quasi »mit dabei« ist, wenn sich Betriebsrat und Arbeitgeber zu Verhandlungen treffen?

Kurzum: Betriebsrat und Vertrauenskörper können an einem Strang ziehen und ihre jeweils unterschiedlichen Aushandlungs- und Durchsetzungsmöglichkeiten zur Geltung bringen – und dadurch gemeinsam ihren Einfluss stärken. Es kann aber auch vorkommen, dass es dem Arbeitgeber gelingt, einen Keil zwischen die beiden Mitbestimmungsinstanzen zu treiben, indem er den Betriebsrat »hofiert« und den Vertrauenskörper mehr oder weniger ignoriert.

4.2.5 Vertrauenskörper–Geschäftsstelle–Arbeitgeber

In der Praxis hat das in Abbildung 8 hervorgehobene Dreieck eine eher geringe Bedeutung. Es spielt bei Haustarifverhandlungen oder tariflichen Anpassungen eine Rolle, wenn Vertrauensleute Teil der betrieblichen Tarifkommission sind oder diese gar – wie gegenwärtig bei AUTO der Fall – wesentlich aus Vertrauensleuten besteht. Weiterhin spielt der Vertrauenskörper als gewerkschaftliches Drohpotenzial dem Arbeitgeber gegenüber eine Rolle. Es ist zu erwarten, dass dieses Dreieck im Zuge der Revitalisierung von Vertrauenskörpern relevanter wird, wenn sich stärkere betrieblich-gewerkschaftliche Kulturen herausbilden (siehe Kapitel 11).

Abbildung 8: Das Dreieck Vertrauenskörper–Geschäftsstelle–Arbeitgeber

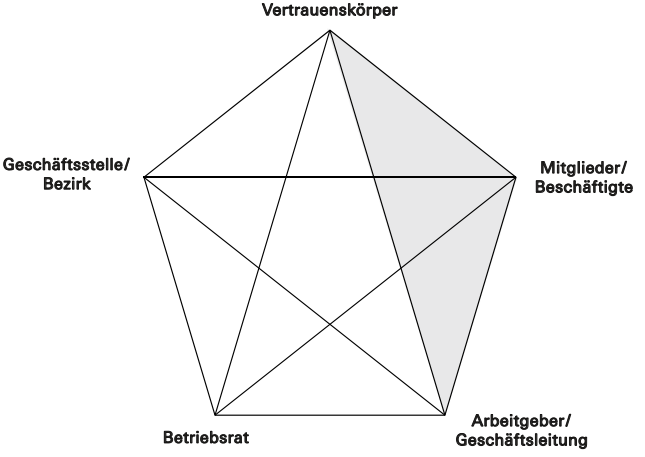


Quelle: eigene Darstellung

4.2.6 Vertrauenskörper–Mitglieder/Beschäftigte–Arbeitgeber

Auch das Dreieck aus Abbildung 9 spielt in der Praxis eine nachrangige Rolle. Es kommt dort zur Geltung, wo Vertrauensleute bzw. Vertrauenskörper Beschäftigtenanliegen ohne Einbezug des Betriebsrats direkt mit dem Arbeitgeber klären. Auch hier kann man davon ausgehen, dass das Dreieck im Zuge der Herausbildung und Stärkung betrieblich-gewerkschaftlicher Kulturen eine größere Relevanz erhält.

Abbildung 9: Das Dreieck Vertrauenskörper–Mitglieder/Beschäftigte–Arbeitgeber



Quelle: eigene Darstellung

Unter dem methodischen Blick einer triadischen Analyse kommt nun nicht nur die jeweils spezifische Dynamik innerhalb der einzelnen Dreiecksverhältnisse in den Blick, sondern auch die Frage, welche beiden Akteursgruppen des Fünfecks aus dem jeweiligen Dreieck ausgeschlossen sind – so beispielsweise die Geschäftsstelle bzw. der Bezirk aus den innerbetrieblichen Dreiecken oder der Betriebsrat und naturgemäß der Arbeitgeber aus dem explizit gewerkschaftlichen Dreieck. Damit stellt sich die Frage, wie das Geschehen im Dreieck von den jeweils Ausgeschlossenen beobachtet und erlebt wird – misstrauisch, neutral oder wohlwollend – und wie sich die nicht zum Dreieck gehörenden Akteure zum Geschehen im Dreieck verhalten.

Dabei spielt unseres Erachtens die *Haltung des Arbeitgebers* bzw. der Personalleitung gegenüber dem Vertrauenskörper eine größere Rolle, als bisher in der Literatur und in gewerkschaftlichen Publikationen zum Vertrauenskörper angenommen. Eine betriebsöffentlich ablehnende Haltung des Arbeitgebers gegenüber der Vertrauensleutearbeit kann deren Entwicklung ebenso behindern, wie sie eine akzeptierende Haltung befördern kann.

Besuchen beispielsweise – wie bei MEDITEC – Vorstände, Werksleiter und HR-Verantwortliche den jährlichen Vertrauensleutetag, um sich den Fragen der Vertrauensleute zu stellen, trägt dies nicht unerheblich zum Ansehen des Vertrauenskörpers im Betrieb und zum Gefühl der Vertrauensleute bei, anerkannt zu sein, und damit auch zu deren Selbstbewusstsein.

Dies gilt auch für den Fall, dass die Vertrauensleutewahl in betrieblichen Newslettern oder anderen Informationen des Arbeitgebers angekündigt wird oder – wie dies bei KRAN der Fall war – dass der Arbeitgeber seine Infrastruktur zur Verfügung stellt, damit der Vertrauenskörper die Beschäftigtenbefragung der IG Metall betriebsweit umsetzen kann.

Daher kann eine akzeptierende oder gar wertschätzende Haltung des Arbeitgebers im Kontext sozialpartnerschaftlicher Verhältnisse die (Re-)Vitalisierung des Vertrauenskörpers unterstützen.

5 Das institutionelle Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik

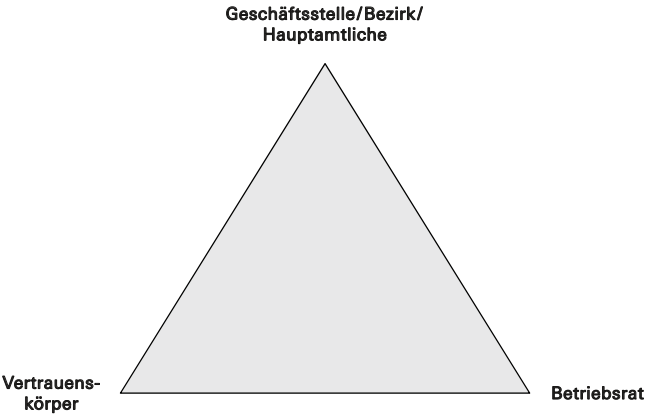
Erhard Tietel

Das folgende Kapitel widmet sich nun eingehender einem für die Gewerkschaften zentralen Dreieck: dem institutionellen Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik, sprich der Triade zwischen Vertrauenskörper, Geschäftsstelle bzw. Bezirk und Betriebsrat (siehe Kapitel 4.2.1). Im Zuge der Revitalisierung eines Vertrauenskörpers kommt Bewegung in diese Dreiecksbeziehung – die betriebspolitischen Karten werden neu gemischt und das gewerkschaftliche Feld muss neu austariert werden.

Dies stellt die Beteiligten vor ungewohnte Herausforderungen; die hauptamtlichen Gewerkschafter:innen müssen sich ihren beiden ehrenamtlichen Gremien gegenüber neu situieren und positionieren. Letztlich ist mit der Revitalisierung der Vertrauensleutearbeit eine gewisse Zurücknahme der »Verbetriebsrätlichung« der gewerkschaftlichen Betriebspolitik verbunden.

Dazu folgende Episode: Auf einer bundesweiten Vertrauensleutekonferenz einer mit uns kooperierenden Gewerkschaft formulierte ein Vertrauenskörperleiter entschieden die Erwartung in Richtung Vorstand, der für seinen Betrieb zuständige Hauptamtliche möge auch – und vielleicht in erster Linie – beim Vertrauenskörper vorbeischauen und nicht nur im Betriebsratsbüro. Diese Vignette aus dem Binnenleben der Organisation bringt das Thema des vorliegenden Kapitels – und damit eines der zentralen Themen unserer Studie – ins Blickfeld: die dynamischen, spannungs- und nicht selten konfliktreichen Beziehungen innerhalb des institutionellen Dreiecks der gewerkschaftlichen Betriebspolitik (Abbildung 10).

Abbildung 10: Das institutionelle Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik



Quelle: eigene Darstellung

Die Triade der drei institutionellen Interessenvertretungen spielt in unseren Untersuchungsbetrieben für alle drei Akteure eine bedeutende Rolle. Doch während für den Betriebsrat das Dreieck »Betriebsrat–Geschäftsleitung–Beschäftigte« im Zentrum der Orientierung steht und für den Vertrauenskörper zwei Dreiecke tendenziell gleichrangig sind (»Vertrauenskörper–Betriebsrat–Mitglieder« und »Vertrauenskörper–Geschäftsstelle/Bezirk–Mitglieder«), ist das hier in den Blick genommene Dreieck unseren Erkenntnissen zufolge zentral für die Betriebspolitik der Geschäftsstellen und Bezirke der Gewerkschaft.

5.1 Die steuernde Funktion der Gewerkschaft

Unser empirisches Material legt nahe, dass die für einen Betrieb zuständige Gewerkschaft stark daran interessiert ist, dass die Akteure dieses Dreiecks tatsächlich miteinander kooperieren und sowohl *arbeitsteilig* – jeder in seiner Funktion, Rolle und Zuständigkeit – als auch *koordiniert,* sozusagen als gemeinsamer gewerkschaftlicher Solidarbund, »an einem Strang« ziehen. Auch Geiling/Meise/Eversberg (2012) kommen zu dem Schluss, dass Hauptamtliche ihre Verantwortung im dualen System der Interessenvertretung

»nur in dem Maße wahrnehmen [können], wie sie es in den betrieblichen Handlungsfeldern schaffen, mit den dortigen Mitgliedern, Vertrauensleuten und Betriebsräten zu kooperieren. Der Aufbau und die Pflege dieser Kooperationsbeziehungen bzw. die ›Be-

triebsbetreuungen‹ machen ihr sogenanntes alltägliches ›Kerngeschäft‹ aus« (Geiling/Meise/Eversberg 2012, S. 18).

Hierzu einige Äußerungen von Gewerkschaftssekretär:innen, beginnend mit der für FARBE zuständigen Bezirksleiterin:

»Die entscheidende Frage aus meiner Sicht wird aber sein, und ich glaube, da könnte es vielleicht auch wieder interessant werden, die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten. Also aus meiner Sicht krankt die Vertrauensleutearbeit ein bisschen an der Frage: Was sind eigentlich die Aufgaben und die Möglichkeiten im Betrieb? Ja, als Vertrauensleute im Betrieb wirklich in Gestaltung zu kommen. […]
Wir haben das bisher nicht gut ›gematcht‹ in der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten. Der Betriebsratsvorsitzende […] sagt im Kern schon, er hat ein eigenes Interesse daran, dass er funktionierende Vertrauensleute hat, weil das unterstützt ihn in seiner Arbeit. Er hat ein stärkeres Ohr dann hinein in die Bereiche und er kriegt auch das, was sie im Betriebsrat machen, besser kommuniziert. Ich glaube, da ist für Vertrauensleute viel machbar, ja, aber dann muss man den Prozess gut organisieren. Und ich glaube, dann braucht es eine enge Abstimmung auch mit den Betriebsräten.«[1]

Der für AUTO zuständige Sekretär äußert:

»Aber [die Zusammenarbeit] ›Vertrauensleute–Betriebsrat‹ findet nicht statt und solange diese Brücke da nicht geschlagen ist, ist eine auch im Sinne der Organisation gute Vertrauenskörperarbeit schwer möglich, weil dann haben wir wirklich nur den Punkt: Die einen machen nur Gewerkschaftsarbeit und die andern machen nur Betriebsratsarbeit, aber es gibt keine Zusammenarbeit, es gibt keine Verbindung. Und dann ist […] für mich keine gute Vertrauenskörperarbeit möglich unterm Strich.«

Schließlich die für AERO zuständige IG-Metall-Geschäftsführerin:

»Zusammenarbeiten von Betriebsrat und Vertrauenskörper ist maßgeblich für den Erfolg der Vertrauensleutearbeit und ich glaube aber, auch für den Betriebsrat ist das keine Einbahnstraße. Das kann nur funktionieren, wenn du einen guten Austausch has, man muss nicht immer einer Meinung sein.«

Im Fall von AUTO, wo der Vertrauenskörper als dritter Akteur zur bestehenden Kooperation zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat neu hinzugekommen war, war die Entstehung dieses neuen Dreiecks mit großen Irritationen, Spannungen und Konflikten verbunden, da hierdurch die betriebspolitischen Karten kräftig durchgemischt wurden.

1 | Alle Zitate ohne Quellenangabe stammen aus den im Rahmen dieser Studie geführten Interviews.

Dieses »Neumischen der Karten« – und damit Fragen persönlicher Interessen und relevanter Themen, Einflusssphären und Machtkonstellationen – ist sicher ein Grund dafür, warum die von uns interviewten Entwicklungs- und Projektsekretär:innen durchweg berichten, dass es ihnen nur in einigen Betrieben gelungen ist, einen Vertrauenskörper aufzubauen, und sie in vielen Fällen auf den Widerstand der etablierten Betriebsräte bzw. Betriebsratsvorsitzenden stießen.

Doch auch dort, wo neben dem Betriebsrat schon lange Vertrauenskörper existieren (AERO, FARBE, KRAN), verändert sich die betriebspolitische Arbeitsteilung mitunter, d. h. die Zuständigkeiten und Kooperationen mussten – und müssen immer mal wieder – neu ausgehandelt und geregelt werden. In einigen Betrieben (AERO, KRAN, MEDITEC, PFLUG) wurde die Revitalisierung der Vertrauensleutearbeit von der Betriebsratsspitze unterstützt und mitgetragen – wenn nicht sogar angestoßen – und die Ausweitung der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur gestaltete sich von Anfang an als gemeinsames Projekt.

In der Regel kam der Geschäftsstelle bzw. dem Bezirk in den untersuchten Revitalisierungsprozessen eine große Bedeutung zu (siehe Kapitel 7), denn die Hauptamtlichen sind in den betriebspolitischen Dreiecksverhältnissen als Akteur:innen gefragt, die zugleich

- strategisch-gewerkschaftspolitisch agieren und hierbei Führung übernehmen,
- die betrieblichen Akteure unterstützen, betreuen und begleiten,
- als Repräsentant:innen der Organisation Forderungen stellen und schließlich
- ausgleichen und vermitteln.

Dies ist eine Rollen- und Aufgabenvielfalt, die für Hauptamtliche eine große Herausforderung, wenn nicht gar angesichts schrumpfender personeller Ressourcen der Gewerkschaften eine permanente Überforderung darstellt. Die These, die wir hier auf der Basis unseres empirischen Materials vertreten, lautet entsprechend:

> Es ist vor allem Anliegen und Aufgabe der zuständigen Gewerkschaftsgliederung, ein kooperierendes betriebspolitisches Dreieck zu bilden und zusammenzuhalten, innerhalb dieses Dreiecks eine hinreichende wechselseitige Akzeptanz und Handlungsfähigkeit zwischen den Akteuren herzustellen bzw. aufrechtzuerhalten und bei drohenden triadischen Schieflagen möglichst frühzeitig und situationsangemessen zu intervenieren.

Letztlich ist dies eine ständige Aufgabe, da jede relevante Veränderung der »Umweltbedingungen« und jedes neue Thema das Zusammenspiel der drei Akteure wieder neu herausfordert. Unterschiede zwischen den Akteursgruppen hinsichtlich ihrer Interessen und Perspektiven, Machtpotenziale und Ressourcen werden in Konfliktfällen immer wieder virulent und müssen von den Beteiligten neu ausgehandelt werden – wobei je nach Kontext und Thema durchaus wechseln kann, wer die Deutungshoheit gewinnt und die Führung übernimmt.

Es liegt im originären Interesse der Gewerkschaftsorganisation, dass die betrieblichen Akteure möglichst im Einklang mit den strategischen gewerkschaftlichen Ziele und Vorhaben handeln, damit die Durchsetzungsmacht gegenüber dem Arbeitgeber stärker und der gewerkschaftliche Einfluss auf das betriebliche Geschehen und seine zentralen Akteure größer wird. Nicht zuletzt deshalb sind es in unserem Material immer wieder die betreuenden Sekretär:innen, die im Interesse einer erfolgreichen gewerkschaftlichen Betriebspolitik die Bedeutung einer guten Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft, Vertrauensleuten und Betriebsräten betonen.

Auch das für Vertrauensleute zuständige Referat beim IG-Metall-Vorstand sieht eine zentrale Aufgabe der Sekretär:innen darin, den jeweiligen Betriebsrat für den Aufbau eines Vertrauenskörpers bzw. die (Re-)Vitalisierung des bestehenden Vertrauenskörpers zu gewinnen. Dies erweist sich in der Praxis nicht selten als Herausforderung und macht den Hauptamtlichen zuweilen die Grenzen ihres Einflusses schmerzlich bewusst:

»Das ist eines der Kernthemen oder Kernprobleme, an denen du als Gewerkschaftsvertreter schnell merkst, wo deine Grenzen sind oder wo dir die Grenzen aufgezeigt werden. Es ist einfach so, dass ein starker Betriebsratsvorsitzender natürlich die Arbeitnehmervertretung im Betrieb ist und das letzte Wort sozusagen hat. Und wenn du dann als Hauptamtlicher mit dem Entwicklungssekretär im Gespann etwas probierst und das schmeckt dem Vorsitzenden nicht, dann läuft das glatt ins Leere.
Und weil es das gibt, und da gab es auch praktische Beispiele und Erfahrungen dazu, musst du natürlich auch […] Ideen so vorbesprechen, dass du die Machtverhältnisse mit einbeziehst und im Vorfeld schaust: Wen musst du für eine Idee gewinnen, bevor du ins Rennen gehst? – und sowas alles. Das ist schade, weil das nimmt ja auch viel Kreativität, und das erleben wir immer wieder.«

Wenn die betrieblichen Machtverhältnisse so eindeutig sind, bringt es also laut Aussage dieses erfahrenen Gewerkschaftssekretärs nichts, seinerseits die eigenen, offenbar als begrenzt eingeschätzten Machtressourcen dagegenzusetzen. Es liegt dann nahe, zur politischen List zu greifen und betriebliche Bündnispartner

zu gewinnen, die ein bestimmtes Vorhaben wie den Aufbau eines Vertrauenskörpers von »innen« unterstützen. Dies ist mühsam und kostet Zeit und Energie, sodass eine gewisse Spontaneität bzw. die im Zitat genannte »Kreativität« auf der Strecke bleibt.

Letztlich sind betriebspolitische Dynamiken immer von den bestehenden Machtverhältnissen und der Fähigkeit der verschiedenen Akteur:innen geprägt, diese Verhältnisse zu nutzen und damit die Macht ein Stück weit zu ihren Gunsten zu verschieben. Kooperation, Konfrontation und Solidarität gehen im institutionellen Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik unterschiedliche Mischungsverhältnisse ein.

Eine zentrale Herausforderung für die hauptamtlichen Betriebsbegleiter:innen – und zwar auf der politisch-inhaltlichen, der organisatorischen und der sozioemotionalen Ebene – besteht also darin, eine tragfähige Beziehung zum Betriebsrat (hier vor allem zur Betriebsratsspitze) und zugleich zum Vertrauenskörper (hier vor allem zur Vertrauenskörperleitung) herzustellen und aufrechtzuerhalten. Konkret heißt das, die Entwicklung der Vertrauensleutearbeit voranzubringen, ohne dem Betriebsrat hierbei allzu sehr auf die Füße zu treten oder ihn als Kooperationspartner zu vergraulen, und umgekehrt, den Vertrauensleuten glaubwürdig zu vermitteln, dass sie gegenüber dem Betriebsrat keine nachrangigen Akteur:innen sind.

Hierbei kommt den Hauptamtlichen zugute, dass sie neben ihrer konkreten Kooperation und Beziehungsgestaltung mit Betriebsräten und Vertrauensleuten zugleich das »verbindende Ganze« des Dreiecks repräsentieren, nämlich die Gewerkschaft, der sich die Vertrauenskörper, aber auch die organisierten Betriebsräte »naturgemäß« zurechnen. Alle drei stehen auf dem gemeinsamen Boden der Identifikation mit ihrer Gewerkschaft, deren Geschichte und politischer Wertebasis, haben in vergangenen Auseinandersetzungen und Kämpfen Solidaritätserfahrungen gemacht und einen (mehr oder weniger) gemeinsamen »Gegnerbezug«:

> »In Form einer sozialen Institution bieten Gewerkschaften den Akteuren einen Identifikationsrahmen, eine Werteplattform, die typische Deutungen und Legitimitätsvorstellungen transportiert und dadurch das Handeln von Akteuren integriert und leitet. Verankert sind hier Gerechtigkeitsvorstellungen und Solidaritätsnormen, aber auch Erwartungen im Hinblick auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und den sozialen Umgang im Betrieb« (Fischer et al. 2020, S. 167).

Das Faktum, haupt- bzw. ehrenamtliche Funktionär:innen der gleichen politischen Werteorganisation zu sein, umschließt das Dreieck bildlich gesehen wie eine gemeinsame politisch-kulturelle Haut. Dies macht es für Vertrauens-

körper zuweilen schwierig, eine eigene Identität auszubilden, da sie immer auch darauf angewiesen sind, sich von den anderen hinreichend zu unterscheiden.

Angesichts der gemeinsamen Basis der drei Akteursgruppen stoßen wir in der Beziehung von Vertrauensleuten zum Betriebsrat zuweilen auf ein Phänomen, das Freud (1930, S. 474) den »Narzissmus der kleinen Differenzen« genannt hat. Dieser bezeichnet ein Abgrenzungsbedürfnis, das nicht selten von einer gewissen Heftigkeit begleitet ist und auftritt, wenn der andere »nur ein wenig anders« ist als man selbst. Dann werden die kleinen, aber feinen Unterschiede besonders bedeutungsvoll und zur Markierung des Eigenen sowie zur Unterscheidung bzw. Abgrenzung vom anderen besonders hervorgehoben.

Dennoch ist die gemeinsame Identifikation mit und die Loyalität zur Gewerkschaft das Pfund, mit dem die Hauptamtlichen »wuchern« können, wenn sich nicht nur Vertrauenskörper, sondern auch der Betriebsrat als gewerkschaftlich orientiert versteht. Die gemeinsame Identifikation und Loyalität ermöglicht ihnen, bei Differenzen oder Konflikten an die gemeinsame Basis zu erinnern, Solidarität – und wenn es sein muss, auch Pflichterfüllung und Satzungstreue – einzufordern und sich auf eine gewisse Einheit hin zu orientieren.

Die gemeinsame Identifikation mit der Organisation und ihrer Wertebasis, die Beheimatung in einer gewerkschaftlichen Lebenswelt mit gelebter und erlebter Solidarität – die oft über die politisch-funktionellen Beziehungen hinausgeht und Hauptamtliche, Betriebsratsmitglieder, Vertrauensleute und engagierte Mitglieder auch als private Personen mit sich überschneidenden lebensweltlichen Kontexten und Freundschaften mit einbezieht – ist in den vergangenen Jahrzehnten nach Ansicht vieler Beobachter:innen schwächer geworden. Damit lässt auch die Bindung an die Organisation und die Loyalität gegenüber deren Repräsentant:innen nach (vgl. Tietel 2006, S. 299 ff.).

Diese gemeinsame Basis kann brüchig werden, wenn es Hauptamtlichen nicht gelingt, vom Vertrauenskörper oder Betriebsrat hinreichend als »ihr:e Repräsentant:in« anerkannt zu werden und zu bleiben – wenn sie beispielsweise das aufgebaute Vertrauen durch unbedachte Äußerungen und Handlungen oder einseitig parteiische Haltungen aufs Spiel setzen. Solche Störungen können auf die betreffenden Hauptamtlichen beschränkt bleiben, sie können aber auch die Bindung an die Geschäftsstelle oder gar die Loyalität mit der Gewerkschaft insgesamt erschüttern. Insofern sind die Hauptamtlichen ein bedeutendes »Nadelöhr« des Gewerkschaftsbezugs.

In der Studie »Konfrontation – Kooperation – Solidarität« hat Tietel (2006) beschrieben, was passiert, wenn die Gewerkschaft von Betriebsräten nicht mehr als dem betrieblichen Geschehen genuin zugehörig angesehen wird, sondern

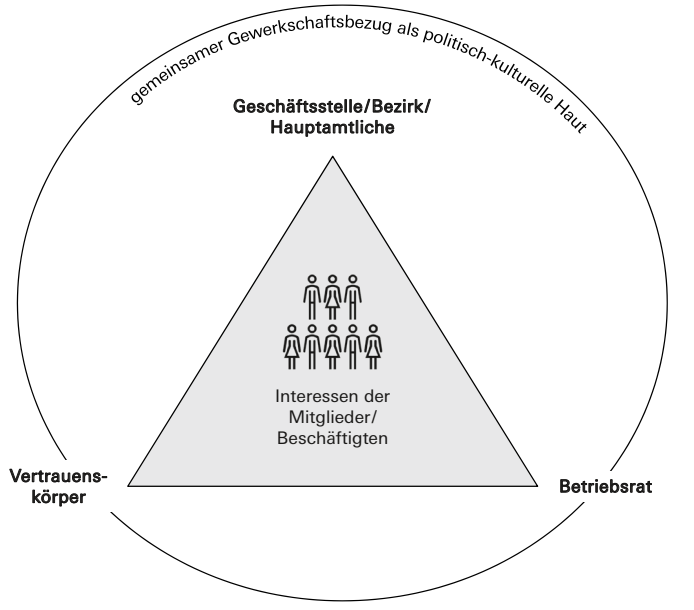
im betrieblichen Diskurs zu einem Akteur wird, über den in der verallgemeinernden Form »die Gewerkschaft« gesprochen wird (z. B. »Was *die Gewerkschaft* schon wieder von uns will« oder »Das war ja mal wieder unmöglich von *der Gewerkschaft*«). So wird »die Gewerkschaft« als außerhalb des Betriebs im lokalen Gewerkschaftshaus, im Bezirk oder in den Vorstandsverwaltungen in Frankfurt, Hannover oder Berlin verortet.

Natürlich bringt nicht jede Erschütterung derart drastische Konsequenzen mit sich. Vieles kann die Geschäftsstelle oder der Bezirk wieder ausbügeln – durch ein klärendes Gespräch oder eine Intervention der Geschäftsführung bzw. Bezirksleitung, manchmal aber erst durch einen Wechsel der/des zuständigen Hauptamtlichen. Ein guter Teil der Beziehungsarbeit im institutionellen Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik dürfte darin besehen, gestörte Interaktionen, entgleiste Äußerungen oder entglittene Situationen wieder einzurenken.

So sehr die drei Institutionen Geschäftsstelle/Bezirk, Vertrauenskörper und Betriebsrat auch eigenständige Akteure mit je eigenen Interessen, Orientierungen, Sichtweisen und Präferenzen sind, darf nicht übersehen werden, dass meist ein hohes Maß an personellen und Funktionsüberschneidungen besteht. Ähnliches gilt für die Beziehung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen: Häufig sind Betriebsratsmitglieder bzw. -vorsitzende und Mitglieder bzw. Leitende des Vertrauenskörpers auch Mitglieder von Orts- und Bezirksvorständen, Tarifkommissionen oder gewerkschaftlichen Ausschüssen und Arbeitskreisen – teilweise bis auf Bundesebene. Umgekehrt haben hauptamtliche Gewerkschafter:innen Sitze in verschiedensten Gremien auf betrieblicher bzw. Unternehmens- und Konzernebene.

Während man das von den Beteiligten tendenziell geteilte gewerkschaftliche Selbstverständnis als einen Zusammenhang stiftenden Kreis um die Triade zeichnen kann, sind die Interessen und Anliegen der Mitglieder bzw. Beschäftigten innerhalb des Dreiecks situiert (siehe Abbildung 11) – beispielsweise das Interesse an guter Arbeit und einem guten Leben oder der Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung als Mitarbeiter:in im Betrieb und Mitglied der Gesellschaft. Vertrauenskörper, Betriebsräte und Geschäftsstellen/Bezirke müssen unter sich verändernden Kontextbedingungen – sowohl für sich als auch mit den anderen – immer wieder klären, wie sie Arbeitnehmer:innen-Interessen jeweils situativ angemessen aufgreifen.

Abbildung 11: Erweitertes institutionelles Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik



Quelle: eigene Darstellung

5.2 Die Ausprägungen des institutionellen Dreiecks der gewerkschaftlichen Betriebspolitik im empirischen Material

Im Folgenden analysieren wir unterschiedliche Konstellationen und Dynamiken des institutionellen Dreiecks in einigen Untersuchungsbetrieben. Wir unterscheiden hierbei relativ gut ausbalancierte Triaden zwischen allen drei Akteuren von unvollständigen Triaden in Gestalt von »Eins-aus-drei« oder »Zwei-aus-drei«-Konstellationen.

5.2.1 Ausbalancierte Triaden

Relativ gut ausbalancierte Dreiecksverhältnisse zwischen Geschäftsstelle/Bezirk, Vertrauenskörper und Betriebsrat finden wir bei AERO, FARBE, KRAN und PFLUG, in gewisser Weise auch bei MEDITEC. Wir skizzieren im Folgenden die Ausgangsbedingungen sowie die Revitalisierung der Vertrauensleutearbeit in diesen Betrieben unter dem hier interessierenden triadischen Blinkwinkel.

Bei PFLUG gab es anfangs nur die Geschäftsstelle; im Betrieb existierte weder ein Betriebsrat noch ein Vertrauenskörper. Gewerkschaftlich betreut wurde PFLUG anfangs vom Produktionsbetrieb, aus dem die Entwicklungsabteilung ausgegliedert worden war. Aus einer von der Geschäftsstelle unterstützten kleinen Aktivengruppe heraus erfolgte eine gleichzeitige Gründung der beiden anderen Pole des Dreiecks. Der Wahl eines Betriebsrats folgte die Entscheidung, dass diejenigen aus der Aktivengruppe, die keinen Sitz im Gremium bekommen hatten, in enger Abstimmung mit dem neuen Betriebsrat und der IG Metall einen Vertrauenskörper bilden. Dies stieß bei den Betreffenden auf Zustimmung, sodass beide betrieblichen Interessenvertretungen quasi zeitgleich ihre Arbeit aufnahmen.

Durch diese gemeinsame Vorgeschichte und die weiterhin enge Zusammenarbeit der gewerkschaftlich Aktiven in beiden Gremien gab es von Anfang an eine große wechselseitige Akzeptanz zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper. Die anfängliche Betreuung dieses Prozesses durch einen »Entwicklungssekretär« der IG Metall, der übergangsweise zugleich der Sekretär der für PFLUG zuständigen Geschäftsstelle war, sicherte einen engen Kontakt zur Gewerkschaft.

Bei KRAN und FARBE existierten schon seit vielen Jahren Vertrauenskörper neben dem Betriebsrat, die jedoch vor der Revitalisierung kaum als eigenständige Akteure mit eigenen Inhalten oder einer differenzierten Binnenstruktur in Erscheinung traten und für die zuständigen Hauptamtlichen lediglich auf klassische gewerkschaftliche Aufgaben wie Informationsverteilung und Mobilisierung bei Tarifrunden ansprechbar waren.

Die Vertrauenskörper waren zu jener Zeit eine Art gewerkschaftliche Erweiterung des Betriebsrats, haben sich aber in beiden Betrieben im Zuge der Revitalisierung zu einem eigenständigen Dritten im betriebspolitischen Geschehen entwickelt – in enger Kooperation sowohl mit dem Betriebsrat als auch mit der zuständigen Geschäftsstelle bzw. dem Bezirk. Die Bezirksleiterin von FARBE berichtet:

»[FARBE] nimmt in unserem Bezirk einen großen Stellenwert ein, weil die mit 2.500 Beschäftigten von den Beschäftigtenzahlen her schon an dritter Stelle kommen. Aber vor allem auch, weil wir da verhältnismäßig gut organisiert sind und wir auch immer noch einen sehr, sehr guten Draht und eine Zusammenarbeit mit den Betriebsräten […], aber eben auch mit den Vertrauensleuten haben. Und eben auch eine eigene Vertrauensleutestruktur, die aus meiner Sicht unterm Strich gut funktioniert. […] Das ist nicht selbstverständlich.«

Der für KRAN zuständige Sekretär skizziert die Ausgangsbedingungen für die Revitalisierung mit Blick auf seine Rolle wie folgt:

»Und das, was uns bei [KRAN] möglich wurde in einigen Gesellschaften, liegt vielleicht eher daran, dass ich mit meiner Person dort ein ziemlich hohes Vertrauen oder Ansehen genieße, zum Teil sogar auf der Arbeitgeberseite, so nach dem Motto: Der weiß, wie [KRAN] tickt, oder so. Ich erzähle da nichts anderes, was ich in anderen Betrieben erzähle, und ich arbeite auch nicht anders, aber da entsteht dann schon sowas wie ein belastbares Respektverhältnis, auch gegenüber der Arbeitgeberseite, und das verschafft mir Spielräume, in der Betriebspolitik aktiver oder mit eigenen Impulsen mir irgendwie Bewegungsfreiheit zu verschaffen.
So, und das ist vielleicht ein ganz entscheidender Punkt, warum ich da mehr Einfluss auch auf Betriebsratsspitzen habe und mit denen auch darüber reden kann: Wie stellen wir Vertrauensleutearbeit neu auf und wie definiert sich Vertrauensleutearbeit aus eigenen Stücken? Also nicht als der Kofferträger oder Flugblattverteiler des Betriebsrats oder der IG Metall und sowas alles.«

Bei AERO gibt es schon lange einen aktiven Vertrauenskörper, der jedoch in den letzten Jahren durch einen neuen jungen Vertrauenskörperleiter vielfältige Impulse und neuen Schwung erhalten hat und dadurch deutlich stärker als profilierter Dritter – und als relevanter Ansprechpartner für die zuständige Geschäftsführerin der IG Metall – in Erscheinung und in Aktion tritt.

Aus Sicht der zuständigen Hauptamtlichen ist bei den genannten Betrieben die Dynamik innerhalb des institutionellen Dreiecks der gewerkschaftlichen Betriebspolitik ziemlich im Lot. Die Beziehungen sind von einer soliden gewerkschaftlichen Orientierung getragen, die Kooperation ist abgestimmt und solidarisch und die persönlichen Beziehungen sind überwiegend von Sympathie geprägt. Meinungsverschiedenheiten können ausgetragen und Konflikte meist geklärt werden; es gibt keinen Akteur, der versucht, die anderen zu dominieren. Kurzum: Es herrscht ein stimmiges Gesamtklima, ohne dass die jeweils eigenständigen institutionellen Funktionen, Rollen und Zuständigkeiten allzu sehr zu verwischen drohen.

5.2.2 Die »Eins-aus-drei«-Struktur bei SPEKTRAL

Während in den eben angesprochenen Betrieben zwischen allen drei Polen des Dreiecks relativ ausgewogene Kooperations- und Anerkennungsbeziehungen bestehen, die zudem auf einer soliden gemeinsamen Identifikation mit der Gewerkschaft beruhen, beobachten wir bei SPEKTRAL, unserem einzigen Untersuchungsbetrieb aus den neuen Bundesländern, eine Konstellation, die man als »Eins-aus-drei«-Struktur bezeichnen kann.

So nennen wir diese Struktur, weil nur eine der drei Beziehungslinien des Dreiecks als kontinuierliche, überwiegend positiv gefärbte und kooperative Be-

ziehung existiert, nämlich die Beziehung der lokalen Geschäftsstelle und hier vor allem des zuständigen Sekretärs zum sich rasant entwickelnden Vertrauenskörper, der ein betriebsübergreifender Vertrauenskörper über alle Gesellschaften von SPEKTRAL am Ort ist.

Zur Ausgangssituation gehört, dass es nach der Wende anfangs keinen Vertrauenskörper gab, während sich die Betriebsräte der einzelnen Betriebe des SPEKTRAL-Konzerns am Ort relativ schnell und mit einem engen Betriebsbezug konstituierten. Die IG Metall hatte anfangs mit den Nachwehen der Staatsnähe der DDR-Gewerkschaften zu kämpfen, war tendenziell »westgeprägt« und stand ihrerseits den Betriebsräten eher kritisch gegenüber – was sich partiell bis heute gehalten hat. Hinzu kommt, dass die konzernweite Betriebsratspolitik stark vom »westdominierten« Konzernbetriebsrat beeinflusst wird. Der zuständige Sekretär schildert die Situation bei SPEKTRAL wie folgt:

»Es gibt mehrere Gründe dafür, dass Betriebsrat und Vertrauenskörper wirklich relativ getrennt sind. Erst mal ist es durchaus auch Politik der Geschäftsstelle, auf Aktivenkreise und Vertrauensleute zu setzen, weil das einfach mehr Bewegung – Bewegung nicht nur im Sinne von sich bewegen, sondern Bewegung ermöglicht, weil es mehr kollektives Bewusstsein erzeugen kann. Das ist wirklich ein enges und, wie ich finde, gutes Anliegen der IG Metall.
Mit Betriebsräten fährt die Geschäftsstelle eher Konflikte und kommuniziert die auch ganz offen. Das ist ganz klar auch eine politische Haltung von uns und das hat sich bei [SPEKTRAL] so manifestiert, dass es wirklich zwei Gremien sind, die zwar zum Teil die gleichen Leute haben, aber der Kontakt findet wirklich getrennt statt, unabhängig voneinander statt.«

Bei SPEKTRAL ist es gegenwärtig eher der äußerst aktive Vertrauenskörper, der die Betriebsräte der verschiedenen lokalen Gesellschaften partiell in seine vielfältigen gewerkschaftlichen Initiativen und Kampagnen einbezieht, wodurch sich die zweite Linie im Dreieck (Vertrauenskörper–Betriebsrat) zu entwickeln beginnt. Da sich mittlerweile auch die Betriebsratsvorsitzenden ihrerseits teilweise stärker gewerkschaftlich orientieren und organisieren, konsolidiert sich auch die dritte Linie im Dreieck (Betriebsrat–Geschäftsstelle), doch nach wie vor existieren in einigen Gesellschaften nicht organisierte Betriebsratsvorsitzende mit einer ausgeprägten Distanz zur IG Metall.

5.2.3 Die »Zwei-aus-drei«-Struktur bei AUTO

Die Ausgangssituation bei AUTO sah so aus, dass im Betrieb schon lange ein Betriebsrat existierte, zu dem die Bezirksleitung der IG BCE eine relativ unkom-

plizierte Beziehung pflegte. Auf Initiative des betreuenden Sekretärs, eines für die Gründung und Entwicklung von Vertrauenskörpern eingestellten Projektsekretärs und einer kleinen engagierten Gruppe von Gewerkschaftern kam es im Jahr 2019 innerhalb eines kurzen Zeitraums zu einem starken Mitgliederzuwachs und zu einer Vertrauensleutewahl. Die bestehende dyadische Struktur (Bezirk–Betriebsrat) erweiterte sich um einen dritten Akteur, sodass wir es heute mit einer betriebspolitischen Triade zu tun haben.

Der IG-BCE-Sekretär, der diesen Prozess initiiert hatte, greift bei der Schilderung der gegenwärtigen Situation bei AUTO von sich aus auf das Bild eines Dreiecksverhältnisses zurück:

»In manchen Betrieben gibt es einen guten Kontakt zwischen Vertrauenskörperleitung und Betriebsrat. Den haben wir hier ja gar nicht, also das ist ja das Problem. Also die haben einen Basiskontakt, das heißt, die reden mal zufällig miteinander, die machen mal einen Termin, aber es gibt keine Idee, wie man wirklich inhaltlich sich gemeinsam beschäftigen will. Also wenn man dieses Dreieck mal sieht, ›Betriebsrat–IG BCE–Vertrauensleute, dann findet Vertrauensleute–IG BCE‹ statt und Betriebsrat–IG BCE findet statt.
Aber Vertrauensleute–Betriebsrat findet nicht statt und solange diese Brücke da nicht geschlagen ist, ist eine – auch im Sinne der Organisation – gute Vertrauenskörperarbeit schwer möglich, weil dann haben wir wirklich nur den Punkt: Die einen dürfen nur Gewerkschaftsarbeit machen und die andern machen nur Betriebsratsarbeit, aber es gibt keine Zusammenarbeit. Es gibt keine Verbindung und dann ist es für mich keine gute Vertrauenskörperarbeit unterm Strich. Dann sind da zwei Gruppierungen mit zwei verschiedenen Themenfeldern.«

Diese »zwei Gruppierungen« sind nicht nur mit »verschiedenen Themenfeldern« beschäftigt, sondern pflegten von Anfang an starke Vorbehalte gegen den jeweils anderen. Bereits die Bildung eines Vertrauenskörpers sei – so der IG-BCE-Sekretär – »ein Stück weit gegen den Willen der Betriebsräte« geschehen. Die Vertrauensleute ihrerseits waren von Anfang an nicht nur wegen der schlechten Zahlungsmoral des Arbeitgebers aufgebracht, sondern auch wegen der ihres Erachtens jahrelangen Passivität des Betriebsrats, der dem Arbeitgeber keine angemessenen Arbeits- und Einkommensbedingungen abgefordert habe.

Und trotzdem, so der zuständige IG-BCE-Betriebsbetreuer, »haben wir die Bildung eines Vertrauenskörpers durchgesetzt, weil das unser gewerkschaftlicher Anspruch ist«. Triadisch gesehen kann diese Konstellation als »Zwei-aus-drei«-Struktur beschrieben werden. Unter dem Gesichtspunkt der Zusammenarbeit existieren nur zwei der drei Linien des Dreiecks als überwiegend kooperative Beziehungen, die dritte Beziehung liegt weitgehend brach. Doch auch wenn die

dritte Linie im Dreieck, die zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper, als *direkte Beziehung* in der Praxis kaum besteht, kommt sie indirekt über die IG BCE doch ins Spiel.

Es ist eine bedeutende Einsicht der soziologischen Forschung seit Simmel (1905/1992), dass in einer Triade Beziehungsformen existieren, die sich der bloßen Betrachtung von Zweierkonstellationen entziehen. Eine dieser Beziehungsformen ist die *indirekte Beziehung*, die durch den Umweg über einen Dritten gestiftet wird – in diesem Fall die Beziehung zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper mit der IG BCE als Drittem. Dieser hat die Möglichkeit, bei den beiden einer Kooperation abgeneigten Akteuren um Verständnis für die Interessen und Anliegen des jeweils anderen zu »werben« und dazu beizutragen, dass die dritte Linie im Dreieck gestärkt wird.

Unserer These zufolge, dass es vor allem im Interesse der Gewerkschaft liegt, dass Betriebsrat und Vertrauenskörper kooperieren und ihre Aktivitäten mit der zuständigen Sekretärin/dem zuständigen Sekretär abstimmen, obliegt es in einer solchen Dreieckskonstellation der Geschäftsstelle bzw. dem Bezirk, beim Verfolgen seiner eigenen strategischen Ziele ein besonderes Augenmerk auf die Dynamik innerhalb der Triade zu werfen.

Bei »Zwei-aus-drei«-Konstellationen wie bei AUTO steht die Gewerkschaft in besonderer Weise vor der Herausforderung, zwischen zwei gegenwärtig unvereinbaren Beziehungslinien – der zum Vertrauenskörper und der zum Betriebsrat – »den Winkel zu halten« (Bauriedl 1994), also dem von beiden Seiten ausgehenden Druck, die jeweilige Sichtweise zu übernehmen und Partei dafür zu ergreifen, nicht nachzugeben und sich nicht auf eine der beiden Seiten ziehen zu lassen.

Gelingt es der Betriebsbetreuung nämlich nicht, Vertrauenskörper und Betriebsrat zumindest ansatzweise zur Zusammenarbeit zu bewegen, ist es möglich, dass bei den nächsten Betriebsratswahlen eine Liste aus den Reihen der Vertrauensleute gegen den bestehenden Betriebsrat und vor allem dessen Vorsitzende kandidiert. Dann gäbe es zwei Listen mit durchweg in der IG BCE organisierten Kandidat:innen und dann, so der zuständige Sekretär,

»komme ich ja in die Bredouille, weil ich mit denjenigen, mit denen ich vorher gut zusammengearbeitet habe [den Betriebsratsmitgliedern] keine Liste machen kann, weil als Gewerkschaftssekretär sind zunächst einmal die Vertrauensleute meine Ansprechpartner. Das macht es politisch gerade ein bisschen herausfordernd.«

Nachtrag: Die Verhältnisse bei AUTO haben sich nicht nur durch Corona, sondern auch durch einen doppelten Wechsel des zuständigen Sekretärs im Jahr 2021 verkompliziert. Erst verließ im Januar 2021 der langjährige Betreuungs-

sekretär den Bezirk, dann nahm sein Nachfolger nach fünf Monaten eine Leitungsposition in einem anderen Bezirk an, sodass wir es ab Herbst 2021 mit dem dritten für AUTO zuständigen Sekretär der IG BCE zu tun hatten.

Auch dadurch wurden die Karten im Dreieck noch einmal neu gemischt. Das betriebspolitische Dreieck bei AUTO befindet sich im Wandel von einer »Zwei-aus-drei«-Struktur zu einer »Eins-aus-drei«-Struktur; in der Beziehung der Betriebsratsspitze zum betreuenden Sekretär und zum Bezirk drohen größere Verwerfungen.

5.2.4 Die Gewerkschaft als nachrangiger Dritter im Binnenverhältnis von Vertrauenskörper und Betriebsrat (MEDITEC)

Bei MEDITEC finden wir in einer an sich gut ausbalancierten Triade zwischen Bezirk, Betriebsrat und Vertrauenskörper eine besondere Konstellation. Hier existierte neben dem Betriebsrat schon lange ein eher traditioneller Vertrauenskörper, der Mitte der 2010er Jahre durch einen neuen Vorsitzenden und seine ebenfalls neue Stellvertreterin neuen Schwung bekam: ambitioniertere Ziele und Inhalte, eine neue Struktur, neue Organisationsformen und Arbeitsweisen und ein neues Selbstverständnis. Dadurch trat er deutlich stärker als zuvor als profilierter Dritter im betriebspolitischen Dreieck und als relevanter Ansprechpartner für den IG-BCE-Bezirk in Erscheinung und in Aktion.

Dieser Vertrauenskörper ist aufs Engste mit dem ebenfalls neu aufgestellten Betriebsrat verwoben, sodass wir von einer sehr eng kooperierenden betrieblichen Dyade zwischen Vertrauenskörper und Betriebsrat sprechen können. Hinzu kommt, dass beide Institutionen allein schon aufgrund der Betriebsgröße und der hohen Beschäftigtenzahl – aber auch angesichts der großen Spielräume und Ressourcen der Interessenvertretung und ihrer sozialpartnerschaftlichen Kooperation mit Management und Eigentümer:innen – stark auf das Unternehmen und dessen Themen bezogen sind.

Zwar ist die lokale Gewerkschaft in Gestalt des zuständigen Bezirksleiters über betriebliche Entwicklungen informiert und in gewisser Weise auch durch regelmäßigen Austausch einbezogen; dennoch hat derselbe Bezirksleiter den Eindruck, dass seine Bedeutung für diese starke und eigenständige betriebliche Interessenvertretung letztlich gering ist.

Die tragenden Personen in Betriebsrat und Vertrauenskörper verstehen sich zwar als überzeugte Gewerkschafter:innen und sind bis auf die Bundesebene gut in der IG BCE vernetzt, doch auf die lokale Gewerkschaftsebene wirken die »MEDITECer« in gewerkschaftlichen Kontexten meist wie Repräsentant:innen ihres Betriebs, die die von der IG BCE kommenden Themen durch die Brille

ihres Betriebsbezugs aufgreifen – oder eben nicht. In diesem Sinne äußert der Bezirksleiter:

»Das ist ein Binnenleben hier und die Bereitschaft, über den Betrieb hinaus zu gucken, ist eher bescheiden und auch, das ist durchaus ein grundsätzliches Problem, die Bereitschaft, sich ein Problem politisch anzugucken, ist auch bescheiden. Also es ist sehr pragmatisch, was hier läuft. So, und da bin ich mit dem Vertrauenskörpervorsitzenden immer wieder im Gespräch, trete ihm auch mal auf die Füße und sage: ›Da muss etwas passieren.‹ Aber es ist extrem schwierig und hat was mit der Größe zu tun und dass man sich hier eine eigene Struktur schaffen kann.«

Man kann hier also einerseits von einer insgesamt gut ausbalancierten betriebspolitischen Triade sprechen. Auch der Bezirksleiter äußert sich anerkennend über die professionelle und erfolgreiche betriebliche Interessenvertretung – die aber andererseits, wie man seiner Äußerung unschwer entnehmen kann, die Distanz und Dissonanz dem Arbeitgeber gegenüber, wie sie in der Regel mit einer ausgeprägten gewerkschaftlichen Orientierung verbunden ist, eher vermissen lässt.

Obendrein scheint der starke Betriebsbezug von Betriebsrat und Vertrauenskörper eine Art Filter dafür zu bilden, welche gewerkschafts- und allgemeinpolitischen Themen im Unternehmen von Interesse sind und von der betrieblichen Interessenvertretung aufgegriffen werden. Kurzum: Während die lokale Gewerkschaft in anderen Betrieben unseres Samples treibende Kraft der Revitalisierung des Vertrauenskörpers war und ist, ist sie in diesem Fall ein eher nachrangiger Dritter im institutionellen Dreieck der betrieblichen Gewerkschaftspolitik.

Triadentheoretisch kann man sagen, dass Betriebsrat und Vertrauenskörper in diesem Fall eine *privilegierte Beziehung* pflegen, der gegenüber der Dritte – hier die lokale Gewerkschaft – zurückstehen muss. Die privilegierte Beziehung ist allerdings von der *exklusiven Beziehung* zu unterscheiden, bei der der Dritte tendenziell ganz außen vor bleibt, wie die bei der »Eins-aus-drei«-Beziehung der Fall ist.

Damit beenden wir den Nachvollzug der spezifischen Ausprägungen des betriebspolitischen Dreiecks in unseren Untersuchungsbetrieben und greifen in Kapitel 6 die Dyade »Vertrauenskörper–Betriebsrat« aus diesem Dreieck noch einmal gesondert auf. Während der Schwerpunkt im vorliegenden Kapitel auf der Rolle der zuständigen Gewerkschaftsgliederung als integrative Kraft im Dreieck lag, steht im folgenden Kapitel die Bedeutung des Betriebsrats für die Revitalisierung des Vertrauenskörpers im Zentrum.

6 Vertrauenskörper und Betriebsrat

Frank Meng und Ingo Singe

Betriebsräte besitzen einen starken Einfluss auf die Vertrauensleutearbeit; die »gewerkschaftliche Präsenz im Betrieb hängt entscheidend von den Betriebsräten ab, da sie die Handlungsspielräume der Vertrauensleute und die Zugangsmöglichkeiten von Gewerkschaftsvertretern positiv wie negativ beeinflussen können« (Müller-Jentsch 2009, S. 164).

Die Beziehung zwischen Gewerkschaft und Betriebsräten ist vielfach als »symbiotisch« (Müller-Jentsch 1997, S. 276) bezeichnet worden; bis heute gilt die »Vergewerkschaftung« der Betriebsräte als wesentliche Errungenschaft der gewerkschaftlichen Nachkriegsgeschichte. Allerdings ist bereits seit geraumer Zeit festzustellen, dass diese auf wechselseitiger Abhängigkeit basierende segensreiche Verbindung sich nicht umstandslos reproduziert.

Unter Mitgliedern des Betriebsrats sinkt die Neigung zur Gewerkschaftsmitgliedschaft langsam, aber kontinuierlich – noch ist sie in großbetrieblichen Strukturen auf einem hohen Niveau stabil. Auch die Beziehungsqualität ändert sich; Artus, Röbenack und Kraetsch (2019, S. 16) sprechen von einem »qualitativen Trend der normativen Entkopplung von Gewerkschaften und Betriebsräten«. In Ostdeutschland konnte sich eine belastbare »Verkopplung« vielfach gar nicht erst etablieren, für Westdeutschland beobachten Rudolph und Wassermann (1996) schon in den 1990er Jahren eine »Entpolitisierung« der Betriebsräte und deren verstärkte Anpassung an unternehmenspolitische Rationalität.

Die gewerkschaftlichen Bemühungen um den Aufbau bzw. die Vitalisierung einer eigenständigen Betriebspräsenz in Form von Vertrauensleutestrukturen sind Ausdruck der Befürchtung, dass die Entkopplungstendenzen voranschreiten und Gewerkschaften zu stark vom Wohlwollen der Betriebsräte abhängig werden.

Offizielle gewerkschaftliche Verlautbarungen zum Verhältnis der beiden Institutionen werben für die wechselseitige Ergänzung und Unterstützung von Betriebsräten und Vertrauensleuten, denn: »Nur gemeinsam kann gewerkschafts-

politische Kraft erfolgreich entwickelt und umgesetzt werden« (IG Metall 2012, S. 22). Der Idealzustand sei der eines kooperativen Verhältnisses von Betriebsrat und Vertrauensleuten im Betrieb.

Zu diesem Zweck setzt die IG Metall (2012, S. 22) auf persönlichen Kontakt, regelmäßigen Informationsaustausch, intensive Beratung und gemeinsame Planung sowie auf kooperative Aufgabenverteilung, wechselseitige Unterstützung und koordiniertes Handeln. Bei der IG BCE (2017) ist analog vom Zusammenspiel von Betriebsräten und Vertrauensleutegremien als gemeinsamer Interessenvertretung auf dem betrieblichen Parkett die Rede.

Die gewerkschaftliche Programmatik zielt damit auf eine kooperative Strategieentwicklung und eine Praxis, die die jeweiligen (rechtlich definierten) Möglichkeitsräume nutzt und die spezifischen Machtressourcen der beiden Institutionen im Sinne geteilter Interessen fruchtbar macht. Was verrät unser empirisches Material bezüglich der gelebten Beziehungswirklichkeit der beiden Institutionen?

Wir unternehmen im Folgenden den Versuch, Beziehungsmuster zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten bzw. -körpern zu entwickeln. Dabei stehen die tonangebenden Betriebsratsspitzen im Fokus – wobei wir uns der damit einhergehenden Generalisierungsproblematik bewusst sind, setzen sich Betriebsratsgremien doch aus (Gruppen von) Menschen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen zusammen (Kotthoff 2003).

Wie – so fragen wir – stehen Betriebsräte praktisch zu einer originär gewerkschaftlichen Repräsentanz im Betrieb und wodurch werden unterschiedliche Positionierungen motiviert? Die Fokussierung auf diese Zweierbeziehung wird uns nicht blind dafür machen, dass diese Beziehung stets in komplexere und dynamische Beziehungskonstellationen eingebettet ist, wobei schon im engeren Interaktionskontext mindestens drei weitere Akteure bzw. Gruppen relevant sind: die betriebsexterne Gewerkschaftsbetreuung vor Ort, die Geschäftsführung und die Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb (zur Komplexität der Beziehungen siehe Kapitel 4). Mittelbar sind auch die Nichtmitglieder als »Noch-nicht-Mitglieder« relevant.

Bevor wir unsere empirischen Befunde darstellen, blicken wir auf einige prominente Studien zu Arbeitsbeziehungen, die gegen ein homogenisierendes Verständnis des Akteurs Betriebsrat immunisieren (Kapitel 6.2). Die Arbeiten, die sich auf die Beziehung »Betriebsrat–Management« fokussieren, zeigen eine hohe Varianz von Betriebsräten im Selbstverständnis und in dominanten Handlungsmustern.

Insbesondere die Forschungsarbeiten von Bosch et al. (1999) und Artus et al. (2001) entwickeln über die Analyse der Stellung der Vertrauensleute bzw. -körper

verschiedene Betriebsratstypen, z. B. mit Blick auf die Rolle der Belegschaft im betrieblichen Politikprozess und auf das Verhältnis des Betriebsrats zu den Verbänden. Die verschiedenen Betriebsratstypen stehen in unterschiedlichen Austauschbeziehungen zu Vertrauensleutestrukturen.

Wir wollen diese Aussage empirisch konkretisieren, indem wir vier Muster betriebsrätlicher Positionierung gegenüber Vertrauensleuten identifizieren (Kapitel 6.3). Zunächst jedoch blicken wir auf einige rechtliche Aspekte des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten bzw. -körper (Kapitel 6.1).

6.1 Rechtliche Aspekte des Verhältnisses von Betriebsräten und Vertrauensleuten

Angesichts des hohen Verrechtlichungsgrades der deutschen Arbeitsbeziehungen ist ein kurzer Verweis auf den hier relevanten Rechtsrahmen angezeigt. Während das Betriebsverfassungsgesetz die kollektive Interessenvertretung der Beschäftigten über den Betriebsrat absichert und dessen Rechte und Pflichten definiert, fehlt der Vertrauensleutearbeit eine gesetzliche Institutionalisierung. Zwar sichert das Grundgesetz in Artikel 9 Absatz 3 die Koalitionsfreiheit und schützt damit die Arbeit der Vertrauensleute im Betrieb, aber auf der Grundlage von Gesetzen lässt sich die Beziehung von Betriebsrat und Vertrauensleuten nicht bestimmen. Wohl legt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) fest:

»Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.« (§ 2 Abs. 1 BetrVG)

Aber aus dieser rechtlichen Setzung lässt sich für Vertrauenskörper als gewerkschaftlicher Repräsentanz im Betrieb bestenfalls ein unbestimmter Anspruch auf Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ableiten. Die folgenden Bestimmungen ermöglichen es Betriebsräten ihrerseits, Vertrauensleute kooperativ in die betrieblichen Aktivitäten einzubinden:

- § 39 BetrVG gestattet es dem Betriebsrat, in Absprache mit der Geschäftsführung Vertrauensleute zu Besprechungen einzuladen. Die dafür aufgewendete Zeit der Vertrauensleute ist als Arbeitszeit zu verbuchen.
- Nach § 80 Abs. 2 BetrVG können Vertrauensleute als sachkundige Arbeitnehmer:innen und Auskunftspersonen fungieren.

- Unter Bezugnahme auf § 80 Abs. 3 BetrVG kann ein Betriebsrat gezielt Vertrauensleute als Sachverständige in seine Meinungsbildungsprozesse einbinden.
- Über § 107 Abs. 2 BetrVG können Vertrauensleute gezielt in den Wirtschaftsausschuss berufen werden.
- § 28a BetrVG schließlich ermöglicht die Übertragung von Betriebsratsaufgaben an Arbeitsgruppen, in denen auch Vertrauensleute mitwirken können.

Die Gewerkschaften versuchen, ihre Mitglieder in den Betriebsräten auf eine enge Zusammenarbeit mit Vertrauensleuten hin zu orientieren. Dazu gehören z. B. bei der IG Metall regelmäßige Besprechungen, ein transparentes Berichtswesen und die Konsultation des Vertrauenskörpers vor wichtigen betrieblichen Entscheidungen. Damit ist jedoch noch nichts über die gelebte Realität in den Betrieben gesagt.

Es verwundert nicht, dass manche Betriebsräte ihre rechtlichen Spielräume in der Kooperation mit dem Vertrauenskörper bei Weitem nicht ausschöpfen. Die in den Satzungen der Gewerkschaften verankerte Vereinigung von gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitgliedern und Vertrauensleuten – zusammen mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) und der Schwerbehindertenvertretung – unter dem Dach »Vertrauenskörper« bedeutet nämlich noch nicht, dass Vertrauenskörper tatsächlich als koordinierende Zentren aufseiten der Arbeitnehmer:innen in den Betrieben wirken.

Das jeweils konkrete Rollen- und Selbstverständnis entsteht aus der Interaktion des Gremiums mit Betriebsleitung, Gewerkschaft, Vertrauensleuten und Beschäftigten. Dabei stand in der Vergangenheit zumeist die Beziehung der betrieblichen Mitbestimmung zur Unternehmensführung im Fokus der wissenschaftlichen Betriebsratsforschung (kritisch zu dieser Engführung u. a. die leider nur in Fragmenten erschienene Studie von Röttger und Candeias, 2008).

6.2 Betriebsratstypen in der Soziologie der Arbeitsbeziehungen

Die sozialwissenschaftlichen Typisierungen von Betriebsräten basieren vor allem auf zwei diagnostischen Zugängen. Der erste Zugang fragt, welche Aufgabenstellungen Betriebsräte vor dem Hintergrund der rechtlich gegebenen Mitbestimmungsoptionen der Betriebsverfassung verfolgen (Müller-Jentsch/Seitz 1998): Haben Betriebsräte ein enges und defensives oder aber ein weites und auf Gestaltung zielendes Verständnis ihrer Funktion?

Die zweite Diagnoseebene, die besonders in den klassischen Arbeiten von Kotthoff (1981; Folgestudie 1994) fruchtbar gemacht wird, ist die Analyse der

Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Kotthoffs Konzeption begreift bereits in der Erststudie von 1981

»betriebliche Interessenvertretung als ein Beziehungs-, Kommunikations- und Interaktionsphänomen zwischen Betriebsrat, Management, Belegschaft und Gewerkschaft […], wobei ich die Thematik auf die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management fokussierte und die anderen Beziehungen als Kontext der Fokus-Beziehung behandelte« (Kotthoff 1994, S. 16).

Daraus ergaben sich unterscheidbare Formen der Sozialbeziehungen, sodass Kotthoff 1981 eine Sechser-Typologie entfaltet, bestehend aus

1. dem isolierten Betriebsrat,
2. dem ignorierten Betriebsrat,
3. dem Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung,
4. dem standfesten Betriebsrat,
5. dem Betriebsrat als Ordnungsmacht und
6. dem Betriebsrat als kooperativer Gegenmacht.

Die ersten drei Typen charakterisiert Kotthoff als defiziente Formen; von einer wirksamen Interessenvertretung kann nicht gesprochen werden. In der Ursprungsstudie von 1981 dominierten diese Formen gegenüber den vertretungswirksamen, aber 1994 konnte der Autor einen Trend zu interessenwirksamen Typen und damit veränderte Verhältnisse nachweisen. Für unsere Fragestellung ist interessant, dass Kotthoff in zwei der interessenwirksamen Typen auch eine wichtige Rolle der Vertrauensleute identifiziert.

Zum einen dort, wo Betriebsräte als »kooperative Gegenmacht« wirken (Typ 6) – in Unternehmen mit einer starken gewerkschaftlichen »Arbeitersubkultur«, die sich durch dichte informelle Informationsnetzwerken auf dem Shopfloor und ein widerspenstiges Selbstbewusstsein auszeichnet, das dazu beiträgt, dass die »Exponenten im Betriebsrat ›nur‹ Delegierte des gewerkschaftlich organisierten Milieus sind« (Kotthoff 1994, S. 306).

Zum anderen identifiziert Kotthoff 1994 den Typus des »klassenkämpferischen Betriebsrats«, den er in der Vorgängerstudie nicht vorgefunden hatte. Bei diesem Typus hebt der politisch klar in Klassenantagonismen denkende und als aggressive Gegenmacht wirkende Betriebsrat »tendenziell die dualistische Konzeption der industriellen Beziehungen auf«.

In seinem Selbstverständnis als »Stoßtrupp der Gewerkschaft im Betrieb« (Kotthoff 1994, S. 306) nutzt er nicht nur das Arsenal der Mitbestimmungsrechte, sondern auch die Vertrauensleute als Mobilisierungshebel im Konfliktfall.

Diese Charakterisierung erinnert stark an Betriebsratsmitglieder, die von Röttger und Candeias (2008) als »Bewegungsgewerkschafter« beschrieben werden.

Die Typologisierung der Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung durch Bosch et al. (1999) (und Artus et al. 2001) identifiziert sechs Beziehungstypen, nämlich

1. ein autoritär-hegemoniales Regime,
2. die patriarchalische Betriebsfamilie,
3. den harmonistischen Betriebspakt,
4. die integrationsorientierte Kooperation,
5. die interessenbezogene Kooperation und
6. ein konfliktorisches Interaktionsmuster.

In Unternehmen, in denen die ersten drei Interaktionsmuster vorherrschen, spielen Vertrauensleute nach Bosch et al. (1999) in der Regel keine Rolle. Sofern sie dort überhaupt existieren, wirken sie allenfalls als oppositionelle Keimzelle der Betriebsratskritik. Anders stellt sich die Beziehung im konfliktorischen Interaktionsmuster (Typ 6) dar, in dessen Rahmen die eng an die Gewerkschaft gebundenen Betriebsräte primär eine Gegnerposition zum Management pflegen, oft politisch motiviert, teilweise auch situativ durch eine aggressive Interessenpolitik des Managements »provoziert«. Hier ist

»ein dichtes Netz von Kadern in den Werkstätten und Büros unumgängliche Voraussetzung einer Konfliktstrategie gegenüber der Geschäftsleitung, die ja zu einem guten Teil auf der Fähigkeit der Arbeitnehmervertretung aufbaut, die Belegschaft bei Bedarf mobilisieren zu können. […] dem Vertrauenskörper [kommt] in den Augen der Betriebsräte auch eine wichtige politische Aufgabe zu. Der Betriebsrat allein laufe aus interessen-strukturellen Gründen immer wieder Gefahr, sich auf einen betriebssyndikalistischen Kurs einzulassen, was nur durch ein politisches Korrektiv verhindert werden könne« (Bosch et al. 1999, S. 75).

Auch im Rahmen der interessenbezogenen Kooperation (Typ 5) zwischen Betriebsrat und Management wird dem Vertrauenskörper eine wichtige Aufgabe zugeschrieben. Hier dominiert der »Grundsatz, Politik nach Möglichkeit nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweg zu machen« (Bosch et al. 1999, S. 87), im Betriebsrat; daher schätzt dieser die Vertrauensleute als wichtigen »Bildgeber«, der die Stimmungen und Meinungen der Beschäftigten aufnimmt und in das Gremium transportiert. Als »Verdrahtung« mit der Belegschaft besitzt der Vertrauenskörper eine hohe verhandlungsstrategische Bedeutung und weniger eine politische wie bei Typ 6; durch den dadurch ermöglichten Austausch mit der

Belegschaft gewinnt der Betriebsrat seine Legitimität als authentische Repräsentanz.

Bei der integrationsorientieren Kooperation (Typ 4) ist die Belegschaft betriebspolitisch marginalisiert; in der Interessendefinition des Betriebsrats dominiert das betriebliche Interesse und nicht der Antagonismus von Kapital und Arbeit. Der Betriebsrat agiert stellvertretend für die Belegschaft entlang des von der Betriebsverfassung vorgegebenen Korridors. In diesem Arrangement wird dem Vertrauenskörper wenig Einfluss zugestanden, sodass er »qualitativ« als schwacher, leicht zu ignorierender Akteur erscheint (Bosch et al. 1999, S. 100).

Halten wir fest: Betriebliche Sozialordnungen zeigen starke Varianz, die Austauschmuster zwischen Management und Betriebsräten sind uneinheitlich und die interessenpolitische Positionierung von Betriebsräten umfasst ein breites Spektrum. Außerdem lässt sich den hier vorgestellten Betriebsratsstudien ein Zusammenhang zwischen der Existenz von Vertrauensleutestrukturen und Betriebsratsorientierungen entnehmen. Als relevant erscheint dabei die Prominenz des Interessenantagonismus – wo der kollektive Konflikt zum Handlungsrepertoire des Betriebsrats gehört und »Gegenmacht-Orientierungen« bedeutsam sind, stellen Vertrauensleute eine wichtige Ressource dar.

Damit kein falscher Eindruck entsteht: Es geht zumeist um *kooperative* Gegenmacht (Kotthoff) und interessenbezogene *Kooperation* (Bosch et al.). Die Befunde der Studien zu betrieblichen Sozialordnungen provozieren nun die Frage, ob Vertrauensleute tatsächlich nur in den hier beschriebenen »Gegenmacht-Konstellationen« als Akteur gedeihen und ihre Vitalität auf die Existenz proletarischer Shopfloor-Kulturen (Kotthoff 1994) angewiesen ist. Jedenfalls legen die vorgestellten Studien, die Vertrauensleute eher am Rande »mitbehandeln«, die Annahme nahe, dass diese als klassen- und konfliktorientiert begriffen werden.

Im Unterschied dazu zeigen unsere Befunde, dass die Aktivitäten von Vertrauensleuten keineswegs auf die Organisation des betrieblichen Konflikts beschränkt sind und sich Vertrauensleute durchaus in eine eher betriebszentrierte Politik aufseiten der Arbeitnehmer:innen einpassen.

Unsere Forschungsanlage verbietet es, die Fallbetriebe entsprechend den angesprochenen Interaktionsmustern zu ordnen. Vollumfänglich und eindeutig passen sich die Fälle zumeist nicht ein, sondern erscheinen oft als Zwischenformen. Mit aller Vorsicht kann aber festgehalten werden: Ein autoritär-hegemoniales Regime finden wir im Fall AUTO; beim Unternehmen SPEKTRAL beobachten wir die Erosion eines harmonistischen Betriebspakts und die Entwicklung eines Musters, dass sich zwischen integrationsorientierter und interessenbezogener Kooperation verorten lässt.

Diesen beiden Mustern lassen sich die Untersuchungsbetriebe mehrheitlich zuordnen. Selbst AERO als gewerkschaftliche Hochburg mit kampferprobter Belegschaft lässt sich nicht einfach dem konfliktorischen Interaktionsmuster zuweisen, denn auch hier ist der Konflikt eher das letzte Mittel auf dem Weg zur Kompromissbildung. Am anderen Ende des genannten Kernbereichs stehen integrationsorientierte Formen, die sogar harmonistische Elemente aufweisen, in denen aber eine gleichsam reflektierte Abkehr von reiner Stellvertreterpolitik und von der für diesen Typus kennzeichnenden Marginalisierung der Belegschaft erfolgt (MEDITEC).

6.3 Die Muster im Verhältnis von Betriebsräten und Vertrauenskörpern in den Fallstudien

Wir kommen nun zu den dynamischen Beziehungen zwischen Betriebsräten und Vertrauenskörpern in unserem Sample, die – wie bereits angeführt – in komplexere Konstellationen eingebettet sind. Dabei fällt unmittelbar auf, dass die Vertrauensleute die Notwendigkeit einer von der gesetzlichen Mitbestimmung unterschiedenen gewerkschaftlichen Organisation weder mit einer unzureichenden Interessenwirksamkeit der Mitbestimmung noch mit der Analyse des Betriebsrats als einer per se defizitären Institution begründen.

Als Träger der traditionellen gewerkschaftlichen Kritik des Betriebszentrismus einer auf den Wirtschaftsfrieden verpflichteten Einrichtung gerieren sich die Vertrauensleute höchst selten. Im Fall ENERGIE allerdings kritisiert der Vertrauenskörpervorsitzende eine Betriebsratspraxis, die sich durch mangelnde Klassenorientierung und einen der gewerkschaftlichen Sache abträglichen Partikularismus auszeichne.

Seine Vorstellungen artikulieren aber unserer Wahrnehmung nach keineswegs die Haltung einer einheitlich positionierten Gruppe von Vertrauensleuten. Zumeist gilt: Wenn Vertrauensleute Kritik an Betriebsratsmitgliedern artikulieren, schwingt eher Neid auf die Ausstattung und den Informationsvorsprung von Betriebsräten mit. Man möchte, so scheint es, dem Betriebsrat ein wenig mehr gleichen – also besser für Interessenvertretungsarbeit qualifiziert und für die Vertrauensleutearbeit freigestellt werden und möglichst zu den gut informierten Kreisen im Betrieb gehören.

Das heißt nicht, dass Vertrauensleute bisweilen nicht auch Kritik an konkreten betriebsrätlichen Verhaltensmustern und defizitären Praktiken äußern würden. Vertrauensleute kritisieren Betriebsrät:innen z. B. dafür, »nie da« zu sein, den Kontakt zur Belegschaft nicht zu pflegen, »abgehobene Hinterzimmer-

diplomatie« zu betreiben oder durch lückenhafte Informationspolitik wenig beteiligungsorientiert zu agieren.

Diese Klagen führen aber nicht zu einer grundlegenderen Kritik, die die systemisch angelegten Reibungen zwischen gewerkschaftlicher und gesetzlicher Interessenvertretung auf den Punkt brächte. Auch dort, wo Vertrauensleute eine klarer konturierte Identität entwickeln und sich nicht »durch den Betriebsrat fremdbestimmen« lassen möchten, gilt die Souveränitätsposition zumeist als Ausgangspunkt für die Gestaltung einer kooperativen Beziehung zur institutionalisierten Mitbestimmung.

Bekanntlich sind gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte qua Satzung automatisch Mitglieder eines Vertrauenskörpers; in aller Regel werden ein oder mehrere freigestellte Betriebsratsmitglieder gar in den Vorstand bzw. die Leitung von Vertrauenskörpern gewählt. Ungeachtet dieser verbreiteten Verflechtung ist die institutionelle Beziehung der beiden Gremien unter analytischen Gesichtspunkten eine asymmetrische.

Betriebsräte verfügen über Zeit, Ressourcen und einen institutionalisierten Managementzugang. Ihre Position ist rechtlich geschützt und in der Belegschaft gelten sie häufig als zentraler und kompetenter Regulierungsakteur. Betriebsrät:innen, so einer der Befragten, steckten in der Materie, Vertrauensleute dagegen gewöhnlich mitten in der Arbeit. Aus dieser Juniorposition heraus ist es nicht leicht, eine eigenständige Rolle gegenüber dem Betriebsratsgremium zu beanspruchen.

Gewerkschaftssekretär:innen, deren Unterstützung für die Bildung oder Belebung »eingeschlafener« Strukturen häufig von großer Bedeutung ist, berichten von der ermöglichenden oder aber erschwerenden Rolle des Betriebsrats und verweisen darauf, dass ihre Bestrebungen zur Stärkung des Vertrauenskörpers vom Betriebsrat explizit unterlaufen werden können – und auch werden. Der für KRAN zuständige Gewerkschaftssekretär bezieht sich auf die unterschiedlichen Bedingungen in den verschiedenen Gesellschaften des Konzerns:

»Also, das ist nicht ohne und das ist auch eins der […] Kernprobleme, an denen du als Gewerkschaftsvertreter schnell merkst, wo deine Grenzen sind oder wo dir die Grenzen aufgezeigt werden. Es ist einfach so, dass ein starker Betriebsratsvorsitzender natürlich die Arbeitnehmervertretung im Betrieb ist und das letzte Wort hat. Wenn du dann als Hauptamtlicher mit dem [Projektsekretär] was probierst und das schmeckt dem Vorsitzenden nicht, dann läuft das glatt ins Leere.«

Noch grundlegender berichtet ein IG-Metall-Projektsekretär, dessen Arbeit im Fall PFLUG von Erfolg gekrönt war, dass seine Versuche zum Aufbau betrieblicher Gewerkschaftsstrukturen in IT-Betrieben mehrheitlich unter betriebsrät-

licher Behinderung litten. Etliche Betriebsratsvorsitzende verweigerten ihm jede Zusammenarbeit und teilweise sogar den Zugang in die Betriebe:

»Also ich habe Betriebe, […] da war auch überhaupt keine Bereitschaft [der Betriebsräte]. Das war, also eine sogar, die waren überhaupt nicht bereit, sich mit mir zu treffen. […] Dann kann ich mir auch den Mund fusselig reden, dann werden Termine verschoben […] und dann werden Termine wieder verschoben und so. Also, du wirst da quasi ausgebremst. Die wollen nicht mit Gewerkschaft in Verbindung gebracht [werden].«

Die größte Herausforderung in seiner Arbeit sei es, Betriebsräte dafür zu gewinnen, »erst mal beteiligungsorientiert zu arbeiten, und zum zweiten, das auch noch mit der IG Metall zu machen«.

Die Beziehungen zwischen Betriebsräten und Vertrauenskörpern sind vielgestaltig, wie selbst eine qualitative Studie mit geringer Fallanzahl und Orientierung auf »Erfolgsfälle« zeigt. Die besagte Vielfalt ist neben der praktischen Beziehungsgestaltung (Arbeitsteilung und Zuständigkeiten, institutionelle Verschränkung und Abgrenzung, Kommunikation) auch durch grundlegende motivationale Aspekte sowie Interessen- und Nutzenabwägungen der Akteure gekennzeichnet. Ohne eine absolute Trennschärfe zu behaupten, entwickeln wir aus dem Material vier Beziehungsformen und beschreiben diese als

- Gegnerbezug,
- Substitutionsbeziehung,
- Separation und
- Partnerbezug.

6.3.1 Gegnerbezug: Betriebsräte als Behinderer der Vertrauenskörperarbeit

Soweit Betriebsräte gewerkschaftlich organisiert sind, bilden sie auf der Basis der Gewerkschaftsstatuten zusammen mit den gewählten Vertrauensleuten und den Mitgliedern der Jugend- und Auszubildenden- sowie der Schwerbehindertenvertretung den Vertrauenskörper. Aus dieser Beschlusslage der Gewerkschaften kann aber nicht unmittelbar auf Geist und Praxis der Beziehungsgestaltung im Rahmen des Vertrauenskörpers geschlossen werden.

So gab es in der IG Metall wiederholt Versuche, die Betriebsräte zu einer gehaltvolleren betriebspolitischen Kooperation mit Vertrauensleuten zu bewegen (Hemsteg-von Fintel 2002, S. 169 ff.). Das Thema stellt gewissermaßen einen »Dauerbrenner« dar (ebd., S. 179), denn vielfach kann von einem Vertrauenskörper als Ort des Austauschs und der Koordination keine Rede sein. In minder schweren Fällen verweigern Betriebsratsmitglieder das Engagement im Vertrau-

enskörper; in gravierenden Fällen verfolgen sie – obwohl Gewerkschaftsmitglieder – vielfältige Praktiken zur Behinderung der Vertrauensleutearbeit.

Fallbetrieb AUTO z. B. weist auf allen Seiten der Interessenvertretung eine instabile Konstellation auf: Neuentstehung einer Vertrauensleutestruktur im Rahmen eines gewerkschaftlichen Projekts, Fraktionierung innerhalb des Betriebsrats, Entstehung neuer Listen für die Betriebsratswahlen und Diskontinuität der gewerkschaftlichen Betreuung. Hier sahen der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter in den entstehenden Vertrauensleutestrukturen ein Gremium, das ihnen den Rang streitig machen und in ein interessenpolitisches Vakuum hineinstoßen wollte.

Tatsächlich ergab sich aus der Durchsetzungsschwäche des Betriebsrats und der damit verbundenen Unzufriedenheit in der Belegschaft ein Möglichkeitsfenster für die IG BCE zur Gründung eines Vertrauenskörpers. Hintergrund ist der Umstand, dass tarifvertragliche Regeln seit Jahren unterlaufen wurden und kontroverse Eingruppierungsfragen keine adäquate Lösung fanden.

Im betrieblichen Alltag agierte die Betriebsratsspitze gegen den neu konstituierten Vertrauenskörper, verweigerte jede konstruktive Zusammenarbeit und sabotierte betriebliche Aktionen. Nachdem die Zuständigkeit der gewerkschaftlichen Betreuung innerhalb kurzer Zeit zweimal gewechselt hatte und der Vertrauenskörper vom neuen Sekretär klarer als zuvor unterstützt wurde, wurde auch dessen Arbeit von der Betriebsratsspitze diskreditiert und hintergangen.

Selbst zwei freigestellte Betriebsratsmitglieder, die über eine zweite Liste in das Gremium gewählt worden waren, den Aufbau des Vertrauenskörpers praktisch unterstützt hatten und gemeinsam mit dem Erschließungssekretär agierten, sahen sich in der Folge nicht als Mitglieder des Vertrauenskörpers und nahmen nicht an dessen Sitzungen teil.

Nachdem in einem ersten Anlauf mithilfe der Gewerkschaft, eines Projektsekretärs und der zwei genannten Betriebsratsmitglieder beachtliche 50 Vertrauensleute gewonnen worden waren, trug die Blockadepolitik des Betriebsrats zu einer dramatischen Schrumpfung des Vertrauenskörpers bei. Ein Mitglied des Vertrauenskörpervorstands formuliert:

»Aus den vielen sind aber leider mittlerweile wenige geworden […], auch weil die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat da nicht so funktioniert, wie man sich das vielleicht gewünscht hätte. Um das jetzt mal unverblümt zu sagen: Wir wurden da schon ein bisschen, nach meinem Empfinden bewusst, blockiert. Und man wollte nicht mit uns zusammenarbeiten, das ist mein Gefühl.«

Ein zweites Mitglied des Vertrauenskörpervorstands ergänzt: »Der Betriebsrat führte von Anfang an Kampflinie gegen die Vertrauensleute.« Anfangs herrschte

unter den Vertrauensleuten der Wunsch nach einer Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, obwohl man diesem eine Kompetenz- und Durchsetzungsschwäche attestierte. Dem Betriebsrat selbst schwante – wohl nicht ganz zu Unrecht –, dass ihm damit eine Kontrollinstanz in Form des Vertrauenskörpers an die Seite treten würde. So sind sich die Mitglieder des Vertrauenskörpervorstands bezüglich der Motive für das Betriebsratsverhalten darin einig, dass der Betriebsratsvorsitzende

»Angst hat oder starkes Misstrauen hat gegen uns, weil wir dahinter sehen könnten, was in den letzten fünf Jahren, zehn Jahren von unserem Betriebsrat gemacht worden ist oder was verkehrt gemacht worden ist«.

Der für die IG BCE hochdiffizile Gegnerbezug bei AUTO ist dadurch gekennzeichnet, dass der Betriebsrat den Vertrauenskörper ausschließlich als Opponent begreift und ihm keine eigene Rolle zugestehen kann. Allerdings zeigt der Fall auch, dass Unzufriedenheit im Betrieb, die von einer schwachen Interessenvertretung nur unzureichend aufgegriffen wird, einen »Humus« bilden kann, auf dem mit externer gewerkschaftlicher Unterstützung quasi über Nacht Mitgliedergewinne gelingen und Strukturbildung in Form eines Vertrauenskörpers möglich ist. Der Aufbau nachhaltiger Strukturen scheint dagegen in einem konfliktären Klima kompliziert zu sein, insbesondere wenn die Möglichkeiten einer längerfristigen externen Gewerkschaftsunterstützung limitiert sind.

Schließlich kam es zu einer umkämpften Neuaufstellung der dysfunktionalen betrieblichen Interessenvertretung, weil der Vertrauenskörper die Unzufriedenheit über die defizitäre Aufgabenwahrnehmung des Betriebsrats aus der Latenz geholt und zum Gegenstand der Betriebspolitik gemacht hat. Wenig überraschend ging es in der weiteren Entwicklung des kräftezehrenden Konflikts bei AUTO auch um Positionen und Posten.

6.3.2 Substitution: Organisierte Betriebsräte als exklusive Träger betrieblicher Gewerkschaftsstrukturen

In unserem Sample gibt es einerseits Fälle, in denen die Betriebsratsspitzen ihre Rolle als gestaltende Vertrauensleute nicht einnehmen. Andererseits finden sich mit CARE und ITK zwei von ver.di betreute Unternehmen, in denen die Gewerkschaftsarbeit fast ausnahmslos von Betriebsratsmitgliedern getragen wird. Solche Konstellationen finden sich indes nicht nur im Organisationsbereich von ver.di, sondern jenseits industrieller Großbetriebe auch bei IG Metall und IG BCE.

Dies bringt der quantitative Rückgang von Vertrauensleuten ohne Betriebsratsmandat zum Ausdruck. Vielfach sind es exklusiv die engagierten Betriebs-

ratsmitglieder, die auch die gewerkschaftlichen Funktionen im Betrieb tragen, sich in deren Strukturen – z. B. den Tarifkommissionen – engagieren und dazu beitragen, die gewerkschaftliche Kampffähigkeit im Betrieb zu gewährleisten. Aus gewerkschaftlicher Perspektive sind solche Betriebsratsmitglieder eine unverzichtbare Überlebensversicherung.

Angesichts einer fehlenden Basis, die eine kontinuierliche Gewerkschaftsarbeit sicherstellen könnte, sind es in diesem Fall also gewerkschaftlich identifizierte Betriebsratsmitglieder, die den aktiven Teil der Betriebsgruppe (ITK) bzw. der Vertrauensleute (CARE) bilden. Kurzum: Wegen einer relativen »Aktivendürre« an der Basis fungieren Betriebsräte partiell und notgedrungen als Substitut.

Weder im Fall ITK noch bei CARE ist diese Substitution strategisch gewollt: Im Idealfall sollten aus Sicht der gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitglieder durchaus eigenständige Gewerkschaftsstrukturen in den einzelnen Gesellschaften bzw. Häusern am Standort existieren – alle Bemühungen, solche Strukturen langfristig lebensfähig zu halten, waren bisher jedoch nicht erfolgreich.

Unter den aktiven Gewerkschafter:innen finden sich hochgradig einflussreiche und bestens informierte Betriebsrät:innen wie Vorsitzende, Mitglieder aus Wirtschaftsausschuss, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat oder Aufsichtsrat. Diese wirken auf gewerkschaftlichem Terrain als Mitglieder der entscheidenden Tarif- und Verhandlungskommissionen. Die Entscheidung, wann sie als gewählte Repräsentant:innen der Belegschaft und wann als gewerkschaftliche Vertreter:innen agieren, kann aufgrund der Personenidentität sachorientiert und frei von Statuskonkurrenz geklärt werden.

Die Gewerkschaftssekretär:innen bei CARE und ITK erwiesen sich bei Kampagnen und Konflikten mit dem Arbeitgeber als gewiefte Berater:innen, wenn es in der Konfliktaustragung um eine gut justierte Balance aus dem Einsatz betriebsrätlicher und gewerkschaftlicher Ressourcen ging.

Bei CARE treten die gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitglieder gegebenenfalls explizit als Vertrauensleute auf. Trotz der branchentypisch niedrigen Organisationsquote wurden so beachtliche Erfolge in Arbeitskämpfen erzielt. Neben der beteiligungsorientierten Tarifpolitik und besonderen Kampagnen zu mobilisierungsfähigen Themen wie Arbeitsbelastung und Gesundheit übernehmen die Aktiven im betrieblichen Alltag klassische gewerkschaftliche Aufgaben wie Mitgliederwerbung, Information und Beratung.

Bei CARE sieht man allerdings neben der beklagten Doppelbelastung durch betriebsrätliche und gewerkschaftliche Aufgaben auch das Problem, dass mit der Vakanz einer originären Gewerkschaftsvertretung am Standort eine unabhängige Instanz fehlt, die die Betriebsratsmitglieder auf gewerkschaftlichem Kurs halten kann. Ein hochrangiger Betriebsrat, Vorsitzender an einem großen

Standort des Krankenhausverbunds und Mitglied im Konzernbetriebsrat, bedauert das Fehlen eigener Vertrauensleutestrukturen in den Häusern:

»Dass […] die Vertrauensleute mit den Kolleginnen und Kollegen […] reden und diskutieren und eben da für sich die Forderungen aufstellen, die sie dann weitertragen, und damit […] den Betriebsrat vor sich hertreiben, der bei uns personenidentisch ist. Sich selber vor sich hertreiben ist ziemlich schwierig. Ideal wäre es sogar, würde ich so weit gehen – auch jetzt in meiner Position als Betriebsratsvorsitzender würde ich mir – damit impliziere ich schon, dass es das gerade nicht gibt – einen Vertrauensleutekörper auch an meinem Standort wünschen, der im Prinzip mich mit den Themen vorantreibt und auch kritisieren kann. Und dann auch jedes Recht hätte, wenn ich diese Themen eben nicht aufgreife.«

Die Betriebsratsmitglieder, die in den beiden betrachteten Fällen den Aktivenkern der Gewerkschaft im Betrieb bilden, teilen die Ansicht, dass eine Interessenpolitik, die sich exklusiv auf die Ressourcen der gesetzlichen Mitbestimmung stützt, defizitär bleibt. Betriebsratsarbeit erscheint ihnen vielfach als »total unpolitisch« und bestehe meist aus einem einfachen »Abarbeiten der Betriebsverfassung«; außerdem werde man zum »Kümmerer« für die »Wehwehchen der Mitarbeiter«, so der Betriebsratsvorsitzende von ITK.

Daher suchen die Aktiven nach Möglichkeiten, die Bedrängung der Beschäftigten im Betrieb auch gewerkschaftlich anzusprechen. Dazu gehören z. B. Fragen der Gesundheit bzw. ein Gesundheitstarifvertrag oder verschiedene Kampagnen zur Arbeitsentlastung in der Krankenhauspflege. Im Fokus der Gewerkschaftsarbeit steht neben Beratung, Information und Mitgliederwerbung auch die Einbindung von Beschäftigten in Tarifbewegungen – hier ist der Ort der Einflussnahme auf die Gestaltung von Arbeit. In ihren Bemühungen, eine partizipative Tarifpolitik im Betrieb umzusetzen, werden die gewerkschaftsaktiven Betriebsratsmitglieder von den zuständigen ver.di-Sekretär:innen unterstützt.

Festzuhalten bleibt allerdings: Obwohl die Betriebsräte in beiden Betrieben in hohem Maße reflektiert und systematisch agieren und ein starkes Beteiligungsethos artikulieren, kommen sie beim Aufbau originär gewerkschaftlicher Strukturen nicht mit Siebenmeilenstiefeln voran. Die substituierende Rolle der Betriebsrät:innen ist aus der Not geboren – außer ihnen gibt es einfach zu wenige Träger:innen von Gewerkschaftsarbeit. Es gelingt kaum, die beachtlichen Mobilisierungserfolge (CARE), Mitgliedergewinne (ITK) und betriebspolitischen Aufmerksamkeitserfolge zu Themen wie Gesundheit, Altersversorgung, Gute Arbeit und Personalbemessung zur Etablierung stabiler Strukturen vor Ort zu nutzen.

Mit der Nachhaltigkeitsfrage ist ein virulentes und bisher ungelöstes Problem gewerkschaftlicher Erneuerungsstrategien angesprochen (Markowitz 2000).

Erfolgreiche Beteiligungsprozesse, wie sie bei CARE zu beobachten waren, haben positive Mitgliedereffekte und stärken die Mitgliederbindung und das Ansehen von ver.di im Betrieb. Der Fall zeigt aber auch: Selbst gelingende Beteiligung führt nicht aus sich selbst heraus zum gewerkschaftlichen Strukturaufbau im Betrieb. Wir nehmen diese Diskussion in Kapitel 12 noch einmal auf.

6.3.3 Separation: Oberflächliche Beziehung, getrennte Terrains

In zwei Fällen – ENERGIE und SPEKTRAL – ist die Beziehung zwischen den Betriebsratsspitzen und den Vertrauensleuten tendenziell durch eine institutionelle Distanz gekennzeichnet. Der wechselseitige gremienbezogene Informationsfluss ist schwach, wobei sich durch die Mitwirkung von Betriebsräten in den Vertrauenskörperleitungen informelle Austauschkanäle ergeben. Jedoch sind die führenden Vertrauensleute nicht systematisch in die betriebspolitisch wichtigen Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozesse eingebunden, die maßgeblich von den freigestellten Betriebsratsmitgliedern organisiert werden.

Wichtig für das Muster der Separation ist die besondere Organisationsstruktur von ENERGIE und SPEKTRAL. Beide Standorte sind Konstruktionen mit etlichen Gesellschaften vor Ort und einer entsprechend zerklüfteten Interessenvertretungsstruktur. Es existieren viele, nur lose miteinander verbundene Betriebsratsgremien, aber kein Standort-Betriebsrat. Die betriebsübergreifenden Vertrauenskörper fungieren als Klammern und bemühen sich darum, eine Zersplitterung der Arbeits- und Entlohnungsstandards über die Gesellschaften hinweg zu verhindern bzw. zu begrenzen.

Die Spitzen der Betriebsratsgremien in den Einzelgesellschaften sind in ihrem Rollenverständnis und praktischen Gewerkschaftsbezug unterschiedlich ausgerichtet. Bei SPEKTRAL etwa haben wir mit zwei Betriebsratsvorsitzenden größerer Gesellschaften gesprochen, deren Haltung zur Gewerkschaft grundlegend voneinander abweicht.

Einer von ihnen bekundete eine ausgeprägte Distanz und hob seine Eigenständigkeit gegenüber der Gewerkschaft hervor, u. a. auch bezüglich seines Verhaltens im Aufsichtsrat. Gleichzeitig betonte er eine große Interessenkonvergenz von Beschäftigten und Geschäftsführung, die er durch gemeinsame Teambildungsaktivitäten gerne noch vertiefen und bewusster machen würde.

Die andere Betriebsratsvorsitzende räumt der Gewerkschaft, in der sie sich als »einfaches« Mitglied verortet, einen hohen Stellenwert ein und kooperiert mit ihr auf vielen Ebenen. Mit dem Vertrauenskörpervorsitzenden pflegt sie auf der Basis wechselseitiger Wertschätzung einen regen Kontakt; in »ihrem« Betriebs-

ratsgremium erstatten zwei Mitglieder obligatorisch auf jeder Sitzung kurz Bericht zu gewerkschaftlichen Themen.

Informell arbeitet die Betriebsratsvorsitzende dem Vertrauenskörper sogar zu, indem sie dessen Verlautbarungen ehrenamtlich redigiert. Sie hat zudem eine hohe Meinung vom zuständigen Gewerkschaftssekretär und lädt ihn zu Betriebsversammlungen und Betriebsratsseminaren ein. Nichtsdestotrotz spielt auch sie im offiziellen Leben des Vertrauenskörpers keine aktive Rolle, sondern hält Distanz und unterscheidet klar zwischen den Aktivitäten »ihres« Betriebsrats und denen des Vertrauenskörpers, erscheint also nicht als gleichzeitige Repräsentantin von Belegschaft und Gewerkschaft.

Eine ähnlich distanzierte Beziehung findet sich auch im Fall ENERGIE. Der Betriebsratsvorsitzende der größten Gesellschaft von ENERGIE am Standort weiß um die Bedeutung der Gewerkschaft bzw. eines hohen Organisationsgrads für seine Verhandlungsposition im Betrieb und ihm ist klar, dass die Gewerkschaft – vertreten durch Vertrauenskörperleitung und Sekretär – tief in die betriebsübergreifenden Konzernnetzwerke integriert ist. Er sieht es auch als seine obligatorische Aufgabe, auf den zentralen Vertrauensleuteversammlungen Bericht zur Situation seiner Gesellschaft zu erstatten. Außerdem konsultiert er den zuständigen Gewerkschaftssekretär, wenn es um den Abschluss von Betriebsvereinbarungen geht.

In seiner konkreten Betriebspolitik besteht jedoch keinerlei Verbindung zu den Vertrauensleuten, obwohl der Vorsitzende des betriebsübergreifenden Vertrauenskörpers Mitglied in seinem Betriebsrat ist. Meinungsbildung und Entscheidungsfindung verlaufen in diesem Betriebsratsgremium ganz selbstverständlich losgelöst von der Gewerkschaftsbasis. Den Vertrauensleuten wird betrieblich keine aktive Rolle zugewiesen; entsprechend limitiert ist der institutionelle Austausch zwischen den einzelnen Betriebsräten und dem übergreifenden Vertrauenskörper. Auf einzelbetrieblicher Ebene existieren keine formalisierten Vertrauensleutestrukturen.

Die Vertrauenskörper haben bei diesem Typus nur lose institutionelle Beziehungen zu den Betriebsräten; entsprechend schwach ist die Beteiligung an der unmittelbaren Gestaltung betrieblicher Belange. Das Gestaltungsterrain des Vertrauenskörpers ist primär das Tarifgeschehen, das sich bei den beiden hier betrachteten Fallbetriebe allerdings nahezu konträr darstellt.

Bei SPEKTRAL als hochprofitablem Standort eines Hightech-Konzerns mit großer Tradition bestand von jeher ein sozialpartnerschaftliches Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten, das lange Zeit paternalistische Züge hatte. Das Unternehmen ist tarifgebunden und die IG Metall als selbstverständlicher Verhandlungspartner auf Konzernebene anerkannt. Die Konzessionsbe-

reitschaft des Managements gegenüber den Arbeitnehmer:innen-Interessen ist Folge eines ausgeprägten Fachkräftemangels bis in die Facharbeitersegmente hinein. Außerdem gibt es ein Interesse des Managements an übergreifenden Lösungen über alle Gesellschaften hinweg; der Wunsch nach Wiederherstellung eines zentralen Standort-Betriebsrats ist bekundet.

Trotz der glänzenden Geschäftszahlen müssen die Beschäftigten von SPEKTRAL als »Oststandort« gegenüber ihren Kolleg:innen in Westdeutschland für weniger Geld länger arbeiten, was mit den Gerechtigkeitsvorstellungen der – im regionalen Vergleich privilegierten – Beschäftigten unvereinbar ist. So erweist sich der Kampf um die Angleichung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen an das Westniveau als mobilisierungsfähiges »Gewinnerthema«, mit dem der Vertrauenskörper sichtbar und selbstwirksam werden kann.

Die zuständige Ortsverwaltung der IG Metall erkennt die Separation der Spielfelder von Betriebsräten und Vertrauenskörper an und fokussiert ihr Engagement auf Letzteren. Mit Unterstützung eines Erschließungssekretärs der IG Metall entwickelt der Vertrauenskörper kreative Aktionen und gewinnt dabei – ungeachtet der fortbestehenden kooperativen Unternehmenskultur – zunehmend an Konfliktfähigkeit.

Die Vertrauensleute verfügen über ein Gespür für betrieblich virulente Themen, die sie in innovativer Form aufgreifen, womit sie von den Betriebsräten vernachlässigte Felder besetzen. Sie artikulieren sich auch sprachlich in Formen wie Satire und Ironie, die zumindest für die jüngeren Belegschaftsteile kulturell passend wirken. Auch etablieren sie »Vorfeldformen« der Vertrauensleutearbeit wie offene Aktiventreffen mit geringem Formalisierungsgrad und Projektfokus sowie digitale Formate, die sich in die Habitus-Landschaft des Unternehmens einfügen und frischer und organischer wirken als ein »IG-Metall-Traditionsauftritt« in der Industrie.

Neben den Betriebsräten erarbeiteten sich die Vertrauensleute zusehends eine anerkannt bedeutsame Rolle im Unternehmen, was sich auch in einem steigenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad niederschlägt. Das Ziel der Entgeltangleichung an den Westen wurde nach vielen Aktionen und langen Verhandlungen tatsächlich erreicht; allerdings steht für die Vertrauenskörperleitung über das Thema Westangleichung hinaus noch der Aufbau nachhaltiger Vertrauenskörperstrukturen auf der Agenda. Für die Vertrauenskörperleitung stellt sich die Frage, um welches Thema herum künftig eine betriebspolitische Praxis entwickelt werden kann.

Für ENERGIE stellen sich die Bedingungen der Vertrauenskörperarbeit demgegenüber konträr dar. Als Unternehmen der Daseinsvorsorge hat der Standort seine Wurzeln im öffentlichen Sektor. Die Beschäftigten waren meist Facharbei-

ter:innen, der Organisationsgrad lag bei über 90 Prozent. Dass die Gewerkschaft auch in betrieblichen Regulierungsfragen der zentrale Gestaltungsakteur aufseiten der Arbeitnehmer:innen war, stand weder für die gewerkschaftlich orientierten Betriebsratsmitglieder noch für den kommunalen Arbeitgeber infrage.

Im Zuge der Liberalisierung der Energiemärkte kam es dann aber zu einem massiven, sozialverträglich gestalteten Arbeitsplatzabbau, zur Übernahme durch einen internationalen Großkonzern und zu einer fundamentalen Neuorganisation des Unternehmens. Es entstand eine Vielzahl unterschiedlicher Betriebe, die teilweise in größere Gesellschaften eingegliedert wurden.

In Regulierungsfragen gewannen die Betriebsräte der Einzelgesellschaften an Gewicht; Betriebsvereinbarungen wurden zum Mittel der Wahl. Angesichts der insgesamt privilegierten Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen – inklusive weitreichender Möglichkeiten gewerkschaftlicher Betätigung im Betrieb – geht es den Gewerkschaften um eigene Gestaltungsmacht, aber auch um den Erhalt des Status quo für die Beschäftigten. Beide Motive bremsen ihre Bereitschaft zur proaktiven Gewerkschaftsarbeit, so der Sprecher der Vertrauensleute:

»Wenn wir nur sagen, wir müssen den Manteltarifvertrag mal anpassen, da geht gleich das große Scheißen los, die Angst, man sieht Panik: ›Das können wir ja nicht machen, weil dann kriegen wir gleich noch mehr Verschlechterungen.‹«

So kommt es sukzessive zu einer wachsenden Distanz vieler Betriebsratsspitzen gegenüber dem Vertrauenskörper von ENERGIE. Wird vonseiten einzelner Geschäftsführungen ein Regulierungsbedarf angemeldet, so greifen die betrieblichen Interessenvertretungen nun bevorzugt auf Betriebsvereinbarungen zurück, bei deren Aushandlung die Vertrauensleute nicht beteiligt sind. So geht die tarifliche Regulierungstiefe zurück und die Gewerkschaftsvertretung wird zunehmend auf das Feld der Entgelttarife beschränkt. Dementsprechend, so der Gewerkschaftssekretär, habe der Konzern die Gewerkschaft »eine Zeitlang nicht mehr ernst genommen als Tarifvertragspartner«.

Der Bedeutungsverlust des Tarifgeschehens wird auch daran deutlich, dass die Betriebsratsmitglieder in der Verhandlungskommission teilweise wenig Elan an den Tag legen; selbst die Bildung und Aufrechterhaltung einheitlicher Positionen in den Verhandlungen erweist sich als schwierig. Bisweilen, so der Gewerkschaftssekretär, müsse er auch Betriebsratsvorsitzende aus den Tarifverhandlungen »rausnehmen«:

»weil er so anfing: Ach naja, aus seiner Sicht findet er es schon akzeptabel. Und die anderen Verhandlungskommissionsmitglieder sind ihm da schon an die Gurgel gesprungen.«

Offenbar gelingt dem Sekretär aufgrund dieser zentrifugalen Kräfte nur mithilfe von disziplinierenden Maßnahmen eine effektive Verhandlungsführung.

Die führenden Vertrauensleute von ENERGIE lesen den Entfremdungsprozess zwischen Betriebsräten und Vertrauenskörper als erfolgreiche Strategie des Konzernmanagements zur Schwächung des gewerkschaftlichen Einflusses. Ein mobilisierungsfähiges eigenes Thema sieht man an der Spitze des Vertrauenskörpers nicht, weshalb mit dem Einflussverlust ein Gefühl von Ratlosigkeit einhergeht. Ein Teil dieser Entwicklung ist die abnehmende Sichtbarkeit der Vertrauensleute, die wiederum zum rückläufigen gewerkschaftlichen Organisationsgrad beiträgt.

Das Verhältnis zwischen Betriebsratsspitzen und Vertrauenskörper ist bei ENERGIE und SPEKTRAL durch eine relativ klare Separation der Aufgaben und Rollen sowie kaum entwickelte Austauschbeziehungen gekennzeichnet. Obwohl etliche Vertrauensleute auch Betriebsratsämter bekleiden und die Betriebsratsspitzen Gewerkschaftsmitglieder sind und Dienstleistungen ihrer Gewerkschaft nutzen, wird keine effektive und integrierte Betriebspolitik entwickelt. Zudem sind in den Einzelbetrieben kaum kollektive Gewerkschaftsstrukturen vorhanden, die Einfluss auf das Betriebsratshandeln in den einzelnen Gesellschaften beanspruchen könnten.

Dass auch in einem solchen Setting erfolgreiche Vertrauensleutearbeit möglich ist, zeigen die Entwicklungen bei SPEKTRAL, wo der Vertrauenskörper ein relevantes Gestaltungsfeld besetzt hat und Selbstwirksamkeitserfahrungen macht. Aufgabenfelder für Vertrauenskörper ergeben sich in solchen Konstellationen prinzipiell dort, wo die Themen, die die Beschäftigten bewegen, vor Ort im Betrieb geregelt werden.

6.3.4 Partnerbezug: Betriebsräte als Promotoren und Verbündete der Vertrauenskörper

Vertrauenskörper, die entsprechend den gewerkschaftlichen Vorstellungen als eigenständige Organe funktionieren und zugleich in engen Kooperationsbeziehungen mit den Betriebsratsgremien stehen, finden wir in fünf von zehn Untersuchungsbetrieben. In diesen Fällen sprechen wir von einem Partnerbezug, wobei sich unterschiedliche Grade an Selbstständigkeit der Vertrauenskörper finden.

Vertrauenskörperleitungen, die zugleich als Betriebsratsmitglieder mindestens teilweise freigestellt sind und über gute Beziehungen zur Betriebsratsspitze verfügen, sind häufig wichtige Impulsgeber für die Neuaufstellung der Gewerkschaftsvertretung im Betrieb. Hintergrund sind oft einschneidende Reorganisationsprozesse im Unternehmen, die auch zu erheblichen personellen Erneuerungs-

prozessen in der Interessenvertretung führen und eine partizipative Einbindung des Vertrauenskörpers durch den Betriebsrat nahelegen (siehe Kapitel 3.3).

Diese »fördernden« Betriebsräte wirken als Promotoren der Vertrauensleutearbeit, stellen Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung und formulieren Angebote der Mit- und Zusammenarbeit von Betriebsrat und Vertrauenskörper. Dabei steuern sie ein Stück weit die Reichweite der Eigenständigkeit des Vertrauenskörpers und definieren die Bedingungen für dessen Teilhabe und Wirkmächtigkeit.

Im Fall PFLUG, wo sich hochqualifizierte Beschäftigte im Zuge einer Betriebsratsgründung zusehends »vergewerkschaften«, forcierte der Betriebsrat die Bildung eines Vertrauenskörpers, der sukzessive eine eigene Praxis entwickelte. Beide Gremien haben ihren Ursprung in einer Aktivengruppe, die die Betriebsratsgründung in Kooperation mit einem Gewerkschaftssekretär als partizipatives Projekt betrieben hat.

Seitens des Betriebsrats bestand explizites Interesse daran, den Aktiven ohne Betriebsratsamt die Möglichkeit zur betriebspolitischen Aktivität zu geben. So erhielt der Vertrauenskörper die Zuständigkeit, eine Position zur Regulierung der Leiharbeit gemeinsam mit den Betroffenen zu entwickeln. Dieses Engagement führte dazu, dass nahezu alle Leiharbeitnehmer:innen in die Gewerkschaft eintraten.

Der Vertrauenskörper richtet außerdem regelmäßig thematische Veranstaltungen aus, erstellt einen Newsletter für die Gewerkschaftsmitglieder und ist auch gewerkschaftspolitisch zusehends aktiv. So formulierte er einen Antrag für den Gewerkschaftstag, solidarisierte sich aktiv mit einem von Schließung bedrohten IT-Betrieb am Ort und erhielt eine prominente Rolle in Tarifauseinandersetzungen.

Später wurde der Vertrauenskörperleiter stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und bildete fortan mit dem ebenfalls gewerkschaftlich engagierten Betriebsratsvorsitzenden den Kern der betrieblichen Interessenvertretung. Vertrauensleute erhalten bei PFLUG die Möglichkeit zur Teilnahme an den Fortbildungen des Betriebsrates, wodurch die Kooperation auch symbolisch untermauert und allen Beteiligten die »Wertigkeit« der Vertrauensleutearbeit signalisiert wird.

Die Betriebsratsspitze macht sich hier – Hand in Hand mit der IG Metall, die u. a. einen Entwicklungssekretär bereitstellte – zum Motor eines lebendigen und wirkmächtigen Vertrauenskörpers. Sie hält die notwendige Manpower vor, eröffnet dem Vertrauenskörper eigene Handlungsspielräume, stellt einen guten Informationsfluss sicher, integriert den Vertrauenskörper durch einen beteiligungsorientierten Habitus und die Mitwirkung an Betriebsratsseminaren in

den Prozess der Meinungsbildung und signalisiert für den Fall von Konflikten mit der Geschäftsführung die unbedingte Bereitschaft zur Verteidigung des Vertrauenskörpers.

Das Interesse des Betriebsrats an einem vitalen Vertrauenskörper liegt in der Erhöhung der interessenpolitischen Schlagkraft begründet. Zusätzlich verspricht sich der Betriebsratsvorsitzende auch Abhilfe bei einem spezifischen Repräsentanzdefizit des Betriebsrats. Da »fast der komplette Betriebsrat einem spezifischen Teilbereich des Unternehmens« angehöre, sei der Vertrauenskörper als »Sprach- und Seh- und Hörrohr des Betriebsrats […] essenziell wichtig«.

Gerade nachdem einige Vertrauensleute 2018 in den Betriebsrat gewählt wurden, so ein anderes Betriebsratsmitglied, höre man bei der Themenbearbeitung im Betriebsrat häufig, der Belegschaft solle vom Vertrauenskörper »mal so ein bisschen der Puls gefühlt« werden. Umgekehrt könnten die Vertrauensleute dank ihrer Basisnähe auch Themen im Betriebsrat setzen:

»Da hören wir dann immer wieder: ›Ja, dort, da drückt der Schuh. Kann der Betriebsrat da etwas tun?‹ […] Wo dann die Vertrauensleute auf den Betriebsrat zukommen und sagen: ›Das ist etwas, das wir nicht regeln können. Das ist etwas, wo ein Betriebsrat mitgehen muss‹, und: ›Könnt ihr das vorantreiben?‹«

Bei MEDITEC ist der Vertrauenskörpervorsitzende gleichzeitig freigestellter Betriebsrat und zählt wie seine Stellvertreterin zum inneren Kreis der betrieblichen Interessenvertretung. Diesen beiden Personen kommt eine herausragende Bedeutung für die Strategieentwicklung zu, die auf die Vitalisierung des zuvor wirkungsschwachen Vertrauenskörpers abzielt.

Die erfolgreichen Bemühungen aus dem Kreis der »Erneuerer« umfassen nicht nur eine Änderung der Arbeitsformen im Gremium, sondern auch die Besetzung neuer Arbeits- und Aufgabenfelder für Vertrauensleute. Das Ziel lautet, die Vertrauensleute zu selbstbewussteren Akteur:innen auf dem Betriebsparkett zu entwickeln. Dieses Engagement resultiert aus einer Wertschätzung für partizipative Prozesse und Demokratie, die – in klassischer Win-win-Perspektive – auch einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leisten sollen.

Die Reorganisation des Vertrauenskörpers liegt in der Notwendigkeit zu Weiterentwicklung und Extension von Betriebsratsarbeit begründet. Als »Sozial-Auditor:innen« sollen Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute verstärkt die Steigerung der Arbeitszufriedenheit vor Ort in Angriff nehmen und damit auch zur Attraktivität des Arbeitgebers und zum Betriebsfrieden beitragen. Die Stärkung der Vertrauensleute dient hier auch der Sicherung der betrieblichen Mitbestimmung; lebendige Vertrauensleutestrukturen fungieren als Voice-Mechanismus (Hirschman 1970), der eine kooperative Betriebsratspolitik stützt.

Einerseits ist der Preis für den Gewinn betrieblicher Gestaltungsmacht für die Vertrauensleute eine (Neu-)Orientierung an den Bedürfnissen der gesetzlichen Mitbestimmung und der dominanten Rationalität der Wettbewerbsfähigkeit; andererseits gewinnt der Vertrauenskörper durch diese Entwicklung an Autonomie und damit schrittweise auch an Selbstbewusstsein. Die Themen, Positionen und Aktionsformen des Vertrauenskörper lassen sich daher nicht einfach in das Korsett gesetzlicher Mitbestimmung »einhegen«, sondern könnten sich perspektivisch weiter öffnen und gerade auch gewerkschafts- und gesellschaftspolitische Fragen in den Blick nehmen.

Bei MEDITEC und PFLUG mündet die Förderung des Vertrauenskörpers durch starke Impulse aus dem Betriebsrat in zunehmend klarer konturierte Vertrauensleutestrukturen.

Die Tendenz zu voneinander abgrenzbaren, aber kooperierenden Institutionen der Interessenvertretung wird bei MEDITEC ein Stück weit dadurch unterlaufen, dass der Betriebsrat geschätzte und talentierte Vertrauensleute mithilfe von Arbeitsgruppen in die betriebliche Interessenvertretung einbindet (siehe Kapitel 6.1). Dies wird aber nicht explizit als gewerkschaftliche Einflussnahme verstanden und das Engagement in den Vertrauenskörper rückgekoppelt; außerdem dient die Integration ausgesuchter Vertrauensleute auch der Nachwuchsförderung für den Betriebsrat.

Anders bei PFLUG, wo der Vertrauenskörper eigenständig betriebliche Projekte und gewerkschaftspolitische Aktivitäten entfaltet und eine partizipative Arbeitskultur entwickelt. Die »Eroberung« eigener thematischer Zuständigkeiten bedeutet echte Autonomiegewinne und schlägt sich auch im wachsenden Selbstbewusstsein der Vertrauensleute nieder.

Bei AERO, wo nahezu die gesamte Belegschaft in der IG Metall organisiert ist, veranschaulicht der Betriebsratsvorsitzende das Zusammenwirken von Betriebsrat und Vertrauenskörper mit dem Bild der »Wagenräder«: Nur im gleichberechtigten, solidarischen Miteinander der beiden Institutionen könne eine schlagkräftige betriebliche Interessenvertretung entstehen, d. h. die Räder rollen jeweils für sich und auf eigenen Gleisen, sind aber durch die Achse miteinander verbunden. Für den Betriebsrat heißt das z. B., auf eine Betriebsversammlung zu verzichten, damit Vertrauenskörpersitzungen während der Arbeitszeit stattfinden können.

Diese Sitzungen versteht der Betriebsratsvorsitzende als »kleine Betriebsversammlung«, auf der nicht nur der Betriebsrat die Mitglieder des Vertrauenskörpers über die gegenwärtige Situation und Aktivitäten des Betriebsrats informiert, sondern vor allem auch die Vertrauensleute zu Beginn jeder Sitzung »aus ihren Wirkungsbereichen erzählen: Was sind da gerade für Probleme, was wird da gerade diskutiert?«. Der obligatorische Austausch bereichere die Interessen-

vertretung insgesamt, weil der Betriebsrat einen Seismographen für die Stimmung an der Basis und der Vertrauenskörper eine konsultative Einflussmöglichkeit auf betriebliche Belange erhalte:

»Vertrauenskörperarbeit ist im Betriebsrat genauso Thema wie umgekehrt Betriebsratsarbeit in der Vertrauenskörpersitzung Thema ist, also das befruchtet sich gegenseitig.«

Dies gehe im Übrigen nur dann, wenn sich keine der Institutionen auf Kosten der anderen profilieren wolle. So betont der Betriebsratsvorsitzende mehrfach die Interdependenz von Betriebsrat und Vertrauenskörper – weder könne sich der Betriebsrat »verstecken« und auf das Terrain der Mitbestimmungsaufgaben nach Betriebsverfassungsgesetz beschränken noch könne der Vertrauenskörper nur Tarifpolitik betreiben. Erst wo beide zusammenwirkten, entstehe erfolgreiche Interessenvertretung.

Wenn beispielsweise größere Reorganisationspläne des Arbeitgebers bestünden und nur der Betriebsrat informiert werde, müsse der Vertrauenskörper in Kenntnis gesetzt und in die Positionsbestimmung eingebunden werden. »Ich kann doch gar nicht akzeptieren, dass ein Arbeitgeber einseitig informiert, und natürlich müssen wir Positionen bilden«, so der Betriebsratsvorsitzende. Um das sicherzustellen, führen Betriebsrat und Vertrauenskörperleitung gemeinsame Wochenendseminare durch, aus denen gremienübergreifende Arbeitskreise z. B. zur Arbeitszeit hervorgehen.

Bei aller Zusammenarbeit ist es dennoch wichtig, dass Vertrauenskörper und Betriebsrat mit eigenen Profilen und Aufgaben als eigenständige Institutionen erkennbar sind und bleiben. So hat etwa die elfköpfige Vertrauenskörperleitung festgelegt, dass maximal vier Personen ihres Gremiums Betriebsratsmitglieder sein dürfen, die dann explizit für die Platzierung der »roten Themen« im Betriebsrat zuständig sind.

Analog zur Organisation des Betriebsrates wurde die Vertrauenskörperleitung zuletzt arbeitsteilig nach Ausschüssen organisiert, worauf der Vertrauenskörperleiter »megastolz« ist, denn das sei »die Kür der Vertrauensleutearbeit«. Dabei haben die Aufgabenfelder eine explizit gewerkschaftspolitische Prägung und widmen sich etwa der Tarifarbeit und der Mitgliederbeteiligung.

Spezielle Zuständigkeiten gibt es für die Vertretung im Ortsvorstand und im tarifpolitischen Ausschuss in der IG-Metall-Gliederung, für die Betreuung der JAV und die Organisation der Bildungsarbeit, für interne Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Organisation und Durchführung von Mitgliederbefragungen, andere Formen der Mitgliederbeteiligung und die Mitwirkung in bezirklichen Vertrauensleutestrukturen.

Auch wenn diese neue Organisation in einer ehrenamtlichen Struktur noch nicht vollständig etabliert und mit Leben gefüllt ist, ist sie doch Ausdruck einer gewachsenen Autonomie. Der Vertrauenskörperleiter, aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden ein hoch engagierter »positiv Verrückter«, legt großen Wert darauf, dass der Vertrauenskörper z. B. auf den Betriebsversammlungen als eigenständige gewerkschaftliche »Flanke« der Interessenvertretung erkennbar ist. »Wir sprechen immer in eine Richtung, immer abgestimmt, aber es sind zwei verschiedene Gremien«, so der Vertrauenskörperleiter von AERO. Damit wird die enge Zusammenarbeit in Verbindung mit dem notwendigen Grenzmanagement zur Gratwanderung:

»Wir müssen aufpassen, dass wir zum einen den Input aus dem Betriebsrat bekommen, die Informationen, die Durchlässigkeit. Zum anderen dürfen wir auch nicht zu sehr fremdbestimmt werden, in Anführungsstrichen, vom Betriebsrat.«

Bei KRAN war nach einer Betriebsaufspaltung ein Neuaufbau der Interessenvertretung inklusive Neujustierung des Verhältnisses von neuem Betriebsrat und neuem Vertrauenskörper erforderlich. Der gewerkschaftlich stark identifizierte, beteiligungsorientierte Betriebsratsvorsitzende legt großen Wert auf engen Austausch und Verzahnung von Betriebsrat und Vertrauenskörper. Er unterstützt die Aktivitäten der Gewerkschaft zur Stärkung des Vertrauenskörpers und nimmt so oft wie möglich an dessen Sitzungen teil. Er war es auch, dem es zusammen mit dem Gewerkschaftssekretär gelungen war, einen Entwicklungssekretär der IG Metall für die Unterstützung des Vertrauenskörpers zu gewinnen.

Der Vertrauenskörperleiter ist freigestellter Betriebsrat und fungiert als Schnittstelle zwischen Vertrauenskörper und Betriebsratsspitze. Insgesamt bekleiden vier der neun Mitglieder der Vertrauenskörperleitung ein Betriebsratsamt. Damit werden ein guter Informationsfluss und der Einfluss der Vertrauensleute auf die Themensetzung und Meinungsbildung im Betriebsrat, aber auch Steuerungsmöglichkeiten des Betriebsrats durch den Vertrauenskörper gesichert. Der Betriebsratsvorsitzende von KRAN ist »qua Status« Mitglied der Vertrauenskörperleitung.

Diese entwickelte für die Vertrauensleute ein besonderes Organisationsmodell, das vom Betriebsrat mitgetragen wird und auf den Gewinn von Eigenständigkeit sowie eine Output-Orientierung ausgerichtet ist, die von allen Vertrauensleuten verbindlich Engagement einfordert. Laut Gewerkschaftssekretär »definiert sich Vertrauensleutearbeit [nun] aus eigenen Stücken, nicht als der Kofferträger oder Flugblattverteiler des Betriebsrats«.

Neben der generellen Kontrollfunktion, also einer Überprüfung der betrieblichen Umsetzung von Tarifverträgen, die sich manche Mitglieder der Vertrauenskörperleitung zu eigen machen, ist vor allem die Projektarbeit zentral. So

werden verschiedene zeitlich begrenzte Vorhaben entwickelt, denen sich jede Vertrauensperson nach ihren Neigungen, Kompetenzen und Ressourcen zuordnen kann. Dabei kann es sich beispielsweise um die Organisation einer Party, die Vorbereitung eines Beitrags auf der Betriebsversammlung oder das Verfassen eines Artikels für die hauseigene Betriebsratszeitschrift handeln.

Damit sich jede Vertrauensperson tatsächlich engagiert, ist jedes Mitglied der Vertrauenskörperleitung für fünf bis sechs Vertrauensleute und hält mit ihnen regelmäßige Rückkopplungsgespräche zu den abgesprochenen Aktivitäten ab. Innerhalb der Projekte findet dann an vielen Stellen eine Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat statt.

Im Fall FARBE schließlich fand eine Stärkung des Vertrauenskörpers statt, als dieser in die Positionsbestimmung des Betriebsrats im Kontext dramatischer Reorganisationspläne des Unternehmens eingebunden wurde. Durch das Engagement des neuen Vertrauenskörperleiters – »Vollblutgewerkschafter« und freigestelltes Betriebsratsmitglied – hatte sich die Beziehung der beiden Institutionen bereits intensiviert, ehe sie nach 2018 durch eine neue Konstellation im Betriebsrat einen weiteren Qualitätsschub erhielt.

Nach der Betriebsratswahl 2018 brachte eine Spaltung im Betriebsrat quer zur IG-BCE-Mitgliedschaft einen Funktionär der Konkurrenzgewerkschaft VAA (Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie) an die Betriebsratsspitze, obwohl die IG BCE über eine klare Mehrheit verfügte – vier der fünf Freigestellten waren überzeugte Gewerkschafter, die sich auch im Vertrauenskörper engagierten.

Zur Stärkung seiner Position an der Basis entwickelte der neue Betriebsratsvorsitzende einen regelmäßigen Austausch mit dem Vertrauenskörper als der betrieblichen Gewerkschaftsvertretung und lernte die Konsultation des Vertrauenskörpers im Vorfeld seiner Themenfindung und Positionsbildung zu schätzen. Die Erfahrung, bei den »großen« Gestaltungsfragen vom Betriebsrat konsultiert und somit als Gremium wirksam zu sein, setzte eine positive Dynamik im Vertrauenskörper in Gang, die während unserer Erhebungen noch andauerte.

Grundlegend für den Vitalisierungsprozess war neben der Konsultation die gestärkte Selbstwahrnehmung als eigenständiges Gremium mit besonderer Expertise – in diesem Fall mit fachlicher und sozialer Basisnähe. Mit Unterstützung eines IG-BCE-Projektsekretärs entfalteten sich im Vertrauenskörper sukzessive strukturiertere Arbeits- und Kommunikationsformen sowie ein folgenreicher Diskurs zum Grenzmanagement gegenüber der Institution Betriebsrat. War der Vertrauenskörpervorstand früher fast vollständig mit freigestellten Betriebsratsmitgliedern besetzt und von diesen gesteuert, so werden die Ämter inzwischen fast ausnahmslos von Vertrauensleuten »aus der Mannschaft« besetzt.

Die verbleibende freigestellte Betriebsrätin im Vorstand hat informell die Freiheit, dem Vertrauenskörper und besonders der neuen Vorsitzenden notwendige Ressourcen bereitzustellen. Auch weiterhin verstanden sich alle freigestellten Betriebsratsmitglieder – mit Ausnahme des Betriebsratsvorsitzenden natürlich – als Teil des Vertrauenskörpers und unterstützten diesen. Schließlich entstand im Vertrauenskörper eine Initiative zur tariflichen Teilfreistellung für das Engagement im Vertrauenskörper, wobei dieser Kampf mit den Arbeitgebern noch nicht ausgefochten ist.

Das Arrangement zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper basiert bislang darauf, dass der Betriebsrat sich mehrheitlich gewerkschaftlich identifiziert und der Vertrauenskörper das sozialpartnerschaftliche Grundverständnis des Betriebsrats mitträgt. Zudem ergeben sich aus der erweiterten Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper neue Ansprüche an diesen, die zunächst ohne Freistellung einzulösen sind. Gestaltungs- und Beteiligungsaktivitäten wollen gelernt und eingeübt sein, was auch aufseiten der Betriebsräte eine längerfristige Unterstützungsbereitschaft und Frustrationstoleranz erfordert.

Der Partnerbezug als Beziehungsmuster zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper besticht durch die Gleichzeitigkeit von enger Kooperation und dem Autonomiegewinn des Vertrauenskörpers. Durch gute Informationspolitik und regelmäßige Konsultation zu betrieblichen Gestaltungsfragen können Betriebsräte die Kompetenzen des Vertrauenskörpers erweitern und dessen Handlungsterrain ausdehnen. Dabei behält der Betriebsrat zunächst die Hoheit über den Prozess und definiert in der ersten Phase der Vitalisierung die Grenzen der neuen Gestaltungsräume; Informationsfluss, Partizipationsangebote und Konsultationsprozesse werden von der Betriebsratsspitze gesteuert.

Dieses hierarchische Verhältnis und die Steuerungsmacht des Betriebsrats wurde bisher schon aufgrund der unterschiedlichen Ressourcen der beiden Institutionen anerkannt. Das neue Selbstbewusstsein des Vertrauenskörpers übersetzt sich in bislang nur zarter Form, z. B. in Forderungen nach einer betriebsratsärmeren Zusammensetzung der Vertrauenskörperleitung oder tariflichen Freistellungszeiten für selbst zu gestaltende Aktivitäten. Auch finden sich Beispiele, in denen ein Vertrauenskörper betriebliche Defizite initiativ und unabhängig vom Betriebsrat aufgreift.

Nicht auszuschließen ist, dass sich die vitalisierten Vertrauenskörper weiter vom Betriebsrat als »Platzhirsch« der betrieblichen Interessenvertretung emanzipieren, eine wachsende Eigenständigkeit entwickeln und beginnen, eine selbst verantwortete Themensetzung und Positionsbildung vorzunehmen. Dies wäre eine qualitativ neue, zweite Phase der Vitalisierung.

6.4 Der Beitrag von Betriebsräten zu einer lebendigen Vertrauensleutearbeit

Zum Abschluss beschreiben wir noch einmal, wie betriebsrätliches Handeln wirksam wird, das auf eine Stärkung der Vertrauenskörper zielt. Fokussiert werden die fünf Fälle, in denen sich die Vertrauenskörper ganz im Sinne der gewerkschaftlichen Programmatik auf dem Weg zu eigenständigen, gut informierten, basisnahen und betrieblich mitgestaltenden Partnern der Betriebsräte befinden.

In diesen Fällen kooperieren die Betriebsräte eng mit den Gewerkschaften, unterstützen die Initiativen von Projekt- bzw. Erschließungssekretär:innen für die Vertrauensleutearbeit (FARBE, KRAN, PFLUG) oder nutzen zusammen mit der Vertrauenskörperleitung ihren besonderen Zugang zur Zentralverwaltung der Gewerkschaft für die Vertrauenskörperarbeit (AERO, MEDITEC). Die Unterstützung der Vertrauenskörperarbeit durch Betriebsräte im engeren Sinne lässt sich hier systematisieren in

- die Sichtbarmachung der Vertrauensleute und kommunikative Aufwertung ihres Gremiums im Betrieb,
- die Sicherstellung eines systematischen Informationsflusses zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper und
- die kooperative Meinungsbildung und Strategieentwicklung in betrieblichen Belangen.

Daneben ist die obligatorische Mitarbeit relevanter Akteur:innen aus der Betriebsratsspitze in der Gremienarbeit der Vertrauenskörper eine tragende Säule.

6.4.1 Diskursive Aufwertung

Die gewerkschaftliche Vorstellung von Vertrauensleuten als Personen, die mit ihren Arbeitskolleg:innen durch den konkreten Arbeitszusammenhang verbunden und als Gewerkschafter:innen bekannt und anerkannt sind, trifft in den von uns untersuchten Fällen nicht durchgängig die Realität. Beschäftigte wissen oft nicht, wer in ihrem Bereich eine Position im Vertrauenskörper wahrnimmt; ihre Vorstellungen von der Arbeit der Vertrauensleute bleiben vage, die Demarkationslinie zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper ist verschwommen und besitzt subjektiv wenig Relevanz.

Dagegen zählen langjährige Betriebsratsvorsitzende und ihre Stellvertreter:innen häufig zur »Betriebsprominenz«, deren Macht sich auf Legitimität verleihende

Wahlverfahren, den Zugang zu Entscheider:innen im Management und inhaltliche Expertise gründet. Solche Interessenvertreter:innen können ihre Prominenz nutzen, um die Vertrauensleute im betrieblichen Diskurs als wichtigen Akteur auszuweisen und aufzuwerten. Wenn der Betriebsrat, wie in einigen Fällen zu beobachten, auf der Betriebsversammlung nicht nur den obligatorischen Auftritt des Gewerkschaftssekretärs bzw. der Gewerkschaftssekretärin einplant, sondern zusätzlich auch Statements aus dem Vertrauenskörper, ist dies ein wichtiges Signal an die Belegschaft. Für Vertrauensleute, die sich selbst in unserem »Positiv-Sample« nicht durchgängig als selbstbewusste betriebspolitische Akteur:innen charakterisieren lassen, können solche Ereignisse als Katalysator wirken – wie im Fall von SPEKTRAL.

Hier erfuhren die Vertrauensleute, die sich in die Öffentlichkeit der Betriebsversammlung wagten – pandemiebedingt in Form einer Videobotschaft –, eine unerwartet positive Resonanz aus einer Belegschaft, die lange Zeit und in großen Teilen eher gewerkschaftsdistanziert war. Für die Beschäftigten verkörpern die unmittelbaren Arbeitskolleg:innen, die sich sichtbar um drängende Probleme vor Ort kümmern, die Gewerkschaft in einer neuen Form. Der Vertrauenskörpervorsitzende von SPEKTRAL erzählt:

»Man tut sich schwer, auf einer Betriebsversammlung aufzutreten und vor Leuten zu reden. Wenn du das vor einer Kamera etwas anonymisiert machen kannst, fällt dir das wesentlich leichter. So, und das war der Grundsatz der Idee, dass wir gesagt haben: ›Guckt mal, ob ihr nicht fünf, sechs Leute findet, die einfach mal ihr Meinungsbild wiedergeben, was sie dann auf der Betriebsversammlung abspielen können.‹ Genau das haben die gemacht und es war megageil. Das kam total gut an bei den Leuten, da haben auch zwei Kollegen gesprochen, die aus den ›gebrauchten‹ Bundesländern kamen, die also nicht nachvollziehen können, warum die irgendwo jetzt, hier an der Zollstation quasi ihren westdeutschen Pass abgegeben haben und jetzt mehr arbeiten müssen, weniger Geld bekommen.«

Im Falle von MEDITEC ist der regelmäßige Auftritt der Vertrauensleute bzw. ihrer Führungspersonen auf der Betriebsversammlung Ausdruck ihrer gestärkten Rolle und der Neuaufstellung der gewerkschaftlichen Struktur im Betrieb. Auch hier geht es um den Aufbau von Selbstbewusstsein im Vertrauenskörper, das durch den Auftritt des charismatischen Strategen – freigestellter Betriebsrat und Vertrauenskörpervorsitzender zugleich – auch auf das Gremium abstrahlt. Der Betriebsratsvorsitzende trägt dessen markantere Rolle voll mit:

»Der Vertrauenskörpervorstand, das ist schon so unser Rollenverständnis, spielt eine zentrale Rolle auf Betriebsversammlungen. Das gab es früher nicht in der Art und Weise; heute tritt er auf: ›Ich bin der Vertrauenskörpervorstand und als solcher rede ich jetzt.‹«

Der Vertrauenskörpervorsitzende selbst reflektiert die eigene Rolle und die Wirkung seines Auftretens auf die »Mannschaft«, die – so scheint es – einer »Selbstbewusstseinsanleihe« bedarf:

»[D]ie Vertrauensleute sagen: ›Guck mal, der traut sich was. Da ist einer, der hat jetzt kein Problem damit, der Geschäftsleitung einen zu erzählen, also hat der mit meinem Vorgesetzten auch kein Problem.‹ Die wissen: Da steht einer da und mit dem stimme ich mich erst mal ab. Es gibt Leute, die noch sehr unsicher sind, die aber mal nach der Sitzung oder unter der Woche kommen und sagen: ›[Name], wie sieht's eigentlich aus, ich hab mal eine Frage.‹ Und ich gebe denen die Rückendeckung: ›Ich bin für euch da.‹«

Der zweite Adressat ist das Management. Hier stärken Betriebsräte die Vertrauensleute, indem sie ihren eigenen Einfluss auf das Management geltend machen. Im Fall PFLUG formuliert der Betriebsratsvorsitzende das wie folgt:

»Also wir versuchen das auch so ein wenig von Betriebsratsseite, so gut wir können, zu protegieren, die Vertrauensleutearbeit, und auch so ein bisschen unseren Schirm darüber zu spannen des Öfteren. […] Jetzt habe ich ja vorhin auch schon gesagt, die Sozialpartnerschaft hier im Haus […] wird gelebt, das ist tatsächlich so. Also da haben wir schon ab und zu eine Diskussion dann auch mit der Geschäftsleitung, aber bisher konnten wir das immer gütlich regeln, also das hat funktioniert.«

Auch vor dem Hintergrund eines soliden sozialpartnerschaftlichen Fundaments bleibt der konkrete Umfang und die Form »legitimer« Vertrauensleutearbeit Gegenstand von Diskussionen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat. Im Diskurs mit der Betriebsleitung wird das Feld der Vertrauenskörperarbeit abgesteckt, wobei der Betriebsrat die Rolle des Protektors für die Vertrauensleute übernimmt.

An anderen Projektstandorten machen sich Betriebsräte diese Funktion nicht gleichermaßen zu eigen. So berichteten Gewerkschaftsaktive im Unternehmen ENERGIE von einem Managementverhalten, das die Arbeit gewerkschaftlicher Ehrenamtlicher missbilligt und im direkten Gespräch mit den Beschäftigten einzuschränken versucht, obwohl der Tarifvertrag ein solches gewerkschaftliches Engagement explizit vorsieht.

6.4.2 Aufwertung durch systematische Einbindung in betriebsrätliche Informationsstrukturen

Eine der wesentlichen Klagen von Vertrauensleuten richtet sich auf den mangelnden Informationsfluss zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper. Im Falle von AUTO praktizieren maßgebliche Teile des Betriebsrats eine exkludierende

Strategie gegenüber der neu entstandenen Vertrauensleutestruktur. Ein wichtiges Element dieser »Kleinhaltestrategie« besteht darin, den neu aktivierten Vertrauensleuten Informationen vorzuenthalten. Deren unzureichende Informationslage behindert ihre Entwicklung zu einem strategiefähigen betriebspolitischen Akteur – wenngleich die Informationspolitik des Betriebsrats nicht der einzige Grund für ein teilweise zielloses Agieren der Vertrauensleute ist.

Explizite Exklusionsstrategien sind uns außer im Fall AUTO nicht begegnet, was angesichts der Anlage der Untersuchung wenig verwunderlich ist. Naiverweise ließe sich vermuten, dass der Informationsfluss wegen der verbreiteten Personalidentität und satzungsbedingten Verschränkung eigentlich kein schwerwiegendes Thema in der Beziehung von Betriebsräten und Vertrauenskörpern sein sollte. Damit würden jedoch etablierte Erkenntnisse der Betriebsratsforschung ignoriert, die ausgeprägte Informationshierarchien in den Gremien nachweist.

In vielen Gremien bleiben wichtige Informationen exklusives Wissen der bzw. des Vorsitzenden und eines engeren Kreises von Freigestellten oder Ausschussmitgliedern. Diese verfügen über exklusive Informationsquellen, u. a. über informelle Kontakte in den Stab der Unternehmensleitung und zu Gewerkschaftsfunktionär:innen. Unterschiedliche Grade an Informiertheit und Wissen stellen ein wichtiges betriebliches Differenzierungskriterium und ein Mittel im individuell-strategischen Machtkalkül von Betriebsratsmitgliedern dar (Wilkesmann/Virgillito 2014). Informiertheit signalisiert Zugang oder Nähe zur Macht und umgekehrt gilt: Wer wenig weiß, dem ist auch wenig zuzutrauen.

Die Vermutung eines Wissensdefizits der Vertrauensleute begründet die desinteressierte Haltung mancher Belegschaften gegenüber dem Vertrauenskörper. Somit ist das Informationsgefälle zwischen Betriebsrat bzw. Betriebsratsspitze und Vertrauenskörper ein Grund dafür, dass viele Beschäftigte dem gewerkschaftlichen Ehrenamt kaum mehr als eine Adjutantenrolle beimessen. Die Verschränkung der Gremien durch personenidentische Mitgliedschaft verrät deshalb wenig über das tatsächliche Ausmaß der Informationsübermittlung und noch weniger über deren Qualität.

Ein Mitglied der Vertrauenskörperleitung, gleichzeitig Betriebsrat in einem der SPEKTRAL-Betriebe, beschreibt eine Form des oberflächlichen Informationsaustauschs:

»Na, bei uns ist es halt so, also ich glaube, dass wenn wir jetzt im Betriebsratsgremium sind, […] dreizehn Mann und drei sind davon in der Vertrauenskörperleitung. Und dann unter ›Verschiedenes‹ wird auch gefragt, was es Neues bei der IG Metall gibt, und wir antworten dann. Aber es wird halt kurzgefasst und es wird jetzt nicht groß dis-

kutiert; es wird zur Kenntnis genommen, was es Neues gibt. Aber jetzt, dass es da, ich weiß nicht, Interesse dahintersteckt, wenn es jetzt keine brisanten Themen sind – ja, Kenntnisnahme ist da, aber jetzt auch nicht mehr.«

In diesem Zitat wird das kaum verhohlene Desinteresse maßgeblicher Betriebsratsmitglieder an gewerkschaftlicher Diskussion und Praxis ausgesprochen. Die IG Metall läuft buchstäblich unter dem Tagesordnungspunkt »Verschiedenes«; Informationen werden nicht in einem Austauschprozess zu explizitem Wissen verarbeitet, auf dessen Grundlage Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten diskutiert und entwickelt werden könnten. Obwohl drei führende Vertrauensleute auch Betriebsratsmitglieder sind, bleibt die Institution Vertrauenskörper und deren Arbeit marginal. Allerdings reagieren die Vertrauensleute auf dieses Desinteresse der Betriebsratsspitze nicht mit einer selbstbewussten Anspruchshaltung, die den Betriebsrat in eine intensivere Austauschbeziehung drängen könnte.

Wie die Einbindung der Vertrauensleute durch den Betriebsrat deren Wirksamkeitserfahrungen und Selbstbewusstsein stärken, die Repräsentanz wichtiger Interessen – und damit eine qualitative Entwicklung der Interessenpolitik – ermöglichen und zur Interessenaggregation (»Jung und Alt«) beitragen kann, berichtet ein junger Gewerkschafter aus dem MEDITEC-Vertrauenskörper:

»Wir werden halt viel mehr in so Betriebsratsthemen eingebunden. Es wird immer berichtet, was verhandelt wird, wie der aktuelle Stand ist, wie wir das sehen. Ich kann mich noch erinnern, als es darum ging, wie wir den Demo-Fonds gestalten, Demografie, Lebensarbeitszeit oder – wo die Jugend dann gesagt hat: ›Hey Leute, es ist ja schön, dass ihr ein Jahr früher in Rente gehen könnt.‹ Aber die Jugend-Vertrauensleute wollten dann eben ein Sabbatical haben und diesen Demo-Fonds eben anders nutzen. Da ist dann auch eine Betriebsvereinbarung draus geworden und so.«

6.4.3 Kooperative Strategieentwicklung

Andere Betriebsräte verfolgen bezüglich der Beziehung zu den Vertrauensleuten eine weitergehende Konzeption. In diesen Fällen heißt das, dass Betriebsratsmitglieder die Beziehung nicht als reine Informationsbeziehung gestalten, sondern die Vertrauensleute konsultieren. Sie binden sie in ihre Diskussionen ein und interessieren sich für eine kooperative Strategieentwicklung mit arbeitsteiliger Praxis.

Um die Vertrauenskörper in diesem Sinne zu entwickeln, nutzen manche Betriebsratsmitglieder ihre Ressourcen Zeit, Zugänge und fachliche Expertise. Vielfach sind es einzelne Mitglieder im Betriebsrat, die einen (Re-)Vitalisierungsprozess im Vertrauenskörper nicht nur anstoßen, sondern maßgeblich tragen –

sich also in die Diskussion um Aufgaben und Ziele der Gewerkschaftsvertretung im Betrieb einmischen. Ihre Motive dürften dabei unterschiedlich sein – sie mögen eine »bessere« Betriebsratsarbeit wünschen anstreben – wirksamer, belegschaftsnäher und problemzentrierter – oder aber durch die Aktivierung der Basis eine kämpferischere Interessenvertretungsarbeit.

In manchen Betrieben waren die Vertrauenskörpervorsitzenden, die leicht als Treiber der Vertrauenskörperarbeit zu identifizieren waren, einflussreiche Betriebsratsmitglieder mit großer Nähe zum bzw. zur Betriebsratsvorsitzenden. Die Vitalisierungsprozesse erfolgen häufig im Rahmen einer umfassenden personellen und kulturellen Erneuerung und Reorientierung der Betriebsratsarbeit. Nach personellen Neubesetzungen wurden die Vertrauensleute auf ihren Sitzungen nun verstärkt mit Informationen aus dem Betriebsrat versorgt.

Damit war das Fundament dafür gelegt, dass der Vertrauenskörper jenseits der Tarifarbeit auch zu betriebsbezogenen Regulierungsgegenständen eigene Haltungen entwickeln, diese mit Basiserfahrungen anreichern und in größere konzernbezogene Kontexte setzen konnte. »Dichte« Austauschbeziehungen sind also die Grundlage für die Entfaltung von Strategiefähigkeit im Vertrauenskörper und weiten die Perspektive der Vertrauensleute über ihren eigenen Arbeitsbereich hinaus. Eine Vertrauensfrau von FARBE beschreibt dies wie folgt:

»Ich fühle mich durch die Position aber auch verbundener mit dem Betrieb, weil ich einfach mehr Informationen bekomme. […] Und nicht zuletzt fühle ich mich auch verbundener mit meinen Kollegen, die Vertrauensleute sind, weil mir persönlich eben dieses Networking eben total wichtig ist und ich dadurch einfach auch mehr Leute im Betrieb kennengelernt habe und dadurch mich auch wieder mehr mit meinem Betrieb verbunden fühle.«

Bei MEDITEC ist der Vertrauenskörpervorstand in den zentralen Arbeitszusammenhängen des Betriebsrats präsent. Dies wird dadurch gewährleistet, dass nach Information des Gewerkschaftssekretärs »kurioserweise […] die Führung der Vertrauensleute in den Händen von Betriebsräten, freigestellten Betriebsräten liegt«. So war der Vertrauenskörpervorstand stets über zentrale Themen im Konzern informiert, was die Konstituierung des Vertrauenskörpers zu einem eigenständigen Aktivitätszentrum unterstützte. Die organisatorische und »mentale« Neukonfiguration des Vertrauenskörpers wäre ohne die intellektuellen und praktischen Unterstützungsleistungen und »Freistellungsressourcen« dieses strategischen Kerns nicht erfolgt.

In Fällen, wo Betriebsratsmitglieder einflussreiche Akteure im Prozess der Vitalisierung des Vertrauenskörpers sind, beobachteten wir teilweise tiefgreifende kulturelle Wandlungsprozesse (siehe Kapitel 11), die mit der partizipativen

Reorientierung des Betriebsrats beginnen. Viele unserer Gesprächspartner:innen kontrastieren zwischen einem Früher, als dominante Betriebsratsvorsitzende wenig partizipative Handlungs- und Kommunikationsmuster pflegten, und einem aktiven, beteiligungsorientierten Heute. Der Wandel beginnt meist im Zentrum der Institution Betriebsrat und diffundiert dann in die Vertrauenskörper. Beim Vertrauenskörper von KRAN klingt das so:

»Wir hatten noch einen Betriebsratsvorsitzenden zu der Zeit, der mehr oder weniger das alles in Eigenregie gemacht hat und kaum was delegiert hat, also anders als jetzt Vertrauenskörpervorsitzender und Stellvertreterin. Wir haben uns jetzt einfach viel breiter aufgestellt, ne flachere Hierarchie, sodass jeder jetzt mehr mitreden kann, aber jetzt auch mehr mitarbeiten muss.«

Veränderungen in Richtung einer breiter aufgestellten und diskussionsfreudigen Arbeitskultur im Vertrauenskörper entwickeln sich selten spontan, sondern werden geplant umgesetzt. Oft verrät die Sprache, wer in diesem Prozess die Richtung vorgibt. In den Interviewäußerungen ist häufig davon die Rede, dass Vertrauensleute erst lernen müssten, ihre eigenen Interessen zu artikulieren und gegenüber Kolleg:innen »sprechfähig« zu werden. Teilweise scheint in den Äußerungen der Protagonist:innen eine paternalistische Haltung auf, wie folgende Sequenz verdeutlicht:

»Wie können wir Vertrauensleute ausbilden, damit sie demokratiefähig werden und sich auch zutrauen, Gespräche zu führen und sich mehr an der Vertrauensleutearbeit zu beteiligen?«

Diagnosen dieser Art verweisen auch auf sehr reale subjektive Barrieren für die Realisierung einer lebendigen Vertrauensleutearbeit, die durch tradierte Formen stellvertretender gewerkschaftlicher Praxis und Interessenvertretung entstanden sind. Damit berühren Bemühungen um die Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit auch die Praxis und das Selbstverständnis derer, die als strategischer Kern an zentralen Positionen in Betriebsrat und Vertrauenskörper häufig über beachtliche betriebspolitische Erfahrungen verfügen.

Der Vertrauenskörpervorsitzende von MEDITEC formuliert deutlich, dass die Relevanz von Vertrauensleuten dort wächst, wo ihre Strukturen einen Raum des Austauschs bieten. Idealerweise sind sie der Ort, an dem die heterogenen Interessen, Perspektiven und professionellen Haltungen in Kontakt miteinander treten und aus der Interaktion etwas Neues entsteht. Dabei gilt es, besonders die Personengruppen zu beachten, die in gewerkschaftlichen (Industriearbeits-) Kulturen nicht repräsentiert waren. Eine zielgruppen- und bereichsorientierte Vertrauensleutearbeit aufs Gleis zu setzen ist ein Prozess, der deutlich als Führungsaufgabe charakterisiert wird:

»Bei der Aufstellung des Vertrauenskörpervorstands, beim Finden von interessanten Leuten – der Vertrauenskörpervorstand ist ja eine gute Truppe – haben wir schon 2016 darauf geachtet, dass wir mit Leuten sprechen, die aus ihren Bereichen ihren Spirit und ihren eigenen Kopf mitbringen: [Name] aus der Schicht geht ganz anders an Problemlösungen ran wie [Name] aus dem Laborbereich, [Name] aus dem Chemie-Ingenieurwesen oder ich aus dem kaufmännisch-kreativen Bereich. Da haben wir bei der Aufteilung schon darauf geachtet und das geht in die Kommunikation hinein: Bei wichtigen Punkten kommen eben die verschiedenen Perspektiven zur Geltung. Wir haben also bei der Aufstellung darauf geachtet, dass es zielgruppen- und bereichsorientiert ist, und haben entsprechend die Aufgaben verteilt.«

Zwar wurde die sehr arbeitsteilige Aufteilung mit festen Zuständigkeit im Vertrauenskörpervorstand inzwischen zugunsten einer gemeinsamen Bearbeitung von betriebsweit relevanten Themen zurückgenommen. Geblieben ist jedoch der Auftrag an alle Mitglieder des Vertrauenskörpervorstands bei MEDITEC, die Vertrauensleute in ihren Bereichen fortwährend über Diskussionen und Beschlüsse zu informieren.

6.5 Fazit

Die Entwicklung der gewerkschaftlichen Vertrauensleuteorganisation wird nicht einfach durch das Verhalten des Betriebsrats determiniert. Dies wird schon daran deutlich, dass positive Entwicklungen gewerkschaftlicher Organisation im Betrieb in allen vier Beziehungsmustern möglich sind (siehe Kapitel 6.3) – prinzipiell auch dort, wo Versuche des gewerkschaftlichen Strukturaufbaus auf den expliziten Widerstand von einflussreichen Betriebsratsmitgliedern treffen.

Die Etablierung oder Vitalisierung von originär gewerkschaftlichen Strukturen im Betrieb versetzt die Beziehungen aller betrieblichen Akteure zueinander in Schwingung. Teile der Gewerkschaft konzipieren eine lebendige Vertrauensleutearbeit als Element einer Stärkung des gewerkschaftlichen Bewegungscharakters (Fantasia/Stepan-Norris 2004) und damit als Gegenmittel zu gewerkschaftlicher Institutionenfixierung und bürokratischer Repräsentationslogik. Eine Neuorientierung dieser Art birgt Konfliktpotenzial auch im Verhältnis zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten. So merkt Artus (2022) an:

»Sicherlich wird es […] knirschen im Gebälk, wenn integrationsorientierte Betriebsratspolitiken mit offensiven Gewerkschaftspolitiken aneinandergeraten. Eine Revitalisierung gewerkschaftlicher Politik bedeutet den Bruch mit Bequemlichkeit und Opportunismus. Es bedeutet manchmal auch, etablierte Mehrheiten in Betriebsräten (die eventuell von der Betriebsleitung dezidiert unterstützt werden) offensiv in Frage zu stellen« (Artus 2022, S. 288).

Dass Betriebsräte sowohl einen bedeutsamen fördernden als auch einen limitierenden Faktor für die Entwicklung von Vertrauensleutestrukturen darstellen können, wurde im Zuge der Forschung rasch deutlich. Es ist daher sinnvoll, wenn gewerkschaftliche Projekte, die externe Ressourcen zur Etablierung oder Belebung von Vertrauensleutestrukturen aufwenden, mittlerweile einige Mühe darauf verwenden, Potenzialbetriebe systematisch zu identifizieren – wozu auch eine Einschätzung der jeweiligen betrieblichen Mitbestimmungsakteure gehört.

Mit Gewerkschaftsstrukturen »von unten«, die sich organisch aus betrieblichen Konfliktkonstellationen heraus entwickeln, haben unsere Fälle gewerkschaftlicher Vitalisierung wenig zu tun, auch wenn Konflikte mancherorts wichtige Bewährungsproben und Lernereignisse waren. Damit ist nicht behauptet, dass die spontane, neue und unkonventionelle Organisierung von Beschäftigten, die aus den antagonistischen Beziehungen der Lohnarbeit erwächst, prinzipiell unmöglich wäre.

In »unseren« Fällen vergleichsweise erfolgreicher gewerkschaftlicher Strukturbildung gingen wichtige Impulse und Unterstützungsleistungen aber von Gewerkschaftssekretär:innen und/oder Betriebsratsmitgliedern aus. Die Leistungen Letzterer haben wir in unseren Ausführungen gewürdigt und gezeigt, dass die Belebung eines Vertrauenskörpers ein arbeitsintensives, kaum linear erfolgreiches Unterfangen ist, das verschiedene Dimensionen zu berücksichtigen hat (siehe Kapitel 8).

Die Interessen von fördernden Betriebsräten sind in diesem Zusammenhang unterschiedlich: Manche sehen in einer lebendigen Vertrauensleutearbeit primär einen positiven Beitrag zur eigenen Mitbestimmungsfunktion. In hoch organisierten Schrittmacherbetrieben der Großindustrie wollen und können versierte, überzeugte Gewerkschafter:innen mit herausgehobenen Betriebsratsämtern auf die Machtressource Vertrauensleute nicht verzichten. Hier funktioniert die Verschränkung Gewerkschaft–Betriebsrat–Vertrauenskörper noch immer.

In vielen Betrieben wurde deutlich, dass Betriebsratsmitglieder die Notwendigkeit von Vertrauensleutearbeit nicht nur mit dem Kopf erfassen, sondern dass es sich um eine Herzensangelegenheit handelt. Sie artikulieren ein normatives Verständnis, das aktive Demokratie, Selbstermächtigung und den kollektiven Einsatz für das eigene Interesse als Kernelemente gewerkschaftlichen Seins und Sollens begreift. Diesen Personen geht angesichts eines lebendigen Vertrauenskörpers »das Herz auf«.

Wie nachhaltig positive Entwicklungen in der Vertrauensleutearbeit sind, lässt sich schwer prognostizieren. Wir haben aber Fälle dargestellt, in denen sich Vertrauensleute mit Unterstützung von außen in Richtung eines souveränen Akteurs entwickelt haben.

Genauso wenig, wie sich betriebsrätliche Orientierungen und Praktiken einfach aus der rechtlichen Konstruktion der Institution ableiten lassen, lässt sich Vertrauensleutepraxis einfach aus ihrem Sein als gewerkschaftliche Institution bestimmen. In welchem Maße Vertrauensleute als Repräsentant:innen betriebsübergreifender Verbands- und Klasseninteressen auftreten und einen kämpferischen Stil pflegen, ist nicht ausgemacht. Offensichtlich besitzen Vertrauenskörper als Beteiligungsakteure auch in Betrieben mit starker Konsensorientierung einen »Nutzen« für Betriebsräte.

Der Konnex von Vertrauensleutearbeit und konfliktorientierter Betriebsratsarbeit, wie er in den Kapitel 6.2 aufschien, kann keine exklusive Gültigkeit beanspruchen. Vertrauensleute gebärden sich jenseits der Tarifrunden selten als störrische Gegenmacht und streben häufig danach, gemeinsam mit Betriebsräten konstruktiv zu wirken.

Aus gewerkschaftlicher Perspektive wäre zu hoffen, dass dort, wo es auch mithilfe strategischer Gestalter:innen aus dem gewerkschaftlichen Hauptamt gelingt, Veränderungen zu einem Punkt voranzutreiben – z. B. die Repräsentativität zu erhöhen oder arbeitskulturell passende Kooperations- und Organisationsformen zu entwickeln –, auch stabile Grundlagen für einen selbsttragenden Aufschwung existieren. »Gewerkschaft im Betrieb« – und das ist die gute Nachricht aus dem vorliegenden Projekt – ist auch in Kontexten möglich, in denen sich Gewerkschaften lange schwergetan haben, z.B. bei Hochqualifizierten oder in Ostdeutschland, wenn »Gewerkschaft« etwas von unterschiedlichen Menschen »Bewohnbares« und Produziertes ist.

Schließlich scheinen auch die kapitalseitigen Strategien, die Arbeitsregulierung durch Haustarife und Öffnungsklauseln auf die betriebliche Ebene zu verlagern, dazu zu führen, dass Vertrauensleute verstärkt die Möglichkeit haben, relevante und »große« Themen zu identifizieren, also Themen, die einen betrieblichen Problemrohstoff darstellen. Hier tut sich ein bedeutsames Terrain neben den betriebsrätlichen Gestaltungsräumen auf, das Vertrauensleute »beackern« können. Teilweise kehrt die Entgeltfrage in dezentralisierten Arbeitsbeziehungen in den Betrieb zurück, teilweise sind Gewerkschaften in der Lage, Themen wie Gesundheit in innovativer Form tariflich zu bespielen (Artus et al. 2023).

In voller Anerkenntnis der Problematik, die für Gewerkschaften aus der Erosion der Flächentarife erwächst, entstehen damit betriebliche Regulierungsnotwendigkeiten und ein vergrößertes Gestaltungsfeld für betriebliche Vertrauenskörper. Darin liegt die Möglichkeit einer vertieften Erfahrung gewerkschaftlicher Wirksamkeit im Betrieb – und die Möglichkeit, als Institution aus dem Schatten des Betriebsrats hinauszuwachsen.

7 Vertrauensleute aus der Sicht begleitender Gewerkschaftssekretär:innen: Die Aktivitäten von Geschäftsstellen und Bezirken

Erhard Tietel

Die Perspektive auf Vertrauensleutearbeit, der wir uns im vorliegenden Kapitel zuwenden, ist die der lokalen bzw. regionalen Gewerkschaftsgliederungen – der Geschäftsstellen (IG Metall), Bezirke (IG BCE) und lokalen Fachbereiche (ver.di) und hier insbesondere der für unsere Untersuchungsbetriebe zuständigen Sekretär:innen.

Die folgenden Ausführungen basieren weder auf einer gezielten Analyse der betriebsbezogenen Aktivitäten von Bezirken und Geschäftsstellen noch auf einer methodisch ausgefeilten Untersuchung der Arbeit von Hauptamtlichen (siehe hierzu Prott 2014; Geiling/Meise/Eversberg 2012), sondern auf unseren Interviews mit Hauptamtlichen und Projektsekretär:innen über die Entwicklung und den Stand der Vertrauensleutearbeit bzw. der betrieblichen Gewerkschaftspolitik in den Untersuchungsbetrieben.

Diese Interviews geben nicht nur Aufschluss darüber, wie die Vertrauensleutearbeit von Repräsentant:innen der Gewerkschaften gesehen und erlebt wird, sondern auch, wie diese selbst in die beschriebenen Entwicklungen involviert sind, wie sie also ihrerseits die Vertrauensleutearbeit und deren Revitalisierung begleiten[1] und mitgestalten. Insgesamt zeichnen die Gewerkschaftssekretär:innen ein differenziertes Bild davon, wie vielfältig die Aufgaben und Herausforderungen der Geschäftsstellen und Bezirke im Kontext der Entwicklung und Betreuung von Vertrauenskörpern sind. Insofern besitzt dieses Kapitel trotz eingeschränkter Verallgemeinerungsfähigkeit ein hohes exploratives Potenzial.

1 | In Anlehnung an ein Werkstattpapier der IG Metall sprechen wir nicht mehr nur von »Betriebsbetreuung« und »betreuen«, sondern auch von »Betriebsbegleitung« und »begleiten« (IG Metall 2022a, S. 12). Da die meisten Interviewten jedoch nach wie vor von »Betreuung« sprechen, benutzen wir beide Begriffe synonym.

Bevor wir uns den einzelnen Aktivitäten von Gewerkschaftssekretär:innen zuwenden, skizzieren wir in Kapitel 7.1 deren Perspektiven auf die Vertrauensleutearbeit. Ein erster Aktivitätsschwerpunkt liegt im Initiieren und Entwickeln der Vertrauensleutearbeit in den Betrieben ihres Zuständigkeitsbereiches (Kapitel 7.2), dem – so diese Aktivitäten erfolgreich waren – die Organisation von Vertrauensleutewahlen folgt (Kapitel 7.3).

Eine zentrale Rolle spielen Vertrauensleute naturgemäß in den Tarifauseinandersetzungen, die als das gewerkschaftliche Kerngeschäft angesehen werden können (Kapitel 7.4). Weitere zentrale Punkte, die wir im vorliegenden Kapitel aufgreifen, sind die Einbeziehung der Vertrauensleute in die gewerkschaftliche Betriebspolitik (Kapitel 7.5), die Organisation von jährlichen Klausuren mit Vertrauenskörpern bzw. Vertrauenskörperleitungen (Kapitel 7.6) und die Qualifizierung von Vertrauensleuten und sogenannten »Aktiven« (Kapitel 7.7).

7.1 Perspektiven der begleitenden Gewerkschaftssekretär:innen auf die Vertrauensleutearbeit

Die für die Untersuchungsbetriebe zuständigen Sekretär:innen bedauern übereinstimmend, dass der Bedeutungsverlust der Vertrauensleutearbeit– der gewerkschaftlichen Basisarbeit in den Betrieben – in den vergangenen Jahren, wenn nicht gar Jahrzehnten, immer schneller vorangeschritten ist. Sie begrüßen, dass es gegenwärtig in allen drei Gewerkschaften Ansätze zu einer Umorientierung, sprich zur Revitalisierung der Vertrauensleutearbeit, in nennenswertem Ausmaß gibt.

Beispielhaft sei hier der zentrale Antrag zum Projekt »Die IG Metall vom Betrieb aus denken« genannt, der auf dem Gewerkschaftstag der IG Metall 2019 verabschiedet wurde:

> »Die Aufgabe unserer Geschäftsstellen ist es, Bedingungen zu schaffen, damit unsere ehrenamtlich tätigen Kolleg:innen die IG Metall-Arbeit im Betrieb und die IG Metall-Arbeit vor Ort und in der Gesellschaft optimal gestalten können. Unsere hauptamtlichen Kolleg:innen bewegen sich idealerweise in den Betrieben so selbstverständlich wie ›Fische im Wasser‹. Neue Mitglieder zu gewinnen, Mitglieder zu binden, den Mitgliedernutzen zu mehren und die Arbeit und die Gesellschaft im Sinne der Menschen aktiv sozial zu gestalten, sind der Kern unserer Arbeit. Unsere Bevollmächtigten haben die Aufgabe, ihre Führungsverantwortung in den Geschäftsstellen in diesem Sinne wahrzunehmen – auch mit Blick auf die Gesamtverantwortung jeder Führungskraft für die IG Metall als Ganzes« (IG Metall 2019, S. 48).

Die meisten befragten Gewerkschaftssekretär:innen – und die Projektsekretär:innen allemal – zeichnen sich darüber hinaus durch eine besondere Wertschätzung

für die »Gewerkschaftsarbeit von unten« aus, und zwar nicht erst seit dem Organizing-Boom:

»Das Wort ›Weg von der Stellvertreterpolitik‹ trägt mich quasi durch die ganzen Jahre schon […] da gab es auch noch nicht diesen großen Stellenwert von Organizing und so weiter als das jetzt Seligmachende.«

So äußert der für KRAN zuständige stellvertretende Geschäftsführer der IG-Metall-Geschäftsstelle:

»Ich selbst bin so ein Typ, der schon immer eher beteiligungsorientiert gearbeitet hat. Also GEP [das ›Gemeinsame Erschließungsprojekt‹ der IG Metall] war für mich jetzt nichts Neues im Sinne von: Wie beteiligt man die Menschen in einer Abteilung an einem Konflikt oder an einem Entscheidungsprozess? Das hatte ich eigentlich schon immer irgendwie gemacht. Es kamen vielleicht neue Sachen hinzu, neue Überlegungen und andere Werkzeuge oder so.
Aber vom Grundprinzip her, so die Menschen mitzunehmen, das war irgendwie von mir immer schon ein Anliegen und mit dem GEP-Sekretär war das eher so, dass ich eine Unterstützung oder Manpower dazugekriegt habe und nicht mehr ständig nur am Durchrennen war – also hier ein Stundentermin, da ein Stundentermin, da machst du nichts! Und wenn du jetzt einen zweiten Mann oder eine Frau hast, wo du gemeinsam mit einer Zielsetzung arbeiten kannst, dadurch wurden zeitlich, kapazitätsmäßig neue Spielräume frei.«

In ähnlicher Weise äußert sich die für CARE zuständige Sekretärin, für die die Basisorientierung ihres lokalen Fachbereichs und der gewerkschaftlichen Aktiven bei CARE einer der Gründe war, sich in diesem Bezirk zu bewerben:

»Also man muss sagen, dass das Klinikum schon ein gewisser Ausnahmebetrieb ist, weil die eine lange gewerkschaftliche Tradition haben, Gott sei Dank. Also auch bevor ich sie übernommen habe, haben die hier auch schon mit Vertrauensleuten und so weiter gearbeitet Das ist nicht so, dass sich das dann erst aufgebaut hat, und auch dort spielt durch die tragenden Personen im Betrieb Gewerkschaft immer eine Rolle, weil schon immer das Bewusstsein da war: Es hat hier mit der Bildung von Macht zu tun, dass wir auch gewerkschaftlich gut verankert sind. Als ich in dieser Stadt anfing, […] haben wir in Sekretärsbesprechungen immer die Debatte gehabt: […] Wie können wir Gewerkschaft im Betrieb stark machen?«

»Gewerkschaft im Betrieb stark machen« kann als das einende Band der von uns befragten Sekretär:innen bezeichnet werden – was für einige von ihnen auch der Grund war, sich mit den hier betrachteten Betrieben an gewerkschaftlichen Entwicklungsprojekten zu beteiligen. Dies klingt auch bei dem für AUTO zuständigen Leitungsmitglied eines IG-BCE-Bezirks an, der die Projektleitung für alle Entwicklungsprojekte seines Landesbezirks übernommen hat:

»Wie kann man eigentlich Vertrauensleute noch weiter nutzen, als nur Sprachrohr zur Belegschaft zu sein, sondern wirklich als Multiplikator, als jemand, der Menschen mitnimmt, als Menschen […] gerade in so einer Zeit wie heute, wo wir […] diese Coronafrage haben, und wie geht man damit um?«

Auch der für FARBE zuständigen Hauptamtlichen geht es darum, »die Vertrauensleute noch stärker zu professionalisieren und zu politisieren«, worunter sie vor allem versteht,

»dass sie sich als Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter verstehen, dass sie eine Haltung dazu entwickeln und sozusagen eine Orientierung haben und dann Gewerkschaftsarbeit machen«.

Deshalb ist ihr wichtigster Ansprechpartner bei FARBE auch nicht der Betriebsrats-, sondern der Vertrauenskörpervorsitzende, der als »alter Kämpe« sozusagen »Gesicht, Stimme und Ohr« der IG BCE im Betrieb ist:

»Mein erster Ansprechpartner ist schon, und das ist anders als wahrscheinlich in allen Betrieben sonst, der Vertrauenskörpervorsitzende, der zwar auch freigestellter Betriebsrat ist, aber sozusagen das Ohr in die Mannschaft. Am Montagmorgen rufe ich ihn immer an und sage: ›Erzähl mal, was passiert ist.‹ Das ist dann schon der Vertrauenskörpervorsitzende mit seiner Funktion.«

Diese herausragende Stellung des Vertrauenskörperleiters hat sicherlich betriebsspezifische Gründe (siehe hierzu Fallstudie 5), resultiert aber nicht zuletzt auch aus dem Stellenwert für die politische Gestaltung von Arbeit, den die Gewerkschaftssekretärin Vertrauensleuten zuschreibt:

»Unser originärer Hebel zur Gestaltung von Arbeit ist die Tarifpolitik, und das ist sozusagen auch ein zentrales Themenfeld für die Vertrauensleutearbeit.«

7.2 Initiieren und Entwickeln der Vertrauensleutearbeit in den Betrieben

Eine zentrale Aufgabe der Geschäftsstellen und Bezirke besteht darin, die Vertrauensleutearbeit in den Betrieben durch die Sekretär:innen politisch-strategisch, juristisch, organisatorisch, finanziell und nicht zuletzt auf der Beziehungsebene persönlich und »emotional« zu unterstützen. Seit den Revitalisierungsbeschlüssen der Gewerkschaften gewinnt die gewerkschaftliche Betriebspolitik wieder an Gewicht, sei es durch die Intensivierung einer bereits bestehenden Vertrau-

ensleutearbeit, sei es durch Aktivitäten zum Aufbau neuer Vertrauenskörper, wo diese noch nicht oder nicht mehr bestehen.

In unseren Untersuchungsbetrieben erfolgte die Neugründung von Vertrauenskörpern und die Aktivierung der Vertrauensleutearbeit nur zum Teil aus dem Betrieb heraus, in einigen Fällen wurde sie auch von der lokalen bzw. regionalen Gewerkschaftsorganisation angestoßen. Meist geht dem eine gemeinsame Evaluation der Geschäftsstelle mit vertrauten Betriebsratsmitgliedern und aktiven Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb voraus. Geprüft wird, ob es voraussichtlich genügend Potenzial für den Aufbau eines Aktivenkreises bzw. eines Vertrauenskörpers gibt, dem folgt ein initiales Zusammenbringen von Interessierten.

Manchmal kommt es aber auch zu einer gezielten Intervention der Geschäftsstelle bzw. des Bezirks in den Betrieb. Ein beredtes Beispiel hierfür ist AUTO, ein nach Aussage des zuständigen Projektsekretärs von der Größe und Mitgliederanzahl her relevanter Betrieb, in dem die IG BCE schon einige Male vergeblich versucht hat, einen Vertrauenskörper zu gründen.

Angesichts der Tatsache, dass AUTO innerhalb weniger Jahre einen immensen Beschäftigten- und Mitgliederzuwachs zu verzeichnen hatte, wurde der Betrieb im Frühjahr 2018 von der Bezirksleitung als Projektbetrieb innerhalb des Projektbereichs »Gründung von Vertrauensleutestrukturen« ausgewählt. Für drei Jahre wurde ihm ein Projektsekretär zugeteilt, der für Entwicklungsprojekte in mehreren Betrieben des Landesbezirks zuständig war. Dieser sollte in engem Kontakt mit dem für den Betrieb zuständigen Hauptamtlichen Mitglieder werben, potentielle Vertrauensleute ansprechen und die Wahl eines Vertrauenskörpers initiieren sollte – was ihm in relativ kurzer Zeit auch gelang.

AUTO war ein explizites »Wunschobjekt« für die Vertrauensleute-Entwicklung im Bezirk und entsprechend wurde laut Projektsekretär in den ersten beiden Jahren

»viel Arbeit investiert, […] erst mal überhaupt das Thema im Betrieb zu platzieren, Kontakte aufzubauen, mit den Leuten ins Gespräch zu kommen, […] um neben den Tarifthemen und den betrieblichen Themen auch mal die Rolle der Vertrauenspersonen in der IG BCE zu platzieren«.

Hierbei wurde kein Aufwand gescheut:

»Das haben wir mit mehreren Betriebsbegehungen auf unterschiedlichen Schichten – Früh, Spät, Nacht – gemacht, wiederholt zwei, drei Wochen lang.«

Der zu jener Zeit zuständige Hauptamtliche fasst die erste Etappe dieses Entwicklungsprozesses wie folgt zusammen:

»Entstanden sind die Vertrauensleute im Prinzip durch Begehungen in den Betrieben, da hat [der Projektsekretär] sehr viel Zeit investiert, hat mit den Leuten vor Ort gesprochen, ist durch die Mannschaften gelaufen, hat Werbung dafür gemacht zu sagen: ›Liebe Leute, wir als IG BCE‹– weil es gibt immer den Kritikpunkt, wir sind zu weit weg – ›wir wollen näher ran. Aber das können wir nicht personell leisten, dafür brauchen wir euch und da brauchen wir Kandidaten.‹
Und haben dann ganz klassisch mit vielen Aktionen drumherum und Betriebsbegehungen Menschen darauf aufmerksam gemacht, dass wir Vertrauensleute wählen wollen, und hatten am Ende auch 54 Kandidaten auf den ersten Sprung heraus und das ist, finde ich, bei knapp 1.000 Mitgliedern schon eine ganz ordentliche Zahl.«

Bei PFLUG, ebenfalls einer Vertrauenskörper-Neugründung, fungierte der gewerkschaftliche Erschließungssekretär (»GEP-Sekretär«) für den Projektzeitraum zugleich als Vertretung Betriebsbetreuers der örtlichen IG-Metall-Geschäftsstelle, der zu dieser Zeit abwesend war. Als erfahrener Gewerkschafter, der früher selbst Betriebsrat war, skizziert er im Rückblick das Konzept, das ihn bei der Arbeit mit den ihm anvertrauten Erschließungsbetrieben leitete:

»Ich habe ein Konzept entwickelt, ich geh da in drei Stufen ran: Erstens Vorstellung Betriebsratsvorsitzender und Vertrauenskörperleiter, wenn es sowas gibt. Zweite Stufe ist Vorstellung im gesamten Betriebsrat, dritte Stufe ist Vorstellung meiner selbst in der Betriebsversammlung, so es gewünscht wird. Und dann habe ich versucht, ein Projektteam […] aufzusetzen, das kam bei [PFLUG] total gut an.
Und mit einem Kick-off-Meeting – Wir haben gesagt, wir machen uns Projektziele, in dem Kick-off-Meeting geben wir uns eine Struktur, wie wir arbeiten: Was machen wir für Regelmeetings, was machen wir für andere Meetings, was haben wir für Projektziele? Wenn das vereinbart war, die Projektziele und die Meetingstruktur, dann haben wir geguckt: Was brauchen die Leute denn an Ausbildung, um eine gewerkschaftliche Struktur aufbauen zu können? Und dann haben wir bei [PFLUG] zwei Ansprachesemi-nare gemacht mit einem professionellen Trainer und dann versucht eben, weiterzuarbeiten.«

Mit »Ausbildung« ist u. a. die IG-Metall-Seminarreihe »Junge Aktive« angesprochen, an der zwei Mitglieder des neu gegründeten Vertrauenskörpers teilnahmen und in deren Rahmen sie die Entwicklung einer Struktur und Arbeitsform für ihren Vertrauenskörper als »Transferprojekt« in Angriff nahmen. Alle anderen Mitglieder des Vertrauenskörpers nahmen an einem Grundseminar für Vertrauensleute und an den erwähnten betrieblichen »Ansprachesemina-ren« teil.

Der Sekretär ließ sich von zwei – wie er sagt – »Wahlsprüchen« leiten, die seinen partizipativen Anspruch zum Ausdruck bringen:

»Ich hatte zwei Wahlsprüche: Wenn du möchtest, dass die Leute ein Schiff bauen, dann zeig ihnen das große weite Meer und dann bauen sie es im Prinzip von selber. Und der andere: Nur wenn du selbst brennst, kannst du andere anstecken.«

Seine Vorstellung war es also nicht, einen Vertrauenskörper stellvertretend für die betrieblichen Ehrenamtlichen aufzubauen oder diese allzu sehr an die Hand zu nehmen, sondern mit ihnen Visionen und Ziele zu entwickeln und darauf zu bauen, dass sie dadurch ihrerseits genügend Fantasie und Energie entwickeln würden, um sich um den »Bau des Schiffes« zu kümmern – was gut funktioniert hat, wie unsere Fallstudie dokumentiert. Um einen derartigen Selbstermächtigungs- und Selbstorganisationsprozess anstoßen zu können, muss man, wie er sagt, selbst »brennen« und sowohl überzeugt als auch überzeugend sein, um andere mit seiner Vision und Leidenschaft anzustecken.

Auch wenn er sich heute noch an diesen beiden Leitideen orientiert, hat ihm die Erfahrung aus 15 Entwicklungsprojekten – unter denen PFLUG als »Leuchtturm« heraussticht – eindrücklich vor Augen geführt, dass die Welt der gewerkschaftlichen Betriebspolitik doch komplexer ist und die damit befassten Menschen beharrlicher und stärker an ihre Gewohnheiten gebunden sind, als er das ursprünglich erwartet hatte. So formuliert er am Ende seiner Zeit in dieser Geschäftsstelle als Resümee der von ihm angestoßenen Entwicklungsprojekte einen weiteren »Wahlspruch«:

»Heute habe ich noch einen dritten Wahlspruch: Wenn du am Gras ziehst, wächst es nicht schneller. Also unsere Möglichkeiten sind beschränkt, und wenn jemand der felsenfesten Überzeugung ist, dass das alles nichts bringt, dann machen die ganz nette Sachen mit uns, die machen auch mal eine Aktion mit, die hören uns auch aus Höflichkeit zu, aber die arbeiten nicht wirklich.«

Wie dieser Sekretär nutzten auch andere Hauptamtliche die im Rahmen unseres Forschungsprojekts geführten Interviews, um die Entwicklungen der Vertrauensleutearbeit ihrer Geschäftsstelle bzw. ihres Bezirks zu reflektieren und zu bilanzieren. So äußert die für AERO zuständige Geschäftsführerin der IG Metall:

»Was wir hier schaffen, […] ist, dass das Interesse an der Vertrauensleutearbeit steigt. Wir haben im Moment das Phänomen, dass Betriebsräte auf uns zukommen und sagen: ›Wir wollen gerne Vertrauensleute installieren, helft uns mal.‹ Ich finde, das ist eine ganz, ganz erfreuliche und wirklich tolle Entwicklung. Und bei [Firmenname, aber nicht AERO], die haben eine Vertrauensleutestruktur, die kommen auf uns zu: ›Wir brauchen Hilfe, wir brauchen neue Manpower, wir brauchen neue Energie. Helft uns mal.‹«

Während es ihren Schilderungen zufolge früher relativ selbstverständlich war, dass in größeren Betrieben Vertrauensleute vorhanden sind, verlangt der Aufbau betrieblicher Vertretungsstrukturen heute viel Einsatz und erfordert vor allem ein gewisses Fingerspitzengefühl:

»In den interessierten Betrieben Vertrauensleute zu installieren, das ist erst mal ganz viel Arbeit, die auf ihre neue Aufgabe vorzubereiten, sie ein Stück weit zu qualifizieren, sensibel damit umzugehen, weil das sind auch die Leute, die Mitgliederwerbung machen im Betrieb, und das ist nicht jedermanns Sache. Und ich glaube, dass wir gut beraten sind, wenn wir hier neue Dinge ausprobieren.«

Eine zentrale Herausforderung für den Aufbau von Vertrauensleutestrukturen sieht sie darin, dass sich die Beschäftigtenstruktur massiv verändert hat. Bei einem der Betriebe, für die sie zuständig ist, ursprünglich ein Produktionsbetrieb, handelt es sich »mittlerweile um ein hoch technologisiertes Unternehmen mit 350 Beschäftigten«. Mit AERO an der Seite kann sie dem Betriebsratsvorsitzenden dieses Unternehmens jedoch anbieten – und das gehört zu den »neuen Dingen«, die sie ausprobiert – dass er den Aufbau eines Vertrauenskörpers

»nicht alleine machen muss. Ich habe hier die Möglichkeiten, auf ein Know-how zurückzugreifen, das es dir ermöglicht, für den Aufbau eines Vertrauenskörpers eine Art Patenschaft zu bekommen.«

Örtliche oder regionale Vernetzungen dieser Art – und damit der Blick nicht nur auf einzelne Betriebe, sondern auf die Vertrauensleute-Infrastruktur in der Fläche – scheinen in den letzten Jahren im Zuge von Organizing-Projekten zuzunehmen (IG Metall Baden-Württemberg 2019; IG Metall 2022a).

Einige Hauptamtliche vertreten die Ansicht, dass es sich beim Aufbau neuer betrieblicher Vertretungsstrukturen nicht immer gleich um einen Vertrauenskörper handeln muss, sondern dass mit niederschwelligen gewerkschaftlichen Basisstrukturen wie beispielsweise betrieblichen oder überbetrieblichen Aktivengruppen schon viel gewonnen sei. Hierfür sei es allerdings nötig, dass die Gewerkschaften nicht am Begriff und Konzept satzungs- und richtlinienkonformer Vertrauensleutestrukturen »kleben«, sondern eine stärkere Offenheit für temporäre, flexible und vernetzte Aktivitätsformen entwickelten (siehe Kapitel 8.2).

Bei FARBE erfolgte die Belebung und Stärkung der Vertrauensleutearbeit zwar zunächst über den Betriebsrat, wurde jedoch von der zuständigen Bezirksleiterin und einem von dieser vermittelten Projektsekretär unterstützt, der drei Jahre lang Impulsgeber für die Weiterentwicklung der Vertrauensleutearbeit und die Qualifizierung einer größeren Anzahl neuer Vertrauensleute war. In der Formulierung der Bezirksleiterin:

»Unser Landesbezirk hat dieses Pilotprojekt erhalten, wo [Name] der Projektsekretär ist. Da waren wir eingeladen, drei Betriebe zu nennen, wo wir noch mal versuchen, mit unterschiedlichen Ansätzen entweder ganz neue Gremien zu wählen oder Gremien, die formal da sind, aber eigentlich nicht leben, wiederzubeleben. Und bei mir ist jetzt auch mit Blick auf die Standortsicherungsvereinbarung [FARBE] so ein Gremium oder so ein Betrieb, wo ich sage: Da finden wir eigentlich vieles Gutes vor.
Aus meiner Sicht geht das hier jetzt darum, die Vertrauensleute noch stärker zu professionalisieren und zu politisieren, also noch mal einen draufzusetzen. Das war die Zielsetzung mit der Begleitung des Projektes. Der [Name des Projektsekretärs] unterstützt das auch super und wir kriegen Support sozusagen an Personal, aber auch an Budget. Klar ist aber, dass ich als politische Sekretärin weiterhin immer den Hut aufhabe und das auch nahe begleite.«

Kurz darauf wechselte sie allerdings den Bezirk.[2] Als letztes Unternehmen sei hier noch SPEKTRAL genannt, unser einziger Untersuchungsbetrieb in den ostdeutschen Bundesländern und eines der Kernunternehmen für die zuständige IG-Metall-Geschäftsstelle. Dementsprechend viel unternahm und unternimmt man dort, um den Betrieb für die Gewerkschaft zu »knacken«, sprich die Mitgliederzahl so zu erhöhen, dass genügend »gewerkschaftliche Gegenmacht« existiert, um einen 24-Stunden Warnstreik oder den Kampf um die 35-Stunden-Woche und damit die Angleichung ans Westniveau angehen und realisieren zu können.

Nach Ansicht des zuständigen Sekretärs waren vor allem die kämpferischen Aktionen wirkungsvoll, wie »die Tarifrunde 2017/18, in der wir bei [SPEKTRAL] wirklich 200 Mitglieder gemacht haben, weil einfach der Schwung da war«. Am Standort gibt es mittlerweile eine betriebsübergreifende Vertrauenskörperleitung, die den Aufbau betrieblicher Gewerkschaftsstrukturen mit viel Energie, Verve und Erfolg betreibt.

7.3 Die Organisation von Vertrauensleutewahlen

Die Unterstützung bei der Organisation und Durchführung von Vertrauensleutewahlen kann als weiterer Schwerpunkt des gewerkschaftlichen Engagements für eine nachhaltige Vertrauensleutestruktur angesehen werden. Ausführlich schildert dies der von der IG BCE für AUTO abgestellte Projektsekretär:

2 | Wir waren etwas irritiert, wie viele Hauptamtliche die Stelle während unserer Projektzeit gewechselt haben. Bei AUTO lief nicht nur die Stelle des Projektsekretärs nach anderthalb Jahren aus, im gleichen Jahr erfolgte auch ein zweimaliger Wechsel des zuständigen Hauptamtlichen, was für den neu gebildeten und noch sehr fragilen Vertrauenskörper eine Zumutung war. Hinter vorgehaltener Hand beklagen auch langjährige Hauptamtliche den häufigen Wechsel von Sekretär:innen.

»Wir haben 2019 dann mit den Wahlen angefangen, haben aber vorher noch eine Begleittarifkommission gegründet, die die eigentliche Tarifkommission begleiten sollte [die bis dahin seitens des Betriebs nur aus Betriebsratsmitgliedern bestand]. Das war für uns die Brücke: Wir haben jetzt in dieser Begleittarifkommission engagierte, interessierte Mitglieder aus unterschiedlichen Bereichen bei AUTO, die da mit reinschnuppern können, mitreden können. Wir erhofften uns, daraus unseren Stamm aus Vertrauensleuten aufbauen zu können. Die haben ja schon mal etwas mitbekommen, geschnuppert, was es heißt, tätig zu sein als Gewerkschafter, und wir würden daraus dann unsere Vertrauensleute beziehen.
Und so kam es, dass wir im März 2019 einen Wahlvorstand gegründet und die Wahl nach Satzung und Richtlinien dann im Juni durchgeführt haben. Währenddessen, um weiterhin das Thema zu platzieren, sind wir wieder mehrfach in den Betrieb reingegangen, haben dort darauf aufmerksam gemacht, dass die Wahlen anstehen, dass wir Kandidaten suchen, haben noch mal die Rolle und die Aufgaben von Vertrauensleuten erklärt, sind mit selbst entwickeltem Material vom Wahlvorstand dann rumgegangen, haben das verteilt. Und haben dann auch während und nach der Wahl zwei Betriebsaktionen mit einem Eiswagen gemacht, um in den Austausch zu kommen und auch noch mal klarzumachen: Geht wählen!
Das war uns wichtig, dass wir damit auch noch mal ein Zeichen setzen: ›Hey, wir sind da. Wir kommen nicht nur, wenn es Probleme gibt, sondern ihr habt uns dann auch zu anderen Themen da.‹ Und damit haben wir deutlich die Präsenz der IG BCE erhöht, weil wir jetzt oft da waren, auch ansprechbar waren, mit denen diskutiert haben. […] Und so hatten wir am Ende eine Kandidatenliste mit 48 Leuten.«

Aus dieser Kandidatenliste wurde einer der größten Vertrauenskörper im gesamten Bezirk. Dass es dem bald darauf gegründeten Vertrauenskörpervorstand – auch, aber nicht nur wegen Corona – nicht gelang, so viele Vertrauensleute »bei der Stange zu halten« und eine nachhaltige Vertrauensleutearbeit zu entwickeln, kann hier nur angedeutet werden. Ohne personelle und finanzielle Unterstützung des Bezirks wäre es jedoch gar nicht zur Gründung und Wahl eines »ordentlichen« Vertrauenskörpers gekommen.

Einen anderen Verlauf berichtet der für KRAN zuständige IG-Metall-Sekretär. Dort war es üblich, die Vertrauensleute zentral zu benennen und dies den Mitgliedern und Beschäftigten qua Aushang mitzuteilen. Der Betriebsbegleiter – zugleich stellvertretender Geschäftsführer der lokalen Geschäftsstelle und Konzernbetreuer für alle KRAN-Betriebe – forderte mehr Mut, die Vertrauensleute dezentral in ihren jeweiligen Bereichen wählen zu lassen, damit sie sich in dieser Funktion von ihren unmittelbaren Kolleg:innen anerkannt und bestätigt wissen.

Seiner Schilderung zufolge waren jedoch zwei Anläufe nötig, bis er die Zweifler:innen in der Vertrauenskörperleitung von diesem demokratischen, damit aber auch für Einzelne unsichereren Verfahren überzeugen konnte:

»2016 habe ich probiert, mit denen erstmals echte Urwahlen durchzuführen, also im Bereich Mitglieder, kein Vorsortieren und so weiter, und das ist mir 2016 nicht gelungen. Die haben mir kurz vor Schluss einen Strich durch die Rechnung gemacht und haben mir mit allen Regeln der Kunst erklärt, dass das in die Hose geht und man müsse wie in der Vergangenheit die Leute ausmachen, wer da alles als Vertrauensmann zur Verfügung steht. Und dann kriegt das satzungsgemäß seine Legitimation, indem man die Mitglieder informiert und einen Aushang macht und, und, und. Und 2020 haben wir es dann knallhart durchgezogen mit der Wahl, gegen den Widerstand führender Leute aus der Vertrauenskörperleitung, die Angst vor Kontrollverlust und so was alles hatten.«

Auch hier liegt also eine Initiative der örtlichen Gewerkschaft vor, wiederum mit Unterstützung durch einen GEP-Sekretär, der über eine hohe Akzeptanz im Vertrauenskörper verfügte, der dessen Arbeit begleitete. Wie der ausgewiesene Vertrauensleuteforscher Jürgen Prott (2006; 2015a; 2015b), der darauf hinweist, dass es für Vertrauensleute ein großer Unterschied ist, ob sie bestimmt oder gewählt wurden, geht auch dieser erfahrene IG-Metaller davon aus, dass diese Frage nicht nur aus Legitimationsgründen, sondern vor allem für das Selbstverständnis und Selbstbewusstsein der Vertrauensleute einen großen Unterschied macht:

»Und das haben wir durchgezogen mit der echten Wahl. Es war schwierig, aber am Ende wird es jetzt von allen als Erfolg gefeiert, auch von den Skeptikern. Ja, und da würde ich sagen, das hat auch noch mal etwas ausgelöst, weil du bist gewählt. Dadurch hast du schon ein anderes Standing in der Abteilung. Die Mitglieder sprechen dich auch anders an, als wenn du irgendwie benannt wirst.«

7.4 Die Einbeziehung von Vertrauensleuten in die Tarifauseinandersetzungen

Vertrauensleute haben traditionellerweise in Tarifrunden eine große organisationspolitische Bedeutung für die Bezirke und Geschäftsstellen. Hier kommt ihr Bewegungspotenzial zur Geltung und zeigt sich, wie mobilisierungsfähig die Gewerkschaft ist. Insofern war erwartbar, dass die Einbeziehung der Vertrauenskörper in das tarifliche Geschehen auch für die interviewten Hauptamtlichen eine zentrale Rolle spielt – beginnend mit der Vorbereitung der Tarifrunde und Mobilisierung der Mitglieder über die Diskussion von Verhandlungsständen und Abstimmung über das Tarifergebnis bis hin zur Verbreitung und Kommunikation der Verhandlungsergebnisse im Betrieb.

Hier gibt es in unseren Untersuchungsbetrieben zumindest erste Schritte in Richtung einer stärkeren Beteiligung. Laut der für FARBE zuständigen Hauptamtlichen geht es darum,

»die Vertrauensleute dann auch wirklich noch mal exklusiv zu schulen, ihnen exklusiv Informationen an die Hand zu geben, damit sie dann im Gespräch vor Ort in ihren Bereichen sprachfähig sind und als Vertrauensleute in Erscheinung treten können. Das ist also klassisch Tarifarbeit, das ist aber schon ja auch ein Stärkungsfeld für die Vertrauensleute auch, glaube ich, ein starkes Gestaltungsfeld. Wenn wir sagen: ›Wir sind gewillt, unsere Gewerkschaft im Betrieb zu stärken‹, dann ist unser originärer Hebel zur Gestaltung von Arbeit die Tarifpolitik und dann ist das auch ein zentrales Themenfeld für die Vertrauensleutearbeit – und gerade, wenn es dann mehr ist, als eine Entgelterhöhung.«

Oder mit den Worten des Konzernbetreuers von ENERGIE:

»Wir haben aus der letzten Tarifrunde auch gelernt, wirklich kurz nach den Tarifverhandlungen gleich die Vertrauensleute zusammenzuziehen, um direkt, quasi parallel zum Verschicken des Flugblattes, auch gleich die Infosachen den Vertrauensleuten mitzugeben, dass die auch sprachfähig sind vor Ort, was uns echt gut geholfen hat.«

Gerade in Zeiten, in denen es nicht mehr nur um die Anhebung des Entgelts oder die Absenkung der Arbeitszeit geht, sondern betriebliche Anpassungen, komplexe Arrangements zur Krisenbewältigung oder Ansätze zur tarifpolitischen Mitgestaltung der Transformation verhandelt werden, wächst auch die Komplexität der Anforderungen der Gewerkschaft an die Vertrauenskörper.

Hinzu kommt, dass – seit die Gewerkschaften mit der Vorstellung von beteiligungsorientierter Tarifarbeit ernst machen und die Mitglieder in die Aufstellung von Forderungen und die Entscheidungsprozesse über Verhandlungsergebnisse einbeziehen – zusätzliche Abstimmungsprozesse und Rückkopplungsschleifen mit den Betrieben notwendig sind. So äußert die für AERO zuständige Geschäftsführerin der IG Metall:

»Ein Beispiel ist der letzte Tarifabschluss der Metall- und Elektroindustrie. Der war ja ein bisschen sehr komplex, das mussten wir als Hauptamtliche auch erst mal verstehen. Dann war die Aufgabe, dass wir die Vertrauensleute hier im Betrieb richtig informiert haben. Mit dem Vertrauenskörperleiter bei [AERO] haben wir jemand, wo wir nicht viel machen müssen, der hat seine Informationen auch aus dem Bezirk und aus dem Vorstand. Da werden die Vertrauensleute geschult, dann werden die in die Halle geschickt und dann sammeln die die Fragen und dann kommen die zurück.«

Wo es mehrere Betriebe eines Konzerns in ihrem Wirkungsbereich gibt, gehört zu den Aufgaben betreuender Sekretär:innen auch die überbetriebliche Bündelung der tarifpolitischen Aktivitäten, beispielsweise in Gestalt eines regionalen Kampagnenteams. So berichtet der Vertrauenskörperleiter von KRAN:

»Unser Gewerkschaftssekretär ist zuständig für alle [KRAN]-Werke hier im Umkreis von 25 bis 30 Kilometern. Wir sind da ja mehrere Werke und von daher sind wir auch durch ihn noch mal vernetzt. Jetzt ist gerade eine Tarifrunde, wo wir dann ein [KRAN]-Kampagnenteam bilden, in dem wir auch als Vertrauenskörperleitung und Betriebsratsvorsitzende mit drinnen sitzen. Da tauschen wir uns aus, was der andere macht und wie das da ankommt.«

Bei AUTO sind auch die Auseinandersetzungen über den Haustarif von den betrieblichen Konflikten rund um den Aufbau eines Vertrauenskörpers tangiert – keine leichte Aufgabe für den betreuenden Sekretär; waren die Betriebsräte doch jahrelang die alleinigen betrieblichen Akteure im Tarifausschuss, der aus Sicht der betreuenden Sekretäre eigentlich das angestammte Feld des Vertrauenskörpers ist. Damit kam der Vertrauenskörper von AUTO, obwohl gerade erst in der Konstituierung begriffen, der Betriebsratsspitze bei einem Thema »in die Quere«, das wie kein zweites im Zentrum der Kritik an der nachgiebigen Haltung des Betriebsrats dem Arbeitgeber gegenüber stand. Der betreuende Sekretär berichtet:

»Es gibt eine Tarifausnahmesitzung jetzt seit ein paar Jahren in dem Unternehmen, weil das Unternehmen es schwierig findet, sich an Gesetz und Recht zu halten. Das betrifft auch Tarifverträge, sodass das ein Themenschwerpunkt ist, wo wir in den letzten Jahren immer sehr viel mit den Betriebsräten zusammengearbeitet haben und jetzt durch die Vertrauensleutestruktur klassisch aus unserer Satzung heraus aber auch sagen müssen: ›So, die sind jetzt Part der Tarifvertragsverhandlungen als Vertrauensleute, die müssen wir mitnehmen und diskussionsfähig halten.‹«

Hier wurden die Zuständigkeiten vonseiten der Gewerkschaftsorganisation zurechtgerückt und der zuständige Sekretär musste dem Betriebsrat und vor allem dessen Vorsitzenden klarmachen, dass Tariffragen das angestammte Terrain der Gewerkschaft sind, im Betrieb also der Vertrauensleute oder zumindest auch der Vertrauensleute.

Ein weiterer die tarifliche Ebene betreffender Aspekt wird vom Betreuungssekretär von SPEKTRAL eingebracht:

»Und durch die sogenannte bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit, also dass wir erst dann was machen, wenn wir auch genug Mitglieder haben. Also das ist zwar bei [SPEKTRAL] schwierig umsetzbar, aber einfach zu sagen: ›Erst wenn wir 50 Prozent an Organisationsgrad haben, entsteht ein gewisser Druck und auch ein gewisser Schwung.‹ Und was eben auch gelungen ist, dass die Menschen ein kollektives Erlebnis hatten, dass die eine Wirksamkeit gespürt haben, also eine Handlungswirksamkeit gespürt haben. Und das hat da in der Tarifrunde spürbar zu Selbstbewusstsein geführt, aber eben auch zu enttäuschten Erwartungen, weil wir die 35-Stunden-Woche ja noch nicht umgesetzt haben.«

Der Ansatz der »bedingungsgebundenen Gewerkschaftsarbeit« stellt die Gewerkschaft hier vor ein Dilemma. Es handelt sich um ein Instrument der Mobilisierung, das die Vertrauensleute im Betrieb motivieren soll, verstärkt Mitglieder zu gewinnen, und vor allem auch die nicht organisierten Beschäftigten auffordert, in die Gewerkschaft einzutreten, um die Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit dem Arbeitgeber gegenüber zu erhöhen – oder paraphrasiert: Wir werden bei euch tariflich tätig, wenn ihr einen Organisationsgrad von mindestens 50 Prozent habt und wir dem Arbeitgeber gegenüber mit dem Mandat der Mehrheit der Beschäftigten auftreten können.

Dies kann einerseits einen gewissen Schwung in die gewerkschaftliche Betriebspolitik und betrieblich-gewerkschaftliche Kultur bringen und im Falle erfolgreicher Tarifverhandlungen die kollektive Selbst- und Handlungswirksamkeit stärken. Zum anderen setzt dies jedoch die betrieblichen Gewerkschafter:innen unter großen Druck und möglicherweise dem Gefühl des Versagens aus, wenn es ihnen nicht gelingt, den bisherigen Organisationsgrad signifikant in Richtung 50 Prozent oder darüber hinaus zu verschieben.

Hier haben die Vertrauensleute in einem Unternehmen wie SPEKTRAL den Vorteil, dass sie sich als Angehörige eines Schlüsselbetriebs in der Region der gewerkschaftlichen Betreuung sicher sein können, auch wenn – wie der Hauptamtliche einräumt – in diesem Unternehmen »die Fünfzig« mittelfristig schwierig umsetzbar sein wird. Und doch hat die Bereitschaft der IG Metall, für die im Betrieb seit Jahren virulente Forderung nach Einführung der 35-Stunden-Woche zu mobilisieren und gegebenenfalls auch zu streiken, auch hier ihre Grenzen.

So blieb es lange bei der Enttäuschung von Mitgliedern und Beschäftigten, dass in den bisherigen Tarifrunden die Forderung nach der 35-Stunden-Woche nicht umgesetzt werden konnte, doch zugleich bewahrte die IG Metall sich und ihre Aktiven im Betrieb davor, einen verlorenen Streik wie Anfang der 2000er Jahre zu wiederholen, der nach wie vor als bittere Erinnerung im Raum steht. Im Jahr 2022 ist der IG Metall hier die schrittweise Angleichung ans Westniveau schließlich doch gelungen.

7.5 Einbeziehung der Vertrauensleute in die gewerkschaftliche Betriebspolitik

Die meisten interviewten Hauptamtlichen beziehen die Vertrauensleute über die Tarifarbeit hinaus in ihre betriebspolitischen Aktivitäten ein und sehen hierin eine weitere Möglichkeit, Kontakt mit ihnen zu halten und den Vertrauenskörper zu stärken, indem sie seine betrieblichen Spielräume vergrößern und

seine Sichtbarkeit im Betrieb erhöhen. So äußert der für KRAN zuständige IG-Metall-Konzernbetreuer:

»Ich habe einen [KRAN]-Betrieb, da beziehe ich die Vertrauensleute noch viel stärker in die Betriebspolitik mit ein. Da kriegt der Arbeitgeber von uns eine Liste – wer ist gewählt und so weiter –, weil ich da während der Arbeitszeit auch Sachen ausprobiere und Vertrauensleute in ein Begehungskonzept und sowas mit einbeziehe.«

In diesem Betrieb ist es Praxis, dass die IG Metall dem Arbeitgeber die Vertrauensleute der neuen Wahlperiode nach deren Wahl offiziell »meldet«, um die Vertrauensleute der verschiedenen Bereiche später während der Arbeitszeit in betriebspolitische Aktivitäten – beispielsweise in Begehungen im Kontext des Arbeits- und Gesundheitsschutzes –.

Einige Hauptamtliche können sich noch weitere politische Aufgabenfelder für Vertrauensleute vorstellen, die bisher aber eher als Ideen existieren. So äußert der für AUTO zuständige IG-BCE-Sekretär:

»Der Rechtsradikalismus spielt auch in den Betrieben eine Rolle. Wie kann man eigentlich Vertrauensleute da nutzen, um diese Themen auch mit denen in den Betrieben zu platzieren und die Welt am Ende des Tages auch ein bisschen fairer und besser zu machen?«

Die für FARBE zuständige Bezirksleiterin »träumt davon«, die anstehende industrielle Transformation auf der Ebene des Shopfloor mithilfe der Vertrauensleute zu gestalten, wobei die Kluft zwischen Wunsch und Realität hier besonders groß ist:

»Wir sagen ja immer selbst, wir wollen unsere Vertrauensleute zu Treibern der Transformation machen, und das ist sozusagen das Ziel. Ich glaube, da ist theoretisch ganz viel machbar, ja, aber dann muss man es ernst machen, dann muss man den Prozess gut organisieren.«

Diese Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit besteht jedoch nicht nur bezüglich der Mitgestaltung der Arbeitswelt; schon hinsichtlich der gewerkschaftlichen Wünsche an die Vertrauensleute klaffen Wunsch und Realität auseinander:

»Weil mein Wunsch, da geht es mir in erster Linie darum, dass die Vertrauensleute sich als Gewerkschaftlerinnen und Gewerkschaftler verstehen, dass sie ne Haltung dazu entwickeln und sozusagen eine Orientierung haben. So, und dann Gewerkschaftsarbeit machen.
Wir befinden uns bei [FARBE] zurzeit in einem ziemlichen starken betrieblichen Konflikt, weil der Arbeitgeber uns eine ganz schöne schwarze Liste präsentiert hat: Was er an Stellen abbauen will, die 40-Stunden-Woche beibehalten, er prüft weitere Outsourcing-Aktivitäten – eigentlich die beste Voraussetzung, um Mitglieder zu machen.

Meine 20 aktiven Vertrauensleute habe ich auf jeden Fall – glaubst du, da passiert irgendwas? So, also um unser Gesicht sozusagen im Betrieb zu stärken, dieses Bewusstsein ist nicht oder kaum vorhanden. Es gibt wenige Ausnahmen, einzelne Ausnahmen.«

Vertrauensleuten in Betrieben mit einer wenig ausgeprägten betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur fällt es eher schwer, vor Ort für die Kolleg:innen ansprechbar zu sein, als Gewerkschafter:in aktiv auf sie zuzugehen und dadurch in ihrer eigenen gewerkschaftlichen Rolle Wirksamkeit und Zusammenhalt zu erleben – so die Erfahrung der für den CARE-Konzern zuständigen ver.di-Sekretärin:

»Das, was den Kollegen am schwersten fällt, ist die betriebliche Arbeit, was ich als Vertrauensmann oder -frau im Betrieb machen soll – die Bedenken davor, die unterschiedlichen Neigungen und Fähigkeiten, mit Kollegen überhaupt zu reden, die Frage: Wie identifiziere ich mich eigentlich mit Gewerkschaft, mit meiner Gewerkschaft? Was ist das für mich überhaupt, was für ein Bild kriege ich von Gewerkschaft? Ist das für mich eine Solidargemeinschaft, ist das für mich eine Organisation, die mir etwas liefern muss, oder kann ich sogar selbst etwas beeinflussen? Diese Vorstellung, ich kann selbst etwas beeinflussen, ist am geringsten ausgeprägt mittlerweile.«

Hier klafft eine große Kluft zwischen den Erwartungen der Gewerkschaften, die schlicht davon ausgehen, dass es zu den Aufgaben von Vertrauensleuten gehört, Beschäftigte aktiv anzusprechen und zu werben, und der Realität in den Betrieben, weil genau das vielen Vertrauensleuten offenbar (mittlerweile?) schwerfällt. In der IG Metall werden die Anforderungen von Hauptamtlichen an die Ehrenamtlichen gegenwärtig kritisch reflektiert:

»Für die Arbeitsfähigkeit des Betriebsrats, des Vertrauenskörpers bzw. der Aktiven kommen wir zu der Einschätzung, dass auch die IG-Metall-Hauptamtlichen aller Gliederungsebenen zu viele und zu breit gefächerte Erwartungen an die Gremien stellen« (IG Metall 2022a, S. 10).

7.6 Organisation von jährlichen Klausuren mit dem Vertrauenskörper oder dessen Leitung/Vorstand

Bei entwickelten Vertrauensleutestrukturen ist es relativ üblich, dass der Vertrauenskörper die Chance bekommt, an einem Wochenende im Jahr – oder an ein oder zwei Tage unter der Woche, wo dies in der Arbeitszeit möglich ist – abseits vom Betrieb eine von der Gewerkschaft organisierte Klausurtagung zu besuchen oder einen Vertrauensleutetag durchzuführen. Der Teilnehmerkreis ist unterschiedlich – von einer Klausurtagung der Vertrauenskörperleitung über

ein Seminar mit 20–25 Vertrauensleuten für die interessierten Aktiven im Vertrauenskörper bis hin zu einem groß angelegten Vertrauensleutetag mit 80–100 Teilnehmenden z. B. bei MEDITEC.

Bei ENERGIE findet tarifvertraglich vereinbart viermal im Jahr ein ganztägiger Workshop für Vertrauensleute statt – eine große zeitliche Ressource, die in den letzten Jahren jedoch wenig zur Handlungs- und Politikfähigkeit des Vertrauenskörpers beigetragen hat. Bei ITK ist der bundesweit agierende ver.di-Konzernbetreuer nicht nur bei den Klausuren der regionalen Betriebsgruppen vor Ort anwesend, er organisiert auch bundesweite Klausuren für die Betriebsgruppenvorstände aller deutschen Standorte zur Reflexion der Arbeit, zur Jahresplanung und zu jeweils aktuellen Themen. Die für AERO zuständige IG-Metall-Geschäftsführerin schildert:

»Bei [AERO] machen wir einmal im Jahr ein […] Wochenendseminar nur für die Vertrauenskörperleitung. Da planen die ihr ganzes Jahr, die gucken auch noch mal kritisch zurück: Was ist gut gelaufen, was ist nicht so gut gelaufen? Ich nehme an diesem Wochenendseminar teil und dann gucken wir uns das ganz genau an, weil ich glaube auch, dass das Zeit braucht, auch meine Zeit und die Bereitschaft, sich als Geschäftsführerin damit zu beschäftigen. Aber das macht mir ja auch Spaß, ich kenne halt diese ganzen Bereiche und es ist wichtig, sich erst mal intern zu committen bei den Vertrauensleuten. In so einem großen Laden brauchst du einfach eine Leitung, die das koordiniert, sonst ist das Chaos, ja, und das funktioniert hier einfach wirklich gut.«

Derartige Klausurtagungen haben einerseits eine wichtige Funktion für die Vertrauenskörperleitung bzw. den Vertrauenskörpervorstand. Hier kann Rückschau gehalten, Bilanz gezogen, einmal abseits des Drucks und der Hektik des betrieblichen Alltags in Ruhe über das ein oder andere gesprochen und der Blick nach vorn gerichtet werden, wenn das kommende Jahr strategisch geplant wird. Wie in Fallstudie 1 ausgeführt, wird die Klausurtagung auch dazu genutzt, die interne Arbeitsteilung und Verantwortungsübernahme in der Vertrauenskörperleitung zu reflektieren und gegebenenfalls vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen und Aufgaben zu modifizieren.

All dies geschieht in Anwesenheit und unter Beteiligung der zuständigen Sekretärin, die darin eine Chance sieht, die Arbeit des Vertrauenskörpers mit den strategischen Vorgaben der Geschäftsstelle bzw. der Gewerkschaft zu synchronisieren und sich bei den Vertrauensleuten zu »committen«. Nicht zuletzt können »abends beim Bier« persönliche Gespräche geführt und die persönlichen Bindungen vertieft werden. Derartige Klausurtagung können auch dazu genutzt werden, aufgelaufene Irritationen und Missverständnisse anzusprechen und aufzulösen.

7.7 Qualifizierung von Vertrauensleuten und sogenannten »Aktiven«

Dass neu gewählte Vertrauensleute von ihrer Gewerkschaft eine Grundschulung angeboten bekommen, ist selbstverständlich; von der Organisation wird auch erwartet, dass die Vertrauensleute daran teilnehmen. Über die Grundschulungen hinaus gibt es Seminare zu weiteren Themen, die für Vertrauensleute wichtig sind. Das Spektrum reicht hier von historischen Seminaren über die Geschichte der Arbeiter:innen- bzw. Gewerkschaftsbewegung bis hin zu stärker organisationspolitische Themen wie der Reihe »Vertrauensleute kompakt« der IG Metall mit Modulen zu »Die Belegschaft wirkungsvoll beteiligen«, »Ökonomische Grundkenntnisse« oder »Die Transformation wirkungsvoll gestalten«.

Bei ver.di, deren Bildungsarbeit überwiegend regional organisiert wird, gibt es neben den Grundseminaren »Wir machen Gewerkschaft« für Vertrauensleute diverse Aufbauseminare, z. B. »Expert:innen in eigener Sache«, »Mitbestimmung im Betrieb« oder »Handwerkszeug für gewerkschaftliche Aktivitäten im Betrieb«, sowie Seminare zu spezifischen Themen wie »Tarifverträge«, »Indirekte Steuerung«, »Gesundheit« etc.

Bei der IG BCE gibt es für Vertrauensleute eine vierteilige Seminarreihe, nämlich das Grundseminar mit betrieblichen Aktivierungsmethoden, den sogenannten Tarifführerschein, ein Seminar zur Mitgliedergewinnung und -kommunikation und schließlich ein »Geschichts-, Standpunkte- und Werteseminar«. Hinzu kommen weiterführende Seminare, z. B. »Wie gute Arbeit als Ziel strategischer Interessenvertretung gestaltbar wird«, »Beteiligungsorientierte Interessenarbeit im Betrieb« und »Gute Vorsitzende motivieren, beteiligen und gestalten«.

Ein Anliegen von Sekretär:innen besteht bei diesen Fortbildungen auch darin, die Vertrauensleute bzw. betrieblich Aktiven über die unternehmensbezogenen Perspektiven hinaus auf überbetriebliche gewerkschaftspolitische Positionen hin zu orientieren. Als besonders wirkungsvoll beschreiben Hauptamtliche betriebsübergreifende Fortbildungen für (neue) Vertrauensleute in Konzernzusammenhängen. Diese beugen der »Betriebsblindheit« vor bzw. wirken dem »Betriebsegoismus« entgegen und fördern die Vernetzung innerhalb der gewerkschaftlichen Strukturen eines Konzerns.

Während derartige Seminare in den klassischen »Mitbestimmungsunternehmen« der Automobilindustrie schon lange zum Standard der betrieblichen Gewerkschaftssozialisation gehören, finden sie sich in unserem Sample auch in Unternehmen wie KRAN, wo der Konzernbetreuer berichtet:

»Und da hatte ich ein Wochenseminar für die Neugewählten gemacht nur für [KRAN]. Also da waren 24 Teilnehmer aus fünf, sechs [KRAN]-Gesellschaften und da hatte ich auch die Jungen dabei und das ist natürlich genial, du hast sie eine ganze Woche. Unser GEP-Projektsekretär war Co-Referent, das war alles so aus einem Guss. Und man hat sich sofort, also nicht nur ich mit denen, sondern die auch untereinander, sofort verstanden. Man kommt, alle kommen aus [KRAN]: ›Und was macht ihr und wie macht ihr es?‹
Und dann haben wir denen schon so eine Spur gelegt, wie Vertrauensleutearbeit anders laufen kann und so, und das merkst du schon. Ja, also das ist so ein Bereich, wenn Bildungsarbeit sich gut verzahnt mit der Betriebspolitik und der gewerkschaftlichen Betriebspolitik, das ist schon – also da drehst du schon am größeren Rad, wenn dir das gelingt.«

In Betrieben, in denen es keinen organisierten Vertrauenskörper gibt, finden sich niederschwellige Angebote für einzelne gewerkschaftlich Aktive bzw. Aktionswillige mit dem Ziel, sie zu qualifizieren, zu vernetzen, Einzelkämpfertum in eine Gruppe Gleichgesinnter zu integrieren und Ansätze nachhaltiger Organisation in den Betrieben zu initiieren. Der für SPEKTRAL zuständige IG-Metall-Sekretär schildert:

»Wir machen von der Geschäftsstelle eine sogenannten Aktiven-Quali, wo wir aus mehreren Betrieben an insgesamt acht bis zehn Wochenendseminaren Kolleginnen und Kollegen schulen, Workshops zum Thema Kommunikation, Konfliktfähigkeit, Aufbau und Ausbau eines Aktivenkreises. Das soll die Aktiven dazu anregen, in ihrem Betrieb einen Aktivenkreis zu gründen, der sich regelmäßig trifft, und irgendwann machen die dann einen Betriebsplan.
Betriebsplan heißt eine einfache Excel-Datei mit allen Abteilungen drauf: Wer ist da organisiert und wer nicht? Also nicht namentlich, sondern dass wir da einen Überblick haben. Und das haben wir jetzt in insgesamt acht bis zehn Betrieben gemacht. Die opfern einen Teil ihres Wochenendes und die kriegen zum Teil auch von uns den Entgeltausgleich.«

In der IG-Metall-Geschäftsstelle, die für KRAN zuständig ist, existiert seit einigen Jahren ein sogenanntes Praktikumsmodell, das es Ehrenamtlichen aus den Betrieben ermöglicht, für eine gewisse Zeit quasi als »informeller Gewerkschaftssekretär auf Zeit« an der Arbeit der Geschäftsstelle und auch an Verhandlungen mit Arbeitgebern anderer Betriebe teilzunehmen.

»Und wenn ich sage, wir definieren uns so ein bisschen unabhängiger mit starkem Einbeziehen von Ehrenamtlichen, dann schlägt sich das nieder durch solche Dinge wie … Wir machen bestimmt seit sechs, acht Jahren Praktikumsmodelle, wo wir einen Freigestellten vier Wochen in die Geschäftsstelle reinholen, der dann praktisch über den Tellerrand hinaus einen vollständigen Perspektivwechsel erlebt. Das hinterlässt immer alles Spuren.«

Durch diesen temporären Perspektivenwechsel entwickeln die Ehrenamtlichen mehr Verständnis für die Sichtweisen und Abläufe einer Geschäftsstelle und erleben die Anforderungen aus den Betrieben auch einmal aus der Perspektive eines bzw. einer Hauptamtlichen. Dieser vorübergehende Rollentausch stärkt nicht nur die Gewerkschaftsbindung der Ehrenamtlichen, sondern unterstützt auch ihre gewerkschaftliche Sozialisation und Professionalisierung.

Nicht zuletzt beugt er Missverständnissen, Spannungen und Konflikten an der Schnittstelle »Betriebliche–Hauptamtliche« vor, die häufig darauf beruhen, dass die eine Seite relativ wenig Kenntnis und damit auch wenig Verständnis für das Eingebundensein, die Aufgaben und Perspektiven der anderen Seite hat. Für diesen temporären Rollentausch gibt es »klare Spielregeln«, beispielsweise dass die Betrieblichen in dem Monat, in dem sie in der Geschäftsstelle tätig sind, keine betrieblichen Termine wahrnehmen. Aufgrund der Freistellungsmöglichkeiten richtet sich dieses Angebot in erster Linie an Betriebsratsmitglieder, betrifft aber auch Vertrauensleute, denn ab einer gewissen Betriebsgröße finden sich auch unter den Mitgliedern der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands meist einige freigestellte Betriebsräte, die diesen Status für den genannten Rollentausch nutzen. Diese können auch in ihrer Funktion als Vertrauensleute den Bezug zur Geschäftsstelle und die Anbindung des Betriebs an die Gewerkschaft stärken.

Die letztgenannten Aktivitäten überschreiten den Rahmen der klassischen Bildungsarbeit und binden die Qualifizierung von Vertrauensleuten in eine betriebspolitische Perspektive ein, wie der zuständige Sekretär hervorhebt:

»Also diese Verzahnung [der] Bildungsarbeit mit der konkreten, realen, täglichen Vertrauensleutearbeit im Betrieb, das ist natürlich ein spannendes und ein ganz eigenes Thema, aber was deutlich wird, ist das, dass du diese Vertrauensleutearbeit dann wirksam flankierst, wenn das ganze Drumherum halt passt. Da ist Bildungsarbeit aber nur eine Geschichte. Die ordentliche Vertrauensleutearbeit, also dieser Vertrauenskörperausschuss, von dem ich vorhin gesprochen habe, ist da auch eine Möglichkeit, Impulse zu setzen, Atmosphäre zu schaffen, Räume zu bieten und sowas.«

7.8 Schlussüberlegungen

Damit haben wir alle Aspekte der Aktivitäten von begleitenden Gewerkschaftssekretär:innen aufgegriffen, die von unseren Interviewpartner:innen thematisiert wurden. Sicherlich würde eine gezielte Studie zu diesem Thema weitere Aspekte ans Licht bringen und vermutlich auch die Gewichtung der einzelnen Themen verschieben.

Zu einem vollständigen Bild des Verhältnisses von Gewerkschaftssekretär:innen und Vertrauensleuten bzw. Haupt- und Ehrenamtlichen gehört es sicher auch die Stellung der Hauptamtlichen als Personen mit einer spezifischen Position in der Gewerkschaft und als Teil des Gewerkschaftsapparats in die Analyse einzubeziehen. Hierzu verweisen wir auf die einschlägige Literatur (Prott 2014; Geiling/Meise/Eversberg 2012).

Unserem Eindruck nach stehen Hauptamtliche in der Beziehung zu »ihren« Vertrauensleuten nicht zuletzt vor der Herausforderung, diese im Sinne der Organisation »richtig« führen zu sollen und auch führen zu wollen – was nicht nur viel Arbeit bedeutet, sondern auch mit der Eigensinnigkeit von Vertrauenskörpern und der Beteiligungsorientierung an der gewerkschaftlichen Basis kollidieren kann.

8 Drei Dimensionen der Arbeit von Vertrauenskörpern: Ein Modell zur Analyse und Entwicklung von Vertrauenskörpern

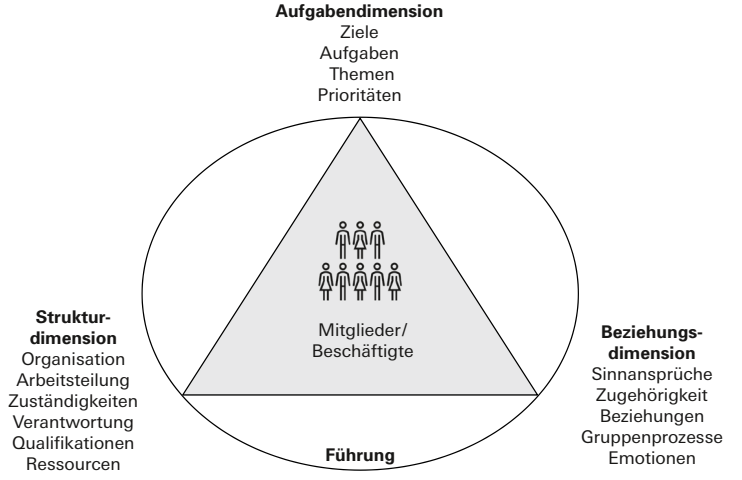
Erhard Tietel

Dieses Kapitel verschiebt den Blick von den Außenbezügen des Vertrauenskörpers – dessen Kooperation und Interaktion mit den relevanten Akteuren des betriebspolitischen Fünfecks (Abbildung 3) – auf die Binnendynamik innerhalb des Vertrauenskörpers. Analytisch kann man hier drei Dimensionen unterscheiden, die je spezifisch gestaltet werden müssen: die Aufgabendimension, die strategische Dimension und die Beziehungsdimension.[1] Diese bilden insofern eine Triade, als sie wie bei einem Dreieck in einem dynamischen Verhältnis zueinander stehen (Abbildung 12), wobei den Relationen zwischen den Polen des Dreiecks eine zusätzliche Bedeutung zukommt.

Im Folgenden werden die drei Dimensionen dargestellt, bevor wir uns in Kapitel 8.4 der Dynamik zwischen den drei Dimensionen zuwenden und das Modell um die Dimensionen »Führung« und »Beteiligung« erweitern.

1 | Für Anregungen zur Präzisierung der drei Dimensionen bedanken wir uns bei Stefan Busse (2024).

Abbildung 12: Drei Dimensionen der Arbeit eines Vertrauenskörpers



Quelle: eigene Darstellung

8.1 Die Aufgabendimension

Die Ziele und Aufgaben eines Vertrauenskörpers basieren zunächst einmal auf dessen institutionellem Auftrag, als Teil der Gewerkschaften die Interessen der »lebendigen Arbeit« gegenüber dem »Kapital« und den politischen Repräsentant:innen der Gesellschaft zu vertreten. Im Zentrum dieses institutionellen Auftrags stehen bessere Arbeits- und Lebensbedingungen für die Beschäftigten, Mitbestimmung und Demokratie sowie das Aufgreifen, Repräsentieren und Durchsetzen von Arbeitnehmer:innen-Interessen, wobei die »Interessenvertretung in den Betrieben (als) das gewerkschaftliche Kerngeschäft schlechthin« angesehen werden kann (Geiling/Meise/Eversberg 2012, S. 238).

Man kann sagen, dass der historische Auftrag und der Zweck der Gewerkschaften den *institutionell-normativen Rahmen* bzw. den Wertekern des Vertrauenskörpers bilden und dessen Selbstverständnis prägen. Seine Ziele und Aufgaben – und damit die Themen – wandeln sich im historischen Verlauf durch die vielfältigen ökonomischen, gesellschaftlichen, politischen, sozialen, technischen, arbeitsorganisatorischen, beruflichen und kulturellen Veränderungen.

Sie wandeln sich auch durch politische Diskurse und Auseinandersetzungen in den Gewerkschaften um die historisch jeweils angemessenen Antworten auf den sich verändernden Kapitalismus, die sich wandelnde Gesellschaft und die

sich transformierenden Arbeitsbedingungen. In Kapitel 2 und Kapitel 3 haben wir die Kontextveränderungen sowie die gewerkschaftlichen Diskurse nachgezeichnet, in die die gegenwärtigen Revitalisierungsansätze der Vertrauensleutearbeit eingebettet sind.

Die Notwendigkeit, ihren Beitrag zur Vertretung von Arbeitnehmer:innen-Interessen immer wieder neu zu klären gilt in je spezifischer Weise auch für die beiden anderen Akteure des institutionellen Dreiecks der gewerkschaftlichen Betriebspolitik, die lokale Gewerkschaftsorganisation und den Betriebsrat.

Für die lokale Gewerkschaftsorganisation (Geschäftsstelle bzw. Bezirk) liegt dies auf der Hand: Sie ist eine unmittelbare Organisationseinheit ihrer Gewerkschaft und an deren Satzungen, Richtlinien, Gewerkschaftstagbeschlüsse und institutionelle Prozeduren gebunden. Dabei ist festzuhalten, dass die Geschäftsstellen und Bezirke – auch wenn sie den Begriff »Gewerkschaft« im Namen tragen – ebenfalls nur *eine* Repräsentationsform des historischen und politischen Auftrags der Gewerkschaftsbewegung sind und zudem immer auch auf sich selbst bezogene Organisationsinteressen vertreten. In diesem Sinne schreiben Geiling, Meise und Eversberg (2012):

»Die gewählten ebenso wie die angestellten Hauptamtlichen haben eine herausragende symbolische Funktion. Sie ›verkörpern‹ die IG Metall nach innen und außen. Sie sind Repräsentanten, die nicht primär betriebliche Partikularinteressen ihrer Mitglieder, sondern vor allem die Gewerkschaft als Organisation vertreten. Als ›Sachwalter‹ der Gewerkschaft sind sie mit Bezug auf Statut und Programmatik der Organisation verpflichtet bzw. einem mehr oder minder definierten gewerkschaftlichen Gesamtinteresse« (Geiling/Meise/Eversberg 2012, S. 18).

Sowohl die Gesamtorganisation als auch die bezirklichen und lokalen Gliederungen müssen immer wieder aufs Neue klären, in welcher Weise sie die institutionellen Ziele und Aufgaben der Gewerkschaft im konkreten historischen und regionalen Kontext aufgreifen, interpretieren, repräsentieren und in betriebspolitische Praxis umsetzen.

Betriebsräte nun – um den dritten Akteur dieses Dreiecks aufzugreifen – sind zwar keine unmittelbare gewerkschaftliche Instanz, sondern rechtlich durch das Betriebsverfassungsgesetz legitimiert und Vertreter der Interessen und Anliegen *aller* Beschäftigten ihres Betriebs. Dennoch sind sie in gewisser Weise die dritte Institution, die sich in spezifischer Weise an der Vertretung von Arbeitnehmer:innen-Interessen und damit den institutionellen Zielen und Aufgaben der Gewerkschaften orientiert. Im Betriebsverfassungsgesetz ist die Zusammenarbeit von Betriebsräten mit der Gewerkschaft vorgesehen und de facto sind nach wie vor gut zwei Drittel der Betriebsratsmitglieder auch Mitglieder einer DGB-Gewerkschaft.

Jede der drei institutionellen Interessenvertretungen muss also für sich klären, was ihr je spezifischer Beitrag zur Vertretung von Arbeitnehmer:innen-Interessen ist, und doch stehen im Zentrum des institutionellen Dreiecks der gewerkschaftlichen Betriebspolitik die grundlegenden historisch-institutionellen Ziele und Aufgaben sowie die zu vertretenden Arbeitnehmer:innen als gemeinsamer Bezugspunkt. Diesem sind alle drei Akteure in je spezifischer Weise verbunden und beziehen daraus ihren Sinn und ihre Legitimation.

Vertrauenskörper stehen nun vor der Herausforderung, die gewerkschaftlichen Ziele und Aufgaben für den eigenen Betrieb zu »übersetzen«, d. h. konkrete Ziele zu formulieren, Aufgaben zu definieren, Themen aufzugreifen, Prioritäten zu setzen und Strategien zu entwickeln. Meist geschieht dies – in Abstimmung mit der lokalen Gewerkschaft – mit Blick auf die gegenwärtigen Herausforderungen im Unternehmen, die dynamischen Erwartungen der Beschäftigten und in Abstimmung bzw. Aushandlung mit dem Betriebsrat. Diese konkreten Ziele und Aufgaben bilden die Folie, vor der Vertrauenskörper ihre Handlungen interpretieren und bilanzieren.

Eine Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit drückt sich häufig in einer Neubestimmung von Aufgaben und Zielen aus. Hierfür finden sich in den Untersuchungsbetrieben viele Beispiele.

So finden zur eigenen strategischen und operativen Themenfindung vermehrt Befragungen von Beschäftigten statt; Vertrauenskörper beteiligen sich an der Konzeption von Zukunftstarifverträgen, leisten Unterstützung bei qualitativen Tarifvereinbarungen (wie dem »T-Zug« bei der IG Metall oder der Durchsetzung klarer Personalbemessungen im Krankenhaus), engagieren sich für die Arbeitszeitangleichung ans Westniveau (bei SPEKTRAL), nehmen bestimmte Beschäftigtengruppen stärker in den Blick (z. B. Akademiker:innen, Angestellte oder außertariflich Beschäftigte) und greifen abteilungs- und berufsnahe Themen, vereinzelt auch »Transformationsthemen« auf (z. B. Digitalisierung oder demografischer Wandel).

In einer ganzen Reihe von Untersuchungsbetrieben wurden und werden die Ziele, Aufgaben, Themen und Prioritäten auf Klausurtagungen entwickelt – samt den daraus abgeleiteten Strategien und konkreten Vorhaben für die kommende Zeit. Meist wird hierbei auch – mehr oder weniger strukturiert – ausgewertet bzw. reflektiert, was man sich vorgenommen hat, was davon man umsetzen konnte und was nicht und ob aktuelle Veränderungen im Unternehmen strategische Neuorientierungen und gegebenenfalls Modifikationen der Ziele und Prioritäten, aber auch der eigenen Arbeitsteilung und Arbeitsweise erfordern – womit die strukturelle Dimension angesprochen ist, der wir uns nun zuwenden.

8.2 Die strukturelle Dimension

Die strukturelle Dimension der Organisation und Arbeitsteilung orientiert sich sinnvollerweise an den Aufgaben, Themen, strategischen Zielen und Prioritäten und dient letztlich deren Realisierung. Zentrale Fragen sind hier:

- Wie steuern wir uns selbst und welche Struktur geben wir uns, um unsere Ziele zu erreichen und unsere priorisierten Themen zu bearbeiten?
- Welche Ausschüsse, Arbeitsgruppen und Spezialisierungen benötigen wir? Welche Qualifikationen brauchen wir? Wen schicken wir zu welcher Fortbildung, um auch von unseren Kompetenzen her gut aufgestellt zu sein?
- Welche Arbeitsweise geben wir uns, welche Sitzungen sind nötig und sinnvoll? Wie legen wir Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten fest, wie dokumentieren und überprüfen wir unsere Prozesse?
- Wie können wir die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen beschaffen, die wir für unsere Tätigkeit benötigen – gegenwärtig, aber auch in Zukunft?
- Welche räumliche und technische Ausstattung, welche Medien brauchen wir zu unserer Unterstützung?
- Welche »Führungsstruktur« geben wir uns und welche »Führungskultur« peilen wir an – in der Vertrauenskörperleitung bzw. im Vertrauenskörpervorstand, in Ausschüssen und Arbeitsgruppen des Vertrauenskörpers?
- Wie sorgen wir für eine stabile und nachhaltige Organisationsform und bleiben gleichzeitig sensibel für Veränderungen und flexibel für sinnvolle Modifikationen unserer Struktur?

Hierbei können die Arbeits- und Organisationsformen aufgrund der Betriebsgröße, Vertrauensleutetradition der jeweiligen Gewerkschaft, Größe des Vertrauenskörpers und Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder erheblich variieren (Buggeln 2015, S. 15).

Traditionellerweise sind sowohl die Organisation und Arbeitsteilung als auch die formellen Regelungen und institutionalisierten Abläufe in Vertrauenskörpern an den Satzungen und Richtlinien der jeweiligen Gewerkschaft orientiert. Dies fängt bei den Wahlprozeduren an und reicht über die dort vorgesehene Aufbauorganisation eines Vertrauenskörpers bis hin zur Einberufung regelmäßiger Sitzungen der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands (oft 14-täglich oder monatlich) und Versammlungen der Vertrauensleute (häufig viermal im Jahr).

Nicht selten existierte in der Vergangenheit eine zentralistisch-hierarchische Struktur: Die oder in den meisten Fällen der Vorsitzende war das organisatorische Zentrum des Vertrauenskörpers, teilweise mit Unterstützung eines kleinen Kreises von Mitgliedern der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands.

Die häufig als ritualisiert und wenig lebendig erlebte Form der Organisation der Vertrauensleutearbeit wird in den meisten Untersuchungsbetrieben als überholt angesehen. Damit rückt die strukturelle Dimension stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit; Selbstorganisation und Arbeitsteilung des Vertrauenskörpers werden zu einer eigenständigen und komplexen Gestaltungsaufgabe.

Als Beispiel sei hier der Vertrauenskörper von MEDITEC genannt, dessen Sitzungsrhythmus sich von einer getakteten monatlichen Abfolge hin zu anlass- und themenbezogenen Sitzungen verschoben hat. Ein Grund hierfür lag im Bemühen, die Erfahrung zu minimieren, dass Vertrauensleute nur zusammenkommen, um festzustellen, dass es eigentlich nichts Wichtiges zu besprechen gibt. Dies erforderte nach Aussagen des Vertrauenskörpervorsitzenden einen »kreativen Umgang« mit den satzungsmäßigen Vorgaben:

»Also so diese altbackenen Dinge wie ›Wir machen eine Vertrauensleutesitzung pro Monat, weil es so vorgesehen ist‹ machen wir nicht mehr. Wir machen eine Vertrauensleutesitzung, wenn sie ansteht, und wir haben verschiedene Arten, die zu machen. Entweder haben wir eine allgemeine Sitzung mit allen; da ist mir wichtig, dass jeder denselben Informationsstand hat. Das ist eine große Vertrauensleutesitzung, da berichtet auch der Betriebsrat, was es Neues gibt.«

Neben diesen themen- bzw. anlassbezogenen Vertrauensleutesitzungen gibt es bei MEDITEC Treffen für bestimmte Gruppen von Vertrauensleuten und spezielle Versammlungen für Vertrauensleute in einzelnen Betriebsbereichen:

»Die im Vertrauenskörpervorstand für diesen Bereich zuständig sind, die kriegen dann den Hut auf und gehen in die Bereiche rein, oder wir machen dort gemeinsam eine spezielle Vertrauensleuterunde. Wir hatten gerade für eine Business-Unit etwas, wo ein bestimmtes Thema diskutiert worden ist. Da holen wir uns nur die Vertrauensleute aus diesem Bereich, eine spezielle Sitzung nur mit den dortigen Vertrauensleuten. Meist mache ich das mit, weil [augenzwinkernd] bei schwierigen Themen ist es immer gut, wenn der Chef dabei ist, aber die Vertrauensperson oder die, die das Netzwerk dahin haben, die sind dann auch dabei.«

In manchen Untersuchungsbetrieben findet eine zunehmende Professionalisierung der Arbeitsteilung innerhalb der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands statt. Dieser Prozess, der in Betriebsräten schon frü-

her stattgefunden hat und nun von Vertrauenskörpern auf niederschwelligem Niveau nachvollzogen wird, scheint in größeren und gut funktionierenden Vertrauenskörpern eine Tendenz zu sein.

Heute gibt es neben Vertrauenskörpervorsitzenden, Stellvertreter:innen, Schriftführer:innen und Bildungsbeauftragten noch Kontaktpersonen für die Geschäftsstelle bzw. den Bezirk und für den lokalen DGB, Zuständige für bestimmte Betriebsteile oder Abteilungen, Ausschüsse für Mitgliederwerbung und Nachwuchsarbeit bzw. Auszubildende sowie Arbeitsgruppen zu bestimmten Aufgaben wie Öffentlichkeitsarbeit oder Leitbild, außerdem Webmaster und Social-Media-Beauftragte, »Kümmerer« für bestimmte Aktionen oder kleinere Projekte (z. B. Befragungen), Zuständige für Frauen und für außertariflich Beschäftigte, vereinzelt auch »Veränderungspromotoren« oder »Weiterbildungsmentoren« – ein durchaus beeindruckendes Spektrum von Arbeits- und Verantwortungsteilung im Vertrauenskörper.

Bei KRAN sind die neun Mitglieder der Vertrauenskörperleitung neuerdings für die anderen 45 Vertrauensleute in der Weise zuständig, dass jede:r von ihnen den regelmäßigen Kontakt mit fünf Vertrauensleuten hält, um mit diesen Ziele bzw. Aktivitäten inklusive Fristsetzung zu vereinbaren, deren Erledigung dann auch geprüft wird.

Doch selbst in großen, hoch strukturierten und gut funktionierenden Vertrauenskörpern klaffen zuweilen Anspruch und Wirklichkeit auseinander. Ein Vertrauenskörperleiter, der stolz darauf ist, dass jedes Mitglied der Vertrauenskörperleitung seit einiger Zeit eine spezifische Zuständigkeit hat, räumt auf Nachfrage zum tatsächlichen Funktionieren der Arbeitsteilung ein:

»Da bin ich mal total direkt. So wie du das beschrieben hast, das ist mein Schmerz. Das ist mein Schmerz, dass wir uns über etwas einig sind, dass wir das auch aufschreiben. Alle sagen Ja und am Ende des Tages geht es um die Umsetzung. Es geht darum: ›Wir machen das jetzt‹, und dann muss ich die Kollegen daran erinnern: ›Wir hatten mal irgendwie eine Aufgabenteilung. Könnt ihr euch da noch dran erinnern?‹ Dann sagt der eine: ›Ja, stimmt, will ich jetzt auch machen‹, und der nächste sagt: ›Ja gut, okay.‹«

Obgleich es in der Praxis mühsam ist und einer gewissen Beharrlichkeit der Vertrauenskörperleitung bzw. Vertrauenskörpervorsitzenden bedarf, in einer ehrenamtlichen Gruppierung mit oft nur geringen Freistellungsmöglichkeiten eine nachhaltige Struktur und Arbeitsform aufzubauen und aufrechtzuerhalten, ist vielen Vertrauenskörperleiter:innen mittlerweile bewusst, wie wichtig es ist, eine von den aktuellen (Schlüssel-)Personen unabhängige Organisationsform aufzubauen:

»Ich weiß aber auch, wie fragil so ein Gebäude ist; es hängt zum Teil von einzelnen Personen ab. Insofern wünsch ich mir, dass wir stärker versuchen, wichtige gewerkschaftliche Ansätze in Strukturen zu gießen und das alles ein bisschen abzusichern, dass es nicht so schnell mal wieder zur Disposition gestellt werden kann.«

Mit »in Strukturen gießen« ist unseren Erkenntnissen aus dem Projekt zufolge aber nicht gemeint, sich an der klassischen »Mechanik« einer bürokratischen Organisation zu orientieren. Wir wenden uns nun einer Form gewerkschaftlicher Basisorganisation zu, die nicht dem Muster der »normalen« betrieblichen Vertrauensleuteorganisation entspricht.

In vier Unternehmen (CARE, ENERGIE, ITK und SPEKTRAL) sind wir einer Form der gewerkschaftlichen Basisorganisation begegnet, die nicht dem Muster der »normalen« betrieblichen Vertrauensleuteorganisation entspricht. Hier existieren auf der Ebene der einzelnen Gesellschaften bzw. Betriebe einer Region – bei CARE verschiedene Krankenhäuser einer Großstadt, bei ENERGIE die heute eigenständigen Gesellschaften eines ehemals zusammenhängenden kommunalen Versorgungsunternehmens – keine eigenständigen betrieblichen Vertrauenskörper, vielmehr gibt es neben den Betriebsräten, die weiterhin in den einzelnen Betrieben existent sind, aufseiten der Gewerkschaft regionale betriebsübergreifende Vertrauenskörper mit einem zentralen Betriebsgruppenvorstand.

Diese setzen sich – mal mehr, mal weniger – aus Betriebsratsmitgliedern der einzelnen Gesellschaften zusammen, die sich neben ihrem Betriebsratsamt bewusst auch als gewerkschaftliche Vertrauensleute verstehen und so versuchen, einen Rest an gewerkschaftlicher Basisstrukturen in den regionalen Unternehmensgliederungen aufrechtzuerhalten. Arbeitsteilung findet hier allenfalls innerhalb der betriebsübergreifenden Vertrauenskörperleitung oder innerhalb der Betriebsgruppe statt und nicht (mehr) oder kaum noch in den einzelnen Betrieben. Wir haben dies in Fallstudie 3 als »fehlende Mitte« beschrieben und analysiert.

Solche spezifischen gewerkschaftlichen Selbstorganisationsformen bringen es mit sich, dass in diesen Unternehmen weniger ein kontinuierliches Alltagsgeschäft des Vertrauenskörpers vorzufinden ist als eine ausgeprägte themenbezogene Projekt- oder Kampagnenstruktur mit entsprechenden Mobilisierungseffekten – auch was die Mitgliedergewinnung betrifft. Dies schließt zwar nicht aus, dass betriebsübergreifende Vertrauenskörper oder Betriebsgruppen auch in der Lage sind, »Gelegenheitsstrukturen« aufzugreifen und betriebliche Basisaktivitäten anzustoßen, doch letztlich kann man auch dies als Kampagnen bezeichnen.

Ein bemerkenswertes Beispiel hierfür ist die in Fallstudie 3 beschriebene Kampagne der Logistikbeschäftigten aller Krankenhäuser, die sich gegen ihre

Ausgliederung gewehrt und ein großangelegtes Projekt zum Erhalt der Logistik im Krankenhauskonzern organisiert haben. Ein weiteres Beispiel ist der Kampf um die Tarifangleichung an den Weststandard bei SPEKTRAL.

Ein zentrales Spannungsfeld der strukturellen Dimension von Vertrauenskörpern ist die bereits angeklungene Doppelgleisigkeit von Institutionalisierung der Vertrauensleutearbeit im Sinne einer nachhaltigen Organisation einerseits und von temporären bzw. situativen Aktivitäten, Projekten und Kampagnen andererseits. Diese Doppelgleisigkeit ist bereits in der Verfasstheit von Vertrauenskörpern zwischen Institution und sozialer Bewegung angelegt.

Jürgen Prott zufolge sind Vertrauensleute einerseits »Kernelemente der Bewegungsförmigkeit von Gewerkschaftsorganisationen« (Prott 2015a, S. 10) und »wichtige Mobilisatoren in den sozialen Kämpfen der Gewerkschaft« (Prott 2015b) und tragen damit entscheidend zu deren Durchsetzungskraft bei. Zugleich sei es jedoch »nicht so sehr die geballte Ladung episodischer Aktivitätsschübe, vielmehr die mit längerem Atem ausgestattete Einsatzbereitschaft innerhalb auf Dauer gestellter Strukturen«, die das »Muster ehrenamtlicher Nachhaltigkeit« ausmache (Prott 2015a, S. 169). Bei der (Re-)Vitalisierung von Vertrauenskörpern erfordern beide Aspekte ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit.

Ansätze zur nachhaltigen Professionalisierung der Vertrauensleuteorganisation durch Organisationsentwicklung in den Vertrauenskörpern haben wir bereits in Kapitel 7.6 beschrieben. Diese werden von einer verstärkten Netzwerkorientierung getragen, wozu Faupel und Köhler schreiben:

> »Vertrauensleutearbeit ist bei weitem mehr als Gremienarbeit in festen Strukturen. Es ist vielmehr ein Netzwerk von vielen Kolleg:innen, die sich gegenseitig ergänzen und stärken. Diesen Netzwerkgedanken gilt es zu stärken und auszubauen. Sich als Vertrauensleute zu engagieren, deutet auf ein ausgeprägtes Interesse hin, sich für deren direkte Arbeitsbedingungen einzusetzen. Dies muss nicht zwingend über ein offizielles Wahlamt mit Wahlkampf und Amtsperiode erfolgen. Wichtig ist vielmehr, dass auch eine Wirksamkeit des Engagements zu spüren ist.
> Gewerkschaften tun also gut daran, einen Einstieg in die gewerkschaftliche Arbeit zu organisieren, ohne direkt auf starre Strukturen zu verweisen. Eine Möglichkeit ist, interessierte Kolleg:innen in thematischen Projekten und gemeinsamen Arbeitsgruppen in die Vertrauensleutearbeit einzubeziehen. Die Themenerhebung erfolgt im Idealfall durch die Beschäftigten selbst. So wäre es möglich, zeitlich begrenzt aktive Beschäftigte in die gewerkschaftliche Arbeit zu integrieren und punktuell Interesse an der ›klassischen‹ Vertrauensleutearbeit zu wecken« (Faupel/Köhler 2022, S. 251).

Die »Bewegungsförmigkeit« wird in den letzten Jahren stark durch das Aufgreifen von Organizing-Methoden und -strategien gefördert – nicht nur in Gestalt

betrieblicher Entwicklungsprojekte (Flach 2020), sondern vermehrt auch auf der Ebene der Geschäftsstellen, die die überbetriebliche regionale Vernetzung zwischen den Betrieben (IG Metall Baden-Württemberg 2019, S. 4 f.) als zentrales Handlungsfeld entdeckt haben, aber auch die stärkere Bündnisfähigkeit und praktische Kooperation mit anderen Akteuren wie z. B. sozialen Bewegungen. Damit relativieren sie die traditionelle Fokussierung auf innerorganisatorische Prozesse relativieren und Aktivitäten dieser Art haben in den letzten Jahren in manchen Regionen zu einem nennenswerten Mitgliederzuwachs geführt.

In diesem Sinne fordert Ingrid Artus einen »grundlegende[n] organisationspolitische[n] Kulturwandel« in den Gewerkschaften und konkretisiert dies für die IG Metall folgendermaßen:

> »Basisorientierung, Bewegungsorientierung und aktive Bündnisarbeit sind hier die zentralen Schlagworte. Ziel wäre eine IG Metall, die sich (wieder) stärker als Bewegungsorganisation versteht, das heißt als Unterstützerin und Moderatorin sozialer Kämpfe in den Betrieben und darüber hinaus« (Artus 2022, S. 281).

Quer zu den genannten Polen »Professionalisierung der nachhaltigen Vertrauenskörperorganisation« und »Bewegungsförmigkeit« steht in neuerer Zeit auch die Bezugnahme auf moderne Organisationsvorstellungen und Arbeitsweisen, die dazu führen könnte, die Kluft zwischen »Bürokratie« und »Spontaneität« auf neue Weise zu überbrücken – mit Ansätzen zu agiler Arbeit und zu temporären, flexiblen und sogenannten fluiden Aktivitätsformen sowie mit neuen Formen von Prozessgestaltung und von Führung. Diese neuen Arbeitsformen werden in manchen der von uns untersuchten Vertrauenskörper diskutiert, jedoch nur sehr partiell realisiert (zu Strategien und Handlungsfeldern von Mitbestimmung im Kontext agiler Arbeit siehe Baukrowitz/Hageni 2020; Hexel 2019; IG Metall 2022a).

Wenngleich Struktur und Selbstorganisation eines Vertrauenskörpers im Grunde dazu dienen sollen, die strategischen Ziele umzusetzen, bleiben sie ihrerseits nicht ohne Rückwirkung auf die Ziel- und Aufgabenformulierungen. Es liegt offenbar nahe, dass Vertrauenskörper zunächst einmal die Themen und Probleme aufgreifen, für die sie Aufmerksamkeits- und Handlungsroutinen oder eine organisatorische Form – einen Ausschuss oder eine Arbeitsgruppe – haben, in der diese Themen bearbeitet werden können.

Letztlich laufen Organisation und Arbeitsweise eines Vertrauenskörpers immer Gefahr, ein gewisses Eigenleben zu entwickeln, wenn sie nicht von Zeit zu Zeit daraufhin überprüft werden, ob sie für die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung (noch) angemessen sind. Dass dies keine leichte Aufgabe ist, hat Prott eindrücklich beschrieben:

»[P]rogrammatische Aussagen mögen sich wechselnden Rahmenbedingungen geschmeidig anpassen lassen, überkommene Strukturen mit all ihren Verfahrensregeln sind zählebiger, weil sie im Handeln der Akteure habituell eingeschliffen sind« (Prott 2015a, S. 156).

Hinzu kommt, dass es nicht einfach ist, in einer Institution wie dem Vertrauenskörper, der sich stark an unmittelbaren Anlässen orientiert und strukturell eher kampagnenorientiert agiert (z. B. in Tarifrunden), eine nachhaltige Orientierung an geregelten Strukturen und Prozessen aufrechtzuerhalten. Das aus Non-Profit- und Ehrenamtsorganisationen vertraute und dort gut untersuchte Phänomen der Organisationsabwehr lässt sich auch bei Vertrauenskörpern finden (siehe Kapitel 8.3.5).

8.3 Die Beziehungsdimension

Selbst wenn man sich über seine Ziele, Aufgaben und thematischen Prioritäten im Klaren ist (Aufgabendimension), die Arbeit sinnvoll verteilt und die Zuständigkeiten geklärt hat und auch die Qualifikationen und Ressourcen stimmen (strukturelle Dimension), bleibt doch das Faktum bestehen, dass sich Vertrauenskörper aus Menschen zusammensetzen. Diese geben ihre Persönlichkeit, ihr Bedürfnis nach Sinn und Zugehörigkeit, ihre Emotionen, Anerkennungs- und Beziehungswünsche, Vorlieben sowie Zu- und Abneigungen nicht an der Garderobe ab, sondern in die gewerkschaftliche Arbeit – und das heißt auch: in die Sitzungen und Projekte) mit- und ein.

In Kapitel 11 zeichnen wir nach, wie sich in einigen Untersuchungsbetrieben die Kultur im Vertrauenskörper zum Teil erheblich verändert hat, der Elan größer und die Sitzungen entspannter wurden, was sich positiv auf die gemeinsamen Aktivitäten und die öffentliche Ausstrahlung auswirkt. Im vorliegenden Kapitel geht es nun nicht um die *temporär* belebende Atmosphäre von Aufbruchs- bzw. Entwicklungsprozessen, sondern um grundlegende Fragen von Sinn und Zugehörigkeit, von Emotionen und Beziehungsdynamiken, die in den *Alltag* eines Vertrauenskörpers eingebettet sind.

Dies beginnt bei so einfachen, zugleich aber fundamentalen Fragen wie: Gehe ich gerne zur Sitzung und freue ich mich darauf, die Kolleg:innen wiederzusehen? Finde ich die Sitzung oder eine bestimmte Aktion sinnvoll, oder mache ich aus Pflichtgefühl mit? Habe ich den Eindruck, ich kann etwas beitragen? Habe ich das Gefühl, es interessiert jemanden, dass ich da bin? Werde ich – oder fühle ich mich zumindest – persönlich angesprochen?

Uns wurde von solidarischen Erlebnissen im Vertrauenskörper berichtet, von gegenseitiger Wertschätzung und einem akzeptierenden Umgang mit persönlichen Eigenheiten, von wechselseitiger Sympathie, freundschaftlicher Verbundenheit und gegenseitiger Unterstützung. Aber auch davon, dass Vertrauensleutearbeit den Einzelnen eine gehörige Portion Frustrationstoleranz und Durchhaltevermögen abfordert, ohne die sich eine nachhaltige Vertrauensleutearbeit nicht realisieren lässt. Daneben gibt es auch Ärger, Spannungen, Konflikte und lähmende Dynamiken im Vertrauenskörper, die es den Vertrauenskörperleiter:innen nicht immer leicht machen, »den Laden zusammenzuhalten« und die Energie auf die betrieblichen Aktivitäten und politischen Ziele zu richten.

Die gesamte Palette an Sinnfragen, subjektiven Bedürfnissen, Emotionen und Beziehungsdynamiken, die im Alltag eines Vertrauenskörpers eine Rolle spielen, wird in der Gewerkschaftsforschung, in Vertrauensleutebroschüren und Schulungsunterlagen in der Regel nur selten thematisiert – obwohl praxiserprobte Haupt- und Ehrenamtliche diesbezüglich über einen reichhaltigen Erfahrungsschatz und ein umfangreiches, wenn auch oft implizites Wissen verfügen.

Wir wollen im Folgenden einige Erkenntnisse der psychologischen Organisationsforschung zum Thema der Beziehungsdimension in Vertrauenskörpern mit Bezug auf unser Forschungsmaterial aufbereiten.

8.3.1 Historischer Kontext: Individualisierung und Subjektivierung

Für die zunehmende Relevanz dessen, was hier unter »Beziehungsdimension« gefasst wird, sprechen zunächst einmal historische Aspekte. In Zeiten vermehrter Individualisierung und Subjektivierung – bzw. in einer »Gesellschaft der Singularitäten«, wie Reckwitz (2019) es nennt – spielen persönliche Interessen, Haltungen und Neigungen auch in gewerkschaftlichen Kontexten eine größere Rolle als zu Zeiten, in denen man zumindest noch die Hoffnung haben konnte, dass ein »guter« Gewerkschafter bereit ist, seine persönlichen Wünsche und Strebungen der »Sache« und dem Kollektiv unterzuordnen.

Solidarität und längerfristiges Engagement sind – dies ist auch ein Ergebnis der Ehrenamtsforschung (Hacket/Mutz 2002) – nicht mehr naturwüchsig zu unterstellen, sie müssen »hergestellt« werden, kurzum: Auch die Beziehungsdimension ist zu einer Sphäre geworden, die gestaltet werden will und gestaltet werden muss. In diesem Sinne ist Vertrauensleutearbeit nicht zuletzt »Beziehungsarbeit«. Auch im gewerkschaftlichen Kontext kann Solidarität nicht mehr einfach vorausgesetzt werden, sondern wird vornehmlich in gemeinsamer Praxis geschaffen (siehe Kapitel 11.4).

Es ist zu vermuten, dass die traditionellen Formen der Anerkennung wie Ehrennadeln und Jubiläumspräsente sowie eingespielte Formen von Beziehungs-

pflege wie Stammtische, Kegelabende, gemeinsame Ausflüge oder die alljährliche »Kohl-und-Pinkel-Tour« – nicht mehr ausreichen, um die Loyalität zu sichern, Zugehörigkeitsbedürfnisse zu befriedigen und die Gruppenkohäsion zu stabilisieren. Die Frage ist, wie diese Aspekte stärker in die Vertrauensleutearbeit integriert werden können.

8.3.2 Gewerkschafter:innen mit Herzblut

In wertebasierten Gruppen und Organisationen, wie es Vertrauenskörper und Gewerkschaften sind, kommt den moralischen und emotionalen Aspekten eine große Bedeutung zu. Dies verrät schon die Sprache: Immer wieder stießen wir in den Interviews darauf, dass es als zentrales (»Qualifikations-«)Merkmal von Vertrauensleuten gilt, dass sie »das Herz auf der richtigen Seite haben« und ihre Tätigkeit mit einer großen Portion »Herzblut« ausführen. So spricht beispielsweise der Vertrauenskörperleiter eines Metallbetriebs von »Herzblut-Vertrauensleuten« und »Vollblutmetallern, die bei jeder Situation dabei sind, die vor dem Tor stehen und die sagen: ›Wir machen mit.‹« Der Vorsitzende einer ver.di-Betriebsgruppe formuliert:

»Du brauchst Menschen, die das mit Herzblut nach vorne treiben. […] Du brauchst einzelne Menschen, die das übernehmen, die ihr Herzblut dafür opfern, die das als Idealisten vorantreiben und andere Menschen mitziehen.«

Ein Vertrauenskörperleiter, der im Interview ausgiebig darüber klagt, wie stark die Bereitschaft zum Ehrenamt nachgelassen habe und auf wie wenig inneres gewerkschaftliches Engagement er noch treffe, fährt mit den Worten fort:

»Und wenn ich hier einen jungen Menschen habe, wo ich sehe: ›Mensch, der macht einen geilen Job! Der ist dabei, da ist Herzblut mit dabei, da ist eine Überzeugung mit dabei‹, dann sage ich: ›Mensch, den musst du fördern! Den musst du fordern, den musst du fördern‹, dann ist die Welt in Ordnung.«

Eine Gewerkschaftssekretärin schildert, dass sie neu gewählten Ehrenamtlichen mit auf den Weg gibt:

»Ihr müsst jetzt keine Super-Experten in Gesetzen und Ähnliches sein, ihr müsst das Herz am richtigen Fleck haben und einen Instinkt für Gerechtigkeit.«

»Herzblut« heißt, sich zu einer Sache zu bekennen, etwas mit Begeisterung oder gar Leidenschaft zu tun, über eine hohe intrinsische Motivation zu verfügen, sich der Vertrauensleutearbeit mit einer großen Portion Engagement und Hingabe zu widmen. Die Organisationspsychologie spricht diesbezüglich von einem hohen normativen und affektiven Commitment (van Dick 2004).

Ein Grund, warum die Bedeutung normativer und emotionaler Aspekte in der Vertrauenskörperarbeit so stark ausgeprägt ist, besteht darin, dass es sich um ein freiwilliges bzw. ehrenamtliches Engagement handelt, das nicht mit finanziellen und kaum mit status- und prestigebezogenen Gratifikationen verbunden ist. Dies macht eine starke wertebezogene Identifikation und eine solide intrinsische Motivation erforderlich, oder paraphrasiert: Wenn ich meine Zeit und Energie schon für die Vertrauensleutearbeit opfere, dann muss ich von deren Sinnhaftigkeit überzeugt sein, möchte als Person gesehen werden und anerkannt sein und mich in einer Gruppe von Gleichgesinnten auch wohlfühlen.

Es ist vermutlich nicht übertrieben zu sagen, dass normatives und emotionales Commitment, wie es im Begriff der »Solidarität« zum Ausdruck kommt, als die zentrale gewerkschaftliche Schlüsselressource angesehen werden kann.

8.3.3 Das Verhältnis von Aufgabenorientierung und emotionalen Stimmungen

In Gremien, Ausschüssen und Arbeitsgruppen besteht oftmals ein fragiles Verhältnis von Aufgabenorientierung und emotionalen Stimmungen. Die zentrale Frage ist hier, ob im Vertrauenskörper die Ziel- und Aufgabenorientierung im Zentrum stehen oder ob sich persönliche bzw. emotionale Aspekte in den Vordergrund schieben und das Geschehen dominieren. An die Stelle der Ziel- und Aufgabenorientierung tritt dann eine diffuse, aber mächtige Gruppenmentalität und es stellt sich die Frage, wie es gelingt, sich wieder stärker auf »die Sache« zu konzentrieren.

Neigungen, Verhaltensweisen und Emotionen, die den gemeinsamen Arbeitsprozess stören, werden oft lange erduldet und erlitten. Gelegentlich kommen sie impulsiv zum Ausbruch, wenn jemandem »der Kragen platzt«, weil es in der betrieblich-gewerkschaftlichen Praxis kaum Orte oder Formen gibt, wo Vertrauensleute ihre Gefühle ausdrücken oder entstehende Spannungen in sozial annehmbarer Weise austragen könnten. Hier eine Balance zu finden und dafür zu sorgen, dass die Gruppe – sei es die Vertrauenskörperleitung bzw. der Vertrauenskörpervorstand oder das gesamte Vertrauenskörpergremium – immer wieder in den Aufgabenmodus zurückkehrt, ist eine der Hauptaufgaben von Führung in Vertrauenskörpern.

Nicht selten führt die zentrale Bedeutung der Werte-, Gemeinschafts- und Beziehungsorientierung in Vertrauenskörpern dazu, dass die Beziehungsdimension gegenüber der Aufgabendimension, also gegenüber dem strategisch orientierten, ziel- und aufgabenbezogenen Handeln in den Vordergrund rückt – nicht nur bei Einzelnen, sondern auch als Aspekt der Gruppenkultur und damit als prägender Faktor für Arbeitsweise und Organisation. Zugespitzt kann man sagen, dass in manchen Vertrauenskörpern die Neigung besteht,

- dass die parteiliche Haltung (»Herz auf der richtigen Seite«) und politische Übereinstimmung (»Wir sind alle überzeugte IG-Metaller/IG-BCE'ler«/»Ver.di-aner«) wichtiger sind als das konkrete Verhalten und tatsächliche Auftreten im Betrieb, die persönlichen Qualifikationen oder kontinuierliches gewerkschaftliches Engagement;
- dass die emotionale Nähe zueinander und das Gefühl, unter »Verbündeten« zu sein, wichtiger sind als das Bemühen um abgestimmtes Handeln, effektive Ausführung der beschlossenen Vorhaben und Orientierung an der Zielerreichung,
- dass die Loyalität gegenüber einzelnen Vertrauenskörpermitgliedern (»eine:r von uns«, »verdiente Kollegin/verdienter Kollege«) wichtiger ist als die Frage, ob die Betreffenden die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen und zuverlässige Mitstreiter:innen sind.

In manchen Vertrauenskörpern beginnt sich die Haltung gegenüber diesen untergründigen Strömungen und stillschweigend geltenden Gruppennormen zu verändern. In einigen Untersuchungsbetrieben konnten wir beobachten, dass sich die Gesinnungsgemeinschaft im Zuge der Professionalisierung der Vertrauensleutearbeit stärker in Richtung einer wertebezogenen Arbeitsgemeinschaft entwickelt, in deren Rahmen von den einzelnen Vertrauensleuten erwartet wird, dass sie zu Terminen erscheinen, bestimmte Aufgaben vor Ort übernehmen und auch als Einzelne praktische Verantwortung für den Vertrauenskörper zeigen.

Dies kann dazu führen, dass einzelne Vertrauensleute ihr Amt niederlegen, weil ihnen die Ansprüche der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands zu weit gehen oder sie keine kritischen Gespräche über ihr schwaches bzw. fehlendes Engagement führen möchten. Es kommt auch vor, dass Vertrauensleuten, die untätig sind, ihr Status aberkannt oder ihnen signalisiert wird, dass vor der nächsten Organisationswahl geprüft wird, ob man ihre Kandidatur weiterhin unterstützt. Hier steigen die Ansprüche an Qualifikation, Kompetenz und Handeln der einzelnen Vertrauensperson und die Erwartungen an eine gewisse Verbindlichkeit, Eigenverantwortung und Selbstermächtigung.

8.3.4 Tendenz zur Personalisierung

Ein weiterer Aspekt in ehrenamtlichen Gruppierungen, die nur wenig durch verbindliche Regeln und Regularien geprägt sind, ist die Tendenz, Geschehnisse zu personalisieren und enttäuschte Erwartungen auf der persönlichen Ebene auszutragen. Dann wird weniger gefragt, ob die Strategie noch trägt und die Vorhaben sinnvoll formuliert sind und kommuniziert werden, ob die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten gut geklärt, genügend Ressourcen vorhan-

den und die betreffenden Personen ausreichend qualifiziert sind – im Mittelpunkt von Vorhaltungen und Vorwürfen stehen eher persönliche Eigenheiten und Defizite, die einzelnen Mitgliedern als unzureichendes Engagement oder mangelnde Loyalität vorgehalten werden.

Persönliche Vorlieben und Abneigungen gegenüber einzelnen Personen (»Nasenfaktor«) können sich in einer derartigen Kultur relativ frei inszenieren – und verknüpfen sich mit individuellen Interessen und dem Ringen um die eigene Position und den Einfluss in der Gruppe. Der persönliche »Gewinn« solcher personalisierender Gruppenprozesse besteht darin, dass man sich nicht fragen muss, was man eigentlich selbst für die Zielerreichung, Aufgabenerledigung und Kooperation im Vertrauenskörper tut und ob man die drängenden betrieblichen Themen und das Ziel, die Belegschaftsinteressen verlässlich zu vertreten, selbst noch hinreichend im Blick hat.

8.3.5 Organisationsabwehr

Im Endeffekt kann sich eine Kultur herausbilden, die die Reihenfolge der drei Dimensionen umkehrt, sodass sich eine Tendenz entwickelt, die Aufgabendimension (Ziele und Inhalte) und die strukturelle Dimension (Organisation und Arbeitsteilung) vom Pol der Beziehungsdimension her zu denken und zu leben. Die Zufriedenheit der/des Einzelnen, der Zusammenhalt der Gruppe und die Pflege der darin vorhandenen Beziehungen werden unter der Hand zum zentralen Anliegen; die Klärung der Ziele, Themen und Aufgaben sowie Struktur und Arbeitsteilung werden verstärkt unter dem Aspekt betrachtet, den Zusammenhalt der Gruppe zu stabilisieren und das Wohlgefühl der/des Einzelnen nicht allzu sehr mit lästigen Erwartungen, Ansprüchen und Verpflichtungen zu stören.

In der Forschung über Non-Profit- und ehrenamtliche Organisationen wird dies als »Organisationsabwehr« beschrieben. Organisationale Merkmale wie Strukturen, Arbeitsteilung und geregelte Prozesse werden in den Hintergrund gedrängt; im Vordergrund stehen moralische Werte und Ideologien, Zugehörigkeit und Sympathie. Die Einhaltung von Regeln unterliegt letztlich der Entscheidung jeder und jedes Einzelnen, selbst wenn sie grundsätzlich als sinnvoll erachtet und von der Gruppe beschlossen werden. Strategische Belange und betriebliche Themen bleiben damit hinter den persönlichen Interessen und Bedürfnissen der Mitglieder zurück.

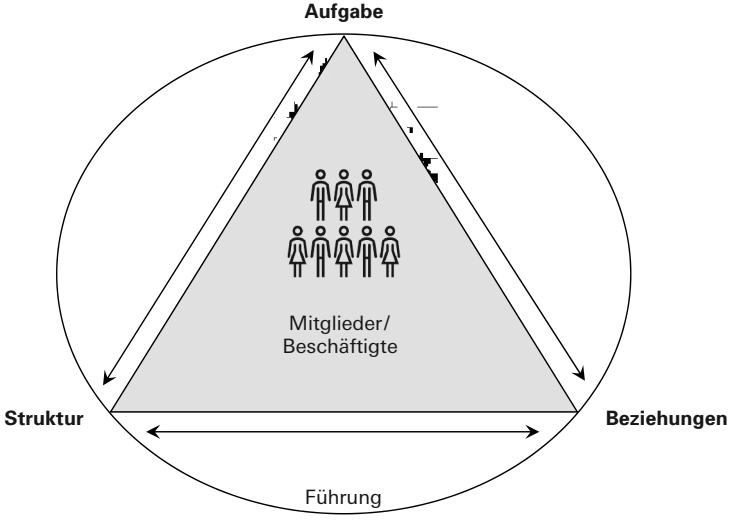
»[Es] zeigt sich häufig eine ausgeprägte Abwehr von formalen Strukturen, Autorität und Macht. Definierten Verantwortungsbereichen oder Abläufen wird Skepsis entgegengebracht, oft werden sie informell unterwandert« (Simsa 2017, S. 91).

All dies sind Faktoren, die zukunftsorientierte Entwicklungen im Vertrauenskörper und die Anpassung an sich verändernde gesellschaftliche und betriebliche Verhältnisse erschweren und für die Vertrauenskörperleitung bzw. den Vertrauenskörpervorstand, aber auch für die zuständigen Gewerkschaftssekretär:innen eine permanente Herausforderung darstellen.

8.4 Die Dynamik zwischen der Aufgaben-, der Struktur- und der Beziehungsdimension

Unsere Fallstudien zeigen, dass Vertrauenskörper in ihren Entwicklungsprozessen ein sehr unterschiedliches Gewicht auf die drei Dimensionen legen, das heißt, dass sie die Pole der Triade und die Relationen zwischen den Polen (siehe Abbildung 13) sehr unterschiedlich bewerten und gestalten. So kommt es vor, dass ein Vertrauenskörper viel Energie in die interne Beziehungsgestaltung und die Entwicklung seiner Struktur steckt, jedoch wenig Klarheit darüber besitzt bzw. nicht klärt, welche Ziele er eigentlich verfolgt, also welche Themen er aufgreifen, welche Bereiche im betrieblichen Alltag er gestalten und voranbringen und was er für die Beschäftigten erreichen will.

Abbildung 13: Wechselwirkungen zwischen den drei Dimensionen



Quelle: eigene Darstellung

Bei anderen Vertrauenskörpern stehen die Inhalte und Ziele im Vordergrund und der Struktur- und Beziehungsdimension wird weniger Aufmerksamkeit zuteil; in wieder anderen Vertrauenskörper stehen die einzelnen Mitglieder als Person und der Gruppenzusammenhalt stark im Zentrum, ohne dass das Gruppenleben hinreichend inhaltlich und organisatorisch unterlegt wird.

Die Priorisierung einer der drei Dimensionen findet sich nicht nur auf der Ebene des gesamten Vertrauenskörpers oder der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands, sondern auch auf der Ebene einzelner Gremienmitglieder. Dass es Personen gibt, die eine der drei Dimensionen priorisieren und die anderen weniger wichtig finden, trägt zur Dynamik im Vertrauenskörper bei:

- Manche Mitglieder haben ihre Stärke darin, strategisch zu denken, bringen bestimmte inhaltliche Themen voran oder sind stark mit gewerkschaftlichen Positionen identifiziert (Priorisierung der Aufgabendimension);
- andere haben ihre Stärke auf der Ebene der internen Organisation und legen großen Wert auf Arbeitsteilung, Struktur- und Steuerungsfragen, die Nutzung digitaler Tools für die Vertrauenskörperarbeit oder auch die Frage, wie sie dafür sorgen können, dass der Vertrauenskörper in der Breite des Betriebs gut aufgestellt ist (strukturelle Dimension);
- und schließlich finden sich unter Vertrauensleuten immer auch Personen, denen Gesprächsklima und Kommunikation zentrale Anliegen sind und die nicht müde werden, die Wertschätzung untereinander und die Anerkennung im Gremium zu thematisieren (Beziehungsdimension) – klischeehaft vereinfacht sind dies nicht selten Kolleginnen.

Zuweilen bringen einzelne Kolleg:innen ihre jeweilige Sichtweise bzw. Präferenz sehr massiv vor und haben wenig Verständnis für abweichende Priorisierungen. Es gehört zur Führungsaufgabe von Vertrauenskörpervorsitzenden, darauf hinzuwirken, dass sich diese verschiedenen Orientierungen nicht zu stark polarisieren und zu Verwerfungen führen, sondern vielmehr ergänzen und den Vertrauenskörper gerade in seiner Diversität *und* in seinem Zusammenspiel handlungsfähig machen. Dies kann man als »Arbeit an der Differenzverträglichkeit« im Vertrauenskörpergremium bezeichnen.

Differenzverträglichkeit bedeutet, dass die einzelnen Personen in ihren persönlichen Eigenarten wahrgenommen und geschätzt werden, also auch ein Stück weit eigensinnig sein dürfen. Es geht also darum, neben einer solidarischen Verbundenheit und Kooperation im Vertrauenskörper zugleich auch eine gewisse Freiheit für abweichende Perspektiven und auch persönliche »Eigenheiten« zu

haben – und nicht das Gefühl, sich Gruppennormen oder einem Gruppendruck unterwerfen zu müssen: Man kann eine eigene Meinung haben, anders als die Mehrheit abstimmen und auch mal explizit eine Gegenposition vertreten, ohne dass dies gleich zu Beziehungsstörungen oder Ausgrenzung führt (Nolten/Obermeyer 2021).

Entwicklungsimpulse im Vertrauenskörper können von jedem Pol ausgehen und auf die anderen beiden Pole ausstrahlen, wodurch sich ein Vertrauenskörper quasi spiralförmig auf allen drei Ebenen entwickelt. Entwicklungen können aber auch einen bestimmten Aspekt präferieren, was zu einem Vakuum bei den anderen Dimensionen bzw. zu einer fehlenden Passung zwischen den drei Polen führen kann, wie wir in einigen Betrieben beobachtet haben. Dies macht sich irgendwann als Störung bemerkbar, wird zum Thema und führt im günstigen Falle zu einer Umsteuerung.

Dies kann man in unserem Sample gut am Beispiel von FARBE sehen, wo der Vertrauenskörper lange Zeit großes Gewicht auf seinen Auf- bzw. Ausbau als Gruppe und die Qualifizierung seiner Mitglieder legte. Irgendwann gelangte er an den Punkt, dass ihm seine mangelnde Klarheit darüber bewusst wurde, welche Themen er eigentlich angehen, was er also als Vertrauenskörper im Betrieb umsetzen will – was schließlich in einer Diskussion über die eigenen Ziele mündete. Kurzum: Es ist sinnvoll, dass die drei Dimension untereinander ein Mindestmaß an Passung oder Stimmigkeit haben. Auf diese Weise kann das Modell der Trias der drei Dimensionen als diagnostisches Instrument zur Entwicklung von Vertrauenskörpern verwendet werden.

Ebenso wie die progressive Entwicklung auf allen drei Dimensionen in einer Art Aufwärtsspirale die politische Stärkung und Handlungsfähigkeit eines Vertrauenskörpers fördert, kann aufgrund des engen Zusammenspiels der drei Dimensionen auch eine Abwärtsspirale beginnen, wenn es auf einzelnen Ebenen zu Einbrüchen kommt – z. B. wenn die Sensibilität für aktuelle Themen und Herausforderungen im Betrieb verloren geht oder die Anzahl der Aktiven abnimmt, wenn sich bestehende Organisationsformen wie Ausschüsse zu bestimmten Themen überlebt haben und auflösen oder wenn es zu persönlichen Verwerfungen innerhalb eines Vertrauenskörpers kommt.

Auch hier besteht eine zentrale Führungsaufgabe von Vertrauenskörpervorsitzenden darin, die Prozesse auf allen drei Ebenen im Auge zu haben und deren Entwicklung zu fördern, d. h. an der Passung und Stimmigkeit der drei Dimensionen zu arbeiten und den Vertrauenskörper zugleich immer wieder auf die anstehenden strategischen Aufgaben hin zu orientieren. Dass Vorsitzende hierbei ihrerseits begleitende Unterstützung durch geeignete gewerkschaftliche Bildungsmaßnahmen, begleitende Gewerkschaftssekretär:innen, kollegiale Be-

ratung im Kreise anderer Vertrauenskörperleiter:innen bzw. -vorsitzender oder auch durch reflexive Beratungsformen wie Supervision und Coaching brauchen, versteht sich eigentlich von selbst, ist aber noch längst nicht gängige Praxis.

9 Sozialisationsprozess im Vertrauenskörper: Von der Person des Vertrauens zur gewerkschaftlichen Funktionsträger:in

Erhard Tietel

Mit der Wahl zur Vertrauensperson beginnt für die Gewählten ein neuer Abschnitt ihres betrieblichen Wirkens. Sie sind jetzt nicht mehr nur Beschäftigte eines Unternehmens, sondern erschließen sich neben ihrer beruflichen Laufbahn eine weitere Sphäre: ihren Betrieb als betriebspolitischen Wirkungsraum.

Manche der neu gewählten Vertrauensleute waren bereits zuvor als Gewerkschaftsmitglieder aktiv – beispielsweise in Tarifrunden oder bei betrieblichen Aktionen –, einige pflegten eine eher passive Mitgliedschaft, manche sind erst vor Kurzem in die Gewerkschaft eingetreten. Was die neu gewählten Vertrauensleute eint, ist der Beginn einer neuen Etappe ihres betrieblichen Wirkens mit der Übernahme dieses Ehrenamts, unabhängig von ihrer je spezifischen gewerkschaftlich-biografischen Vorgeschichte.

Die Interviews und Gruppendiskussionen mit neu gewählten Vertrauensleuten – bzw. mit Vertrauensleuten in der zweiten Amtszeit, die sich noch gut an ihre Anfänge erinnern können – lassen sich in der empirisch gut begründeten These verdichten, dass das Hineinwachsen in die neue Funktion und Rolle entlang bestimmter Etappen geschieht, die von Erwartungen, Ansprüchen und Herausforderungen geprägt sind und sich als Sozialisationsprozess von Vertrauensleuten beschreiben lassen. Um Missverständnissen vorzubeugen: Im Folgenden findet sich keine Typisierung bzw. Typologie von Vertrauensleuten; vielmehr wollen wir den Prozess des Hineinwachsens bzw. Hineinfindens in die Vertrauensleuterolle nachzeichnen und idealtypisch beschreiben.

Wir widmen diesem Thema ein eigenes Kapitel, weil wir den Eindruck haben, dass im gewerkschaftlichen Diskurs – und zuweilen auch in der betrieblichen Praxis – wenig Verständnis dafür besteht, was es für »einfache« Gewerkschaftsmitglieder bedeutet, mittels eines Wahlaktes oder per Benennung von einem auf den anderen Tag zur gewerkschaftlichen Funktionsträger:in zu wer-

den und damit bestimmten Erwartungen und Ansprüchen von verschiedenen Seiten ausgesetzt zu sein: vonseiten der Kolleg:innen und Vorgesetzten, des Vertrauenskörpervorstands bzw. der Vertrauenskörperleitung, des Betriebsrats und der Hauptamtlichen der lokalen Gewerkschaftsorganisation sowie – last but not least – ihren Ansprüchen an sich selbst.

Dass die folgenden Abschnitte den Eindruck einer zeitlichen Aufeinanderfolge vermitteln, ist der narrativen Struktur der Schilderungen der interviewten Vertrauensleute geschuldet. Dabei handelt es sich eher um ein darstellungsbedingtes Nacheinander und den Versuch, sich oftmals parallel entwickelnde Aspekte der Vertrauensleuterolle und den sich sukzessive erweiternden Themen- und Handlungsradius systematisch auszubuchstabieren. Dies erscheint uns als geeignete Weise, die Sozialisation und Rollenvielfalt von Vertrauensleuten kaleidoskopisch aufzufächern. Neue Vertrauensleute werden

- zunächst als Vertrauenspersonen vor Ort vorgestellt – als Ansprechpartner:innen, Informationsträger:innen, Vermittler:innen und Konfliktschlichter:innen im eigenen Wirkbereich (Kapitel 9.1) –,
- dann als Botschafter:innen bzw. »Scharnier« zwischen dem eigenen Arbeitsbereich und den institutionalisierten Mitbestimmungsinstanzen (Kapitel 9.3),
- im Weiteren als Gewerkschafter:innen im eigenen Arbeitsumfeld (Kapitel 9.4) und
- schließlich als Funktionär:innen und Repräsentant:innen ihrer Gewerkschaft (Kapitel 9.7).

Der in Kapitel 9.8 beschriebene Sozialisationsprozess von neu gewählten Vertrauensleuten wurde vor allem in den Untersuchungsbetrieben, in denen Vertrauensleute bisher nicht zur gelebten und erlebten Arbeitskultur der Firma gehörten, wie durch ein Vergrößerungsglas sichtbar. In Betrieben wie beispielsweise AERO, wo Vertrauensleute seit Jahren quasi flächendeckend im Arbeitsalltag präsent sind, erleben Gewerkschaftsmitglieder und Beschäftigte ihre Vertrauensperson im betrieblichen Alltag. Hier weiß man im Allgemeinen, worauf man sich einlässt, wenn man sich zu einer Kandidatur bereit erklärt – spätere Überraschungen nicht ausgeschlossen.

Auch hier findet ein Prozess der Übernahme und des Hineinwachsens in die Vertrauensleuterolle statt, also ein Sozialisationsprozess, der jedoch stärker in die gewerkschaftliche Kultur und meist auch in die lokale Gewerkschaftsstruktur eingebunden ist. Anders bei den Personen, die im vorliegenden Kapitel zu Wort kommen und sich – oft ohne Vorgänger:in – bereit erklärt haben, zur Vertrauensperson zu kandidieren. Sie erinnern sich noch gut daran, wie es für

sie war, in die unvertrauten Schuhe einer Vertrauensperson hineinzuschlüpfen und allmählich hineinzuwachsen.

Unter den Interviewten ist der Anteil von Angestellten und Akademiker:innen relativ hoch, für deren Arbeitsbereiche in besonderem Maße gilt, dass Vertrauensleute im eigenen Arbeits- und Abteilungsalltag eher eine Randerscheinung waren, sodass sie bisher kaum gewerkschaftliche Vorbilder hatten.

9.1 Vertrauensperson vor Ort

Neu gewählte Vertrauensleute, die noch nicht auf ein längeres gewerkschaftliches Engagement zurückblicken, sondern gefragt wurden, ob sie sich in ihrem Bereich zur Verfügung stellen würden oder aber von sich aus auf einen Wahlaufruf reagiert haben, haben oft noch keine klare Vorstellung davon, worauf sie sich da eigentlich einlassen.

Ihr Horizont umfasst zunächst einmal ihren eigenen Arbeitsbereich, ihr Team, ihre Abteilung, ihr Labor, ihren Bandabschnitt oder ihre Schichtgruppe, also ihre unmittelbare betriebliche Umgebung mit den Themen, die ihre Arbeitskolleg:innen bewegen. Hier verstehen sie sich als Ansprechpartner:in, Helfer:in oder »Kümmerer«; sie fungieren – wie es der IG-BCE-Landesbezirk Nordrhein (2022, S. 12) formuliert – quasi als eine Art Klassensprecher:in.

Oft handelt es sich um Personen, die über einige Erfahrung im Betrieb verfügen und bereits zuvor bei bestimmten Anliegen oder Problemen von ihren Kolleg:innen angesprochen wurden bzw. sich aus eigenem Antrieb als informelle Berater:innen zur Verfügung gestellt haben. Ein Vertrauensmann aus der Produktion äußert hierzu:

»Ich bin Vertrauensmann geworden, weil ich überzeugt bin, dass es für die Arbeiter sehr wichtig ist, dass sie einen Ansprechpartner haben, der erstens Erfahrung mitbringt und der zweitens auch schon viel erlebt hat hier – weil manchmal standen hier jüngere Leute vor Problemen, wo man eigentlich schon gar nicht glaubt, dass solche Dinge einfach auf die kleinen Leute abgewälzt werden können. Ich war schon in vielen verschiedenen Abteilungen und habe auch schon viele verschiedene Vorarbeiter, Meister und Betriebsleiter erlebt und kennengelernt und schon einiges an Erfahrung machen können.«

Vertrauenspersonen wie dieser Vertrauensmann handeln oft aus einem unspezifischen Gemeinschaftsgefühl bzw. einem – biografisch geprägten – Gerechtigkeitsempfinden heraus. Sie sind nicht damit einverstanden, wie Beschäftigte zuweilen behandelt werden bzw. wie Vorgesetzte manchmal mit ihren »Schutz-

befohlenen« umgehen. Bei diesen Vertrauenspersonen handelt es sich nicht selten um Beschäftigte, an denen nicht nur ihre soziale Ader, sondern auch ihre Fachlichkeit geschätzt wird. Eine neu gewählte Vertrauensfrau, die von einem Mitglied der Vertrauenskörperleitung für eine Kandidatur geworben wurde, formuliert dies folgendermaßen:

»Die haben halt gemeint: ›Du kannst das. Du bist da geschätzt und die Leute vertrauen dir, deswegen bist du die richtige Frau dafür.‹ Also die Kolleginnen und Kollegen […] haben mich vorher schon angesprochen, wenn sie Probleme hatten, und sie sprechen mich nach wie vor an.«

Ein Vertrauensmann schildert, dass er bereits vor dem Antritt seines Ehrenamts für eine ganze Reihe von Kolleg:innen eine Art väterlich-fürsorgliche Funktion innehatte:

»Also bei mir ist es so: Ich habe am Arbeitsplatz – da ist der Kaffeeraum direkt nebendran – auch viel Publikumsverkehr und die Kollegen, die nutzen auch meinen Arbeitsplatz relativ stark, um ihre Herzensprobleme mir zu sagen. Also manchmal hilft es ja schon, wenn man ausgesprochen hat, was einen bedrückt, und manchmal kann ich auch meine Meinung sagen oder vielleicht einen guten Tipp geben.«

Die Metaphern »Vertrauensperson«, »Helfer:in«, »Ansprechpartner:in« und »Bindeglied« prägen die Schilderungen neu gewählter Vertrauensleute:

»Ich hatte eigentlich zuerst gedacht, Vertrauensperson ist wirklich Bindeglied zwischen den Kollegen, die Probleme haben, die sich aber nicht alleine Hilfe holen wollen, weil sie vor den Konsequenzen Angst haben. So hab ich das zuerst nur im Sinn gehabt.«

Ein anderer:

»Vorher war ich so eine Art inoffizielle Vertrauensperson, die aber eigentlich nur bei Problemen geholfen hat für die Kollegen«.

Und ein Dritter:

»Bei mir war es das Bindeglied zwischen Mitarbeitern und Chef, Mitarbeitern und Betriebsrat. Das, hab ich gedacht, das ist die Arbeit der Vertrauensperson.«

Die Metapher vom Bindeglied weist auf einen wichtigen Aspekt hin, nämlich die Herausforderung, zwischen Kolleg:innen zu vermitteln oder aber Kolleg:innen anderen gegenüber beizustehen. Manche Vertrauensleute schildern, dass sie angesprochen wurden bzw. sich zur Verfügung gestellt haben, weil sie zu den Personen gehören, die sich nicht scheuen, Vorgesetzten gegenüber

schwierige Themen anzusprechen, und weniger Angst davor haben, auch mal öffentlich Stellung zu beziehen. Dies weist auf weitere Funktionen von Vertrauenspersonen hin: Sie treten als »Vermittler:in« auf, zuweilen auch als »Konfliktklärer:in«.

»Wenn es ganz schwierig wird oder wenn es wirklich ein Problem ist, wo der Mann oder die Frau Hilfe braucht, dann gehe ich auch auf den Meister zu. Und dadurch, dass ich schon lange hier bin und auch schon ein älterer Typ bin, kann ich auch mit den Vorgesetzten offen sprechen.«

Auch wenn neu gewählte Vertrauensleute in der Beratung, Vermittlung und Konfliktschlichtung eine zentrale Aufgabe ihrer neuen Rolle sehen, so sind es doch genau diese – scheinbar einfachen – Dinge, die bei unserer Frage, welche Aspekte sie in ihrer neuen Funktion als größte Herausforderung erleben, genannt werden:

»Das Herausforderndste war wirklich ein Problem zwischen Kollegen, wo ich als Schlichter sozusagen dabeisaß, und man darf keine Partei übernehmen, nicht von links und nicht von rechts. […] Das war das Schwierigste, weil da sind wir gar nicht ausgebildet dafür, dass wir dann Gespräche führen, die mehr ins Psychologische gehen, vor allem wenn es um eine Mitarbeiterin geht, die sehr nah am Wasser gebaut ist und alles falsch versteht.
Und die Angst ist dann da, die geben mir jetzt eins drauf, und da muss man versuchen, beide Parteien wieder einzufangen und auch einen Hebel zu kriegen. Das war, glaub ich, das Schwierigste. Vor allem, die wollten auch nicht, dass vom Betriebsrat oder vom Vertrauenskörpervorstand jemand dazukommt, also das wollten die nicht. Das sollte wirklich im ganz kleinen Kreis bleiben und damit fühlt man sich ziemlich alleingelassen.«

Dem schließt sich in der Gruppendiskussion eine Vertrauensfrau aus dem Verwaltungsbereich an:

»Ich hatte eine ähnliche Situation, nur dass ich das Problem hatte nicht zwischen zwei Mitarbeitern, sondern zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Das war eine heikle Situation, zu vermitteln und neutral zu sein. Wirklich vorbereitet für diese Vermittlungsrolle sind wir prinzipiell halt nicht und das war schon anstrengend.«

Diese Vertrauensfrau schildert weiter, dass sie den Konflikt begleitete, bis er die Grenze dessen überschritt, was in der Abteilung – und vor allem auch durch sie – hätte geklärt werden können. Dann habe sie sich an den Betriebsrat gewandt, der schließlich helfen konnte, das Problem zu lösen.

9.2 Exkurs zur Beratungskompetenz

Es verwundert nicht, dass die zitierten Vertrauenspersonen die Position eines »Dritten«, also eines Bindeglieds, Vermittlers oder Schlichters, als ausgesprochen anspruchsvoll und anstrengend erleben und hierbei zuweilen an ihre Grenzen stoßen. Letztlich ist es viel einfacher, für eine Seite Partei zu ergreifen – in der Regel die Seite der Kollegin bzw. des Kollegen, der/die einen angesprochen hat – und diese/diesen gegenüber Mitarbeiter:innen oder Vorgesetzten zu vertreten.

Eine um Ausgleich bemühte Person beratenden Vermittler- oder Konfliktschlichterrolle muss sich jedoch nicht nur hinreichend »neutral« – beratungstheoretisch würde man sagen: »allparteilich« – verhalten und in der Lage sein, die Anliegen, Interessen und Positionen beider Parteien zu verstehen. Sie müssen auch der erwartbaren Tendenz beider Seiten, sie jeweils auf ihre Seite ziehen zu wollen, hinreichend standhalten können – was alles andere als einfach ist, wenn man z. B. eine Kollegin oder einen Kollegen gegenüber einem Vorgesetzten vertritt. Die Erwartung »Du bist doch mein:e Vertreter:in, deswegen wende ich mich ja an dich« kann großen Druck auf eine Vertrauensperson ausüben.

Es geht also zum einen darum, zwischen den »Streithähnen« bzw. in Konflikt stehenden Parteien »den Winkel zu halten«, also eine vertrauensvolle und arbeitsfähige Beziehung zu beiden Beteiligten aufzubauen und aufrechtzuerhalten, sodass die zerstrittenen Parteien bzw. die Personen mit gegensätzlichen Interessen und Perspektiven die Vertrauensperson als Vermittler:in akzeptieren können. Ist dies nicht der Fall, weil sie die Vertrauensperson als zu wenig verständnisvoll oder aber als parteilich, d. h. auf der anderen Seite stehend erleben, verliert diese ihr vermittelndes oder konfliktklärendes Potenzial als »vermittelnde:r Dritte:r«.

Um innerlich in der Lage zu sein, zwischen zwei Personen bzw. Parteien mit auseinanderdriftenden Interessen und Perspektiven »den Winkel zu halten«, benötigt man ein gewisses Maß an »triadischer Kompetenz« (siehe Kapitel 9.5).

In einer der von uns geführten Gruppendiskussionen äußerten einige Teilnehmer:innen, wie wenig ihnen bei der Entscheidung, als Vertrauensperson zu kandidieren, klar war, was auf sie zukommen würde. So erzählt ein Vertrauensmann, er habe erst nach seiner Wahl gesehen, »was für eine ganze Arbeit da hintendran noch steht« – eine Arbeit, die weit über das hinausging, was er »zuerst nur im Sinn gehabt hat«. Das sei ihm im Vorfeld nicht bewusst gewesen, »sondern erst als ich gewählt wurde, hab ich erst gesehen, was da wirklich dahintersteckt«. Weiteren Teilnehmer:innen ging es ähnlich:

»Ich habe vorher kaum etwas von Vertrauensleuten gewusst, gehört, also ich wusste gar nicht, dass es die gibt, ganz ehrlich, erst wo ich angesprochen worden bin, ob ich das nicht machen möchte.«

oder:

»Mein Erstkontakt war ein Arbeitskollege, der jahrelang Vertrauensmann gemacht hat und dann aufhören wollte und mich persönlich ansprach: Er könnte sich mich vorstellen. Und da hatte ich, wie fast alle anderen hier auch, nicht die umfängliche Ahnung, was da alles dahintersteckt.«

Bei den Teilnehmer:innen dieser Gruppendiskussion war die Bereitschaft zur Kandidatur noch sehr von der alltäglichen Vorstellung geprägt, Ansprechpartner:in, Helfer:in und Kümmerer zu sein – also eine Vertrauensperson, die von der Gruppe dazu auserkoren wird, damit man sie ansprechen kann und sie die Anliegen der Kolleg:innen auch mal öffentlich vertritt, die dabei aber weiterhin als Teil des Kolleg:innen-Kreises wahrgenommen wird und sich selbst auch so versteht.

Nicht zuletzt deshalb kommt es vor, dass sich neu gewählte Vertrauensleute nach einer Weile in die Passivität zurückziehen oder das Ehrenamt niederlegen, wenn sie merken, dass die Erwartungen und Ansprüche, die an sie gestellt werden, wenig mit ihrer ursprünglichen Vorstellung von dieser Funktion zur tun haben.

In einigen Untersuchungsbetrieben führte die Vertrauenskörperspitze im Zuge des Revitalisierungsprozesses Gespräche mit einzelnen Vertrauensleuten, die den sich verändernden Erwartungen an das Aktivitätsniveau nicht gerecht wurden. Diese wurden aufgefordert, Mitverantwortung für den Vertrauenskörper und damit für die gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb zu übernehmen, indem sie sich stärker engagieren bzw. mehr Präsenz in ihrem Zuständigkeitsbereich zeigen. Auch dies führte in einzelnen Fällen dazu, dass Vertrauensleute ihr Amt niederlegten – in diesem Fall allerdings solche, die schon viele Jahre lang passiv gewesen waren.

Einige Befragte berichten, dass sich durch die Wahl zur Vertrauensperson an der Art ihres Engagements im Kolleg:innen-Kreis zunächst einmal wenig geändert hat:

»Auf der Einschulung war ich schon, […] war ganz gut, hat man viel mitgenommen. Meine Tätigkeit hier als Vertrauensmann – ich weiß nicht, erst einmal hat sich für mich persönlich nicht sehr viel geändert, außer dass ich die Personen direkt zu den Leuten bringen kann oder den Kontakt dazu herstellen kann, die ihnen weiterhelfen können. Vorher war das für mich auch irgendwie tragbar, das ist in der Arbeit gang und gäbe,

aber man wusste halt nie: Zu wem muss ich gehen, wen muss ich fragen? Aber durch das Vertrauensleutesein hat man die Kontakte selber geknüpft, weiß man, wer kennt sich wo aus. Man kann die Leute, die Hilfe brauchen, dementsprechend weiterleiten. So in dem Sinne war das eigentlich ganz gut, macht mir Spaß und ich glaube, es hilft den Kollegen auch sehr gut.«

Bei genauerer Betrachtung hat sich für diesen Vertrauensmann doch etwas verändert: Während er bei seinen Hilfestellungen zuvor lediglich auf persönliche Erfahrung und sein Erfahrungswissen im Betrieb zurückgreifen konnte, haben sich sein Horizont und Handlungsrahmen insofern erweitert, als er durch seine Zugehörigkeit zum Vertrauenskörper nun weiß, an wen er sich mit bestimmten Fragen wenden bzw. an wen er Ratsuchende mit bestimmten Anliegen verweisen kann.

Dass es sich bei der Wahl zur Vertrauensperson um einen neuen biografischen Schritt handelt, darauf weist der etwas irritierende Begriff der »Einschulung« hin, den er verwendet. Diese stellt für Kinder einen Initiationsritus dar, den Schritt aus der Welt der Familie und des Kindergartens in die Sozialisationsinstanz Schule. Mit den Statussymbolen Schulranzen und Schultüte ausgestattet, betreten Kinder einen neuen Abschnitt ihres Lebens und machen einen großen Schritt auf dem Weg des Erwachsenwerdens. Zugleich gehört man in der neuen Institution Schule als Erstklässler:in wieder zu den »Kleinen«.

Seine »Initiation« als Vertrauensmann – und damit der Schritt von der bloßen Beruflichkeit in die Welt der Betriebspolitik – hat dieser Vertrauensmann hinter sich und durch das gewerkschaftliche Basisseminar für Vertrauensleute das kleine Einmaleins der Mitbestimmung erworben und diverse Regelwerke wie beispielsweise die Gewerkschaftssatzung erhalten. Zugleich hat er bei diesem Seminar im Kreise von Kolleg:innen, die sich ebenfalls auf ihre Tätigkeit im Vertrauenskörper vorbereiten, die institutionelle Rahmung dieser Funktion kennengelernt (siehe Kapitel 9.7) und erste Vorstellungen davon entwickelt, wie er seine neue Rolle leben und gestalten will.

Dennoch hat er den Eindruck, dass sich in seiner Alltagspraxis zunächst einmal nicht viel verändert hat. Er kennt nun auch die »Großen« im Vertrauenskörper, vermutlich auch das ein oder andere Betriebsratsmitglied und weiß, dass er sich nun – als Mitbestimmungsakteur legitimiert – mit Fragen oder Anliegen an diese Ansprechpartner:innen wenden kann.

Wir stoßen auch bei anderen Interviewten auf das Phänomen, dass ihre Reichweite zwar stark zugenommen hat, sie die über ihren unmittelbaren Wirkungsbereich hinausgehende Sphäre jedoch nach wie vor eher aus einer Beobachter- und nicht aus einer Handlungsperspektive beschreiben. So berichtet ein Vertrauensmann in erster Amtszeit:

»Wir werden eingeladen zu der Versammlung, in der Einladung steht quasi der Tagesablauf oder das, was besprochen wird, nach dem richtet man sich meistens. […] Und da werden auch die nächsten Aktionen besprochen oder was man auch vorhat, je nachdem, was ansteht, aber es ist halt eine Sitzung, man unterhält sich, man tauscht sich aus, jeder sagt das, was er zu sagen hat oder sagen möchte zu dem Thema dementsprechend. Ja, das war es eigentlich.«

»Es ist halt eine Sitzung, […] das war es eigentlich« – man geht also zurück in seinen Bereich und wartet auf die Einladung zur nächsten Sitzung oder auf die Aufforderung, sich an einer Aktion der Gewerkschaft zu beteiligen, wie ein anderer Vertrauensmann erzählt:

»Ich bin jetzt eigentlich meistens überall dabei, bei dieser Fackelaktion oder dann Eis verteilen oder einen Flyer verteilen. Also wir sind auch schon im Parkhaus gestanden bei Tarifverhandlungen und, was weiß ich, bin ich den ganzen Tag irgendwie mit involviert gewesen. Ja, also ich helfe mit, wo es geht, wenn es sich zeitlich einplanen lässt, aber im Großen und Ganzen bin ich einfach dabei.«

Über dieses »im Großen und Ganzen bin ich einfach dabei«, wie es wohl für einen großen Teil der Vertrauensleute gilt, und die klassischen Aufgaben der Informationsvermittlung und Ansprache vor Ort hinausgehend haben sich in manchen der von uns untersuchten Vertrauenskörper allerdings schon neue Aktivitätsfelder im lokalen Wirkungskreis entwickelt, also in Team, Abteilung, Schichtgruppe, Bandabschnitt, Labor, Berufsgruppe etc. der jeweiligen Vertrauensperson.

Hier zeigen die (Re-)Vitalisierungsaktivitäten deutlich Wirkung: Die Befragten berichten von der Mitorganisation bei Informations- und Diskussionsveranstaltungen im eigenen Arbeitsbereich, von der aktiven Teilnahme an »Begrüßungsrunden« für neue Beschäftigte oder an Abteilungsversammlungen, die von Vorgesetzten einberufen wurden, sowie von berufsgruppen- oder bereichsspezifischen Vertrauensleutetreffen. Zunehmend werden sie verpflichtet, die für ihren Bereich relevanten Informationen dort auch zu kommunizieren und in ihrem Bereich Verantwortung für die Arbeit des Vertrauenskörpers zu übernehmen. So erzählt ein Mitglied des Vertrauenskörpervorstands bei MEDITEC:

»Und es ist auch schon so, dass Vertrauensleute ihren Wissens- und Informationsvorsprung nutzen, wenn zum Beispiel in der Abteilung was nicht passt, in einer größeren Runde aufzustehen – was früher so nicht passiert ist – und mal zu sagen: ›Ich bin hier der Vertrauensmann in diesem Bereich und wir reden da jetzt mal mit dem betreuenden Betriebsrat drüber.‹«

All dies trägt zur »Sichtbarkeit der Vertrauensleute« bei, die ein wiederkehrendes Motiv in vielen der von uns geführten Interviews war. Der Vertrauenskörpervorsitzende von MEDITEC formuliert dies so:

»Für die Sichtbarkeit der Vertrauensleute im Betrieb, was wir versuchen und immer wieder anbieten, ist, wenn ein Thema hochkommt, gerade irgendwelche spezifischen Themen, dass wir zu den Vertrauensleuten sagen – und da haben wir schon viele gute Beispiele: ›Mensch, mach doch einen Termin bei dir vor Ort. Wir stimmen einen Termin ab, lade deine Kollegen ein. Du organisierst das und ich bin dein Gast und beantworte die Fragen.‹ Und damit stärken wir diese Vertrauensperson als Persönlichkeit. Sie hat eingeladen, sie macht die Begrüßung, sie sagt: ›Wenn Fragen sind, könnt ihr gerne zu mir kommen.‹
Das stärkt sie als Person mehr, als wenn ich sage: ›Ich mach als Betriebsrat oder als Vertrauenskörpervorstand einen Termin zu Tarif.‹ Sondern wir sagen wirklich, die Person, die dort vor Ort ist, muss der Einlader sein, muss begrüßen, muss der sein, der die Leute wieder verabschiedet. Ich bin dann quasi nur als Gast und als Fachkompetenz vor Ort. Und da, wo wir das schon geschafft haben und es auch angenommen wurde, merkt man das auch, dass die Leute viel häufiger als Erstkontakt zu ihrer Vertrauensperson gehen und dann kommen die erst zu uns. Es ist dann weniger so, dass die direkt zum Betriebsrat laufen, sondern wirklich dann merken: Ah, da ist ja jemand hier vor Ort, die ist drei Büros weiter.«

Nach gelungenen Vitalisierungsprozessen kommt es auch gar nicht so selten vor, dass Vertrauensleute auch zu Ansprechpartner:innen für die unteren und mittleren Führungskräfte ihres Bereichs werden:

»Und es ist natürlich auch so: Die wirtschaftliche Situation ist bei uns sehr schwierig, weil ja durch das Coronavirus praktisch nichts mehr planbar ist, und da sind natürlich die jungen Führungskräfte manchmal auch leicht überfordert. Und dann sind auch die froh, wenn sie mal mit jemand sprechen können, der ihnen sagen kann: ›Wenn das jetzt momentan so schwierig aussieht, vielleicht betrachtet ihr das mal ganz locker. Heute ist Untergangsstimmung und morgen ist schon wieder alles ganz anders.‹ Das hilft denen und sagen wir mal, durch das, dass man doch relativ viel Kontakt im Werk hat, ist das für mich – also von meinem Eindruck her würde ich sagen, auch die Führungskräfte sind froh, dass sie mich als Vertrauensmann haben und auch manchmal zu Rate ziehen können.«

Manche Vorgesetzte nutzen den Kontakt zu Vertrauensleuten auch wegen deren guter Einbindung in den Informationsfluss mit Gewerkschaft und Betriebsrat, um Informationen über den Stand von Tarifverhandlungen oder anstehende betriebliche Veränderungen zu bekommen, die ansonsten entweder gar nicht oder nur mit Verzögerungen bei ihnen ankommen.

9.3 Scharnier zwischen Vertretungsbereich, Vertrauenskörper und Betriebsrat

Die Beschäftigten bekommen in der Regel mit, dass ein:e Arbeitskolleg:in über die eigene Abteilung hinaus im Betrieb vernetzt ist und deshalb über zuverlässige Informationen verfügt.

Der im Folgenden zitierte Interviewpartner von FARBE ist mittlerweile – neben seiner nach wie vor bestehenden Funktion als Vertrauensmann – freigestellter Betriebsrat und betriebsweit als Gewerkschafter bekannt. Im Rückblick geht er davon aus, dass all diese Funktionen für sein Standing im Kreis der Kolleg:innen nicht so entscheidend waren wie seine persönliche Bekanntheit und das Vertrauen, das sie zu ihm hatten. Außerdem vermutet er, dass die Tatsache, dass er gewerkschaftlicher Vertrauensmann ist, für seine Kolleg:innen keine große Rolle gespielt hat.

»[M]an kennt Leute, man hat ein offenes Ohr, da kommen Leute, man spricht. Wenn man viele kennt, dann kommen die auf einen zu und dann wissen die auch, ob man Informationen hat, wenn man so ein Netzwerk hat. Ob das von denen mit mir als Vertrauensmann in Verbindung gebracht wird, weiß ich nicht. Man hat einen guten Draht überallhin, zu Vorgesetzen, zu anderen Abteilungen, zum Betriebsrat. Wenn man so ein Netzwerk hat und wenn sich das rumspricht, wenn einer so bekannt ist, dann geht man eher zu dem hin – wenn er Informationen hat, die aber auch stimmen. Wenn du weißt, du kannst dich auf so eine Person verlassen, da gehst du auch gerne wieder hin.«

Im Fortgang seiner Schilderung bringt er noch einmal auf den Punkt, dass seines Erachtens weder seine Funktionen in der Mitbestimmung noch seine starke Bindung an die IG BCE wesentlich waren, sondern das Vertrauen seiner Kolleg:innen und seine umfassende Vernetzung:

»Also schon bevor ich in der Freistellung war und halt meinen Job gemacht habe, sind die Leute zu mir gekommen, nicht unbedingt, weil ich Betriebsrat bin oder auch Vertrauensmann, sondern weil ich halt ein Netzwerk hatte und die mich was gefragt hatten. Und weil die mich kannten oder auch ein Vertrauen zu mir aufgebaut haben, also nicht das Vertrauen hinsichtlich Gewerkschaft, sondern weil die einfach zu mir Vertrauen hatten.«

Die Vernetzung, von der er hier im Rückblick spricht, also der Aufbau eines informellen Netzwerks und letztlich das Überschreiten des eigenen Arbeitsbereichs, markiert einen weiteren Schritt in der Sozialisation neu gewählter Vertrauenspersonen. Ein erster Schritt über das unmittelbare Engagement im Arbeitsbereich hinaus besteht oft darin, Fragen, die man nicht selbst beantwor-

ten kann, oder aktuelle Themen aus dem unmittelbaren Wirkungsbereich an Mitglieder der Vertrauenskörperleitung oder des Betriebsrats weiterzureichen, von denen man sich eine Antwort verspricht.

In diesem Sinne fungieren Vertrauensleute als Informationsbeschaffende für ihre Kolleg:innen. Umgekehrt sind auch die Vertrauensleute eine wichtige Informationsquelle für die zentralen Mitbestimmungsakteure:

»Natürlich gehe ich auch auf die Kollegen zu und versuche da Stimmungsbilder abzuholen. Und bringe sie dann in den Vertrauenskörper ein.«

In der Funktion eines »Scharniers« oder eines Botschafters bzw. einer Botschafterin zwischen dem eigenen Vertretungsbereich und den betrieblichen Mitbestimmungsinstanzen weitet sich der Horizont und dehnt sich die eigene Handlungssphäre aus:

»Man ist bei vielen Entscheidungen dabei und trägt Informationen in den Betrieb rein. Man erklärt den Kollegen, welche Entscheidungen getroffen werden, warum die und die getroffen werden, auf was wir noch warten oder, oder, oder. Bei den Tarifverhandlungen jetzt, wo hängt's? Warum ist bei uns noch keine Vereinbarung getroffen worden? Das sind so die Sachen, die jetzt auf mich zukommen.«

Die Formulierung »die Sachen, die jetzt auf mich zukommen« zeigt, dass sich der zitierte Vertrauensmann in seiner neuen Rolle noch nicht heimisch fühlt, sondern erst beginnt, sich mit diesen Aspekten anzufreunden und sie in seine neue Rollenidentität als Vertrauensmann zu integrieren. Zugleich spricht er – und damit überschreitet er die bereits beschriebene Beobachterperspektive von Neuem – von »wir« und »uns«. Er gehört noch nicht zu den Aktiven, fühlt sich aber trotzdem schon zugehörig und »dabei«.

Ein Vertrauenskörpervorsitzender skizziert die neue Kultur, die die Vertrauensleute an der Basis verstärkt einbezieht und in die Verantwortung nimmt, folgendermaßen:

»Wenn das jetzt was ganz Wichtiges für die Produktion ist, geht das an die Leute in der Produktion. Also der [Name] und der [Name], die in der Produktion drin sind, auch der [Name] mal als Betriebsrat, denen sagen wir: ›Leute, das haben wir besprochen, verteilt das in euren Bereichen. Es ist wichtig, dass eure Leute das wissen.‹ Die im Vertrauenskörpervorstand für diesen Bereich den Hut aufhaben, die kriegen dann auch in ihrem Bereich den Hut auf oder wir machen dort gemeinsam eine spezielle Vertrauensleuterunde.
Wir hatten gerade für eine Business-Unit etwas, wo ein bestimmtes Thema diskutiert worden ist. Da holen wir uns nur die Vertrauensleute aus diesem Bereich, eine spezielle Sitzung nur mit den dortigen Vertrauensleuten. Die Frage ist, wer das macht. Meist

mache ich das mit, weil bei schwierigen Themen ist es immer gut, wenn der Chef dabei ist, aber die Vertrauensperson oder die, die das Netzwerk dahin haben, die beteiligen sich dann da auch.«

Ein weiteres Mitglied des Vertrauenskörpervorstands ergänzt:

»Ich gucke schon, dass ich in meinem Bereich regelmäßig vorbeischaue und frage: ›Wie läuft es?‹, oder auch sage: ›Wir haben zurzeit dieses Thema.‹ Ich hab mit denen jetzt ausgemacht, wir machen alle zwei bis drei Monate ein Jour fixe und setzen uns zusammen und tauschen uns aus. Ich glaube, das ist einfach wichtig zu sagen, selbst wenn die Leute sich vielleicht nicht proaktiv beteiligen – dass wir dann aber hingehen und fragen: ›Wie schaut es denn aus?‹, und sie dadurch beteiligen, indem wir nachfragen oder zur Verfügung stehen, präsent sind und fragen: ›Was habt ihr denn für Themen aktuell?‹«

Zur Funktion des Botschafters zwischen Vertretungsbereich und Betriebsrat gehört es auch, »Stimmungen in der Abteilung […] mal zum Betriebsrat zu transportieren« und Themen auf den Tisch zu bringen, für die der Betriebsrat bislang kein Sensorium hatte, wie ein Vertrauensmann aus dem IT-Bereich schildert:

»Und meine Erfahrung war so, dass ich dann in Gesprächen mit dem Betriebsrat doch überrascht war, dass die das gar nicht hier so mitgekriegt haben im IT-Bereich, wie schlecht da eigentlich die Stimmung war.«

Nicht zuletzt ging es in diesem Fall auch um die Stimmung dem Betriebsrat gegenüber. Vertrauensleute sind immer wieder gefordert, mit Vorurteilen gegenüber dem Betriebsrat umzugehen: »Die Kollegen sagen, der Betriebsrat tut ja nichts für uns.« Dies ist eine komplexe und zuweilen ambivalente Herausforderung für Vertrauensleute, denn sie müssen sich ja erst einmal bewusst machen, wie sie selbst zum Betriebsrat und den Vorhaltungen stehen, die ihm gemacht werden.

Hier reicht das Spektrum von Fällen, wo Vertrauensleute die negativen Erfahrungen und Ansichten der Beschäftigten hinsichtlich des Betriebsrats teilen und explizit mittragen – so z. B. bei AUTO – bis hin zu vielen Fällen, wo Vertrauensleute wahrnehmen, dass die Beschäftigten ihren Frust zu Unrecht beim Betriebsrat abladen, weil die Arbeitssituation wesentlich dem Arbeitgeber und dessen Führungskräften zuzuschreiben ist.

Eine Erfahrung von Betriebsräten, die uns bereits aus früheren Studien vertraut ist, lautet: »Egal, was wir machen, wir sind immer schuld« (Tietel 2006, S. 181 f., vgl. auch S. 193 f.). In solchen Fällen übernehmen Vertrauensleute die Funktion, dem Betriebsrat den Rücken freizuhalten und bei ihren Kolleg:innen um Verständnis für dessen komplexe Rolle zu werben – beispielsweise dafür,

dass Betriebsratsmitglieder angesichts der Vielzahl ihrer Aufgaben nur selten vor Ort anzutreffen sind, weshalb die Vertrauensleute die Funktion der gewerkschaftlichen Präsenz vor Ort übernehmen.

Auch als Übermittler:innen und Botschafter:innen zwischen ihren Kolleg:innen und den institutionalisierten Mitbestimmungsakteuren – manchmal auch zwischen ihrem Vertretungsbereich und der zuständigen Geschäftsstelle – sind Vertrauensleute in der Rolle eines »Dritten«. Hier kommt eine weitere Funktion von »Dritten« zur Geltung, nämlich die Rolle als Übersetzer:in, die bzw. der bei allen Beteiligten um Verständnis für die unterschiedlichen Erfahrungen, Perspektiven und Haltungen der verschiedenen Akteure wirbt – bei den institutionellen Mitbestimmungsakteuren um Verständnis für die Anliegen des eigenen Bereichs und umgekehrt im eigenen Wirkungsbereich um Verständnis für die Betriebsratsmitglieder und Gewerkschafter:innen, die aus der Distanz zuweilen kritisch beäugt werden.

9.4 Gewerkschafter:in im eigenen Arbeitsbereich

Bei dem Aspekt, dem wir uns nun zuwenden, spielt es eine große Rolle, ob die neu gewählten Vertrauenspersonen gewerkschaftliche »Newcomer« sind, also keine explizite gewerkschaftliche Vorgeschichte haben, oder ob sie sich vor dem Hintergrund eines bestehenden gewerkschaftlichen Engagements irgendwann auch als Vertrauensperson haben wählen lassen, also ihre gewerkschaftliche Identifizierung und Erfahrung den Ausgangspunkt für ihr Engagement als Vertrauensperson markiert.

Weiterhin spielt eine Rolle, ob man in einem Betrieb Vertrauensperson wird, in der die Gewerkschaft in der alltäglichen Arbeitskultur präsent ist – wie bei AERO und ENERGIE –, oder ob sich erst mit der Aktivität der neuen Vertrauensperson eine gewerkschaftliche Präsenz in der Abteilung bzw. im Betrieb zu entwickeln beginnt.

Wie im Bisherigen konzentrieren wir uns auch im Folgenden auf diejenigen Befragten, die im Zusammenhang mit ihrer neuen Funktion als Vertrauensperson erst dabei sind, eine gewerkschaftliche Identität zu entwickeln, also erst dadurch, dass sie sich als gewerkschaftliche Vertrauensperson haben wählen lassen, »so richtig« Gewerkschafter:innen werden. Die einzelne Vertrauensperson erlebt dann eine doppelte »gewerkschaftliche Vitalisierung«: nach außen hin im Betrieb bzw. in ihrem Wirkungsbereich, aber als Aspekt der eigenen betriebspolitischen Sozialisation auch nach innen.

Treten Vertrauensleute über unmittelbar abteilungs- oder tätigkeitsbezogene Themen und Anliegen hinaus explizit als Gewerkschafter:innen in Erscheinung, wird der eigene Arbeitsbereich zugleich zum gewerkschaftlichen Vertretungsbereich:

»Wir laufen mit offenen Ohren durch den Betrieb. Wenn einer ein Problem hat, ist man gerade durch das Innere, dass man weiß, man ist Vertrauensmann, eher dazu berufen, ihm zu helfen. Das war zwar vorher bei mir auch schon so, aber durch das Mandat ist man auch öffentlicher dafür ausgeschildert worden. Gerade wo die Wahlen waren oder wer gewählt worden ist, waren wir auch in der Betriebszeitung.
Die Gesichter kennt man besser als die Namen und so kommen auch ab und zu mal Kollegen auf uns zu und fragen irgendwas, gerade wegen dem neuen Tarifvertrag oder wenn sie mal Hilfe brauchen, wenn irgendwas mit dem Vertrag nicht stimmt, mit der Abrechnung. Man kann zwar nicht immer direkt etwas sagen oder helfen, aber man weiß immer: Okay, ich kann einen Kollegen, einen Vertrauenskörperleiter fragen, der sich da auskennt, den Betriebsrat oder den Meister, wenn sich der Mitarbeiter traut, zu ihm zu gehen. So ist man da quasi meistens eher Mittler oder Zuhörer.«

Als Vertrauensfrau oder -mann ist man zu einer öffentlichen Person (»öffentlicher […] ausgeschildert«) und medial bekannt gemacht worden – durch die gewerkschaftliche Betriebszeitung, aber auch durch Aushänge des Vertrauenskörpers, im Intranet und in manchen Betrieben durch einen Button am Revers oder sogar durch eine »Gewerkschaftsweste«. Durch die Wahl sind die Arbeitskolleg:innen – zumindest die Gewerkschaftsmitglieder unter ihnen – explizit legitimiert, sich mit ihren Anliegen an die Vertrauensperson zu wenden; es entsteht die Haltung: »Wir haben dich als unsere Vertreterin/unseren Vertreter gewählt, nun sei auch für uns da und tu was für uns.« Aus einem informellen wird ein institutionelles Verhältnis.

Als Gewerkschafter:innen in ihrem Arbeitsbereich sind Vertrauensleute basisnahe Funktionär:innen ihrer Gewerkschaft: Sie verteilen Informationsmaterial, Betriebszeitschriften, Flugblätter und Aufrufe und geben tendenziell Auskunft über alles, was ihre Gewerkschaft und deren Aktivitäten betrifft. So äußert ein neu gewählter Vertrauensmann aus einem chemischen Labor auf unsere Frage, ob sich seine Kolleg:innen denn nun auch an ihn wenden würden:

»Doch, doch, die Kollegen sprechen einen schon an, wenn sie persönliche Belange haben. Ein Kollege kam auf mich zu, kriegt ein Kind, Gewerkschaftsmitglied: ›Wie schaut es denn aus, was gibt es da für Möglichkeiten?‹ Also da bin ich konkret als Vertrauensmann angesprochen worden: ›Was habe ich da für Möglichkeiten mit dem Beitrag?‹ Aber auch so allgemeine Themen, Fragen zum Entgelt, Fragen zur Arbeitszeit oder aktuell die Frage, die jetzt kam von einigen Leuten: ›Da war doch dieses Gerichtsurteil

vom [Europäischen Gerichtshof] wegen der Arbeitszeiterfassung, was hat [das] jetzt für Auswirkungen auf unser MyWork-Arbeitszeitmodell?« Die Leute kommen schon auf einen zu, Tarifrunde, auch klar: ›Was ist denn rausgekommen?‹«

Informationen zum Stand von Tarifverhandlungen und die Erläuterung der Tarifergebnisse nehmen vor Ort einen großen Stellenwert ein – gerade in den zunehmenden Fällen von qualitativen Tarifabschlüssen, die über bloße Lohnerhöhung oder Arbeitszeitreduzierung hinausgehen und für Beschäftigte, oft auch für Vertrauensleute nicht immer unmittelbar verständlich sind (siehe Kapitel 7.4). Diese für Vertrauensleute herausfordernde Aufgabe, in ihrem Arbeitsbereich Träger:in und Übermittler:in aktueller und zuverlässiger gewerkschaftlicher Informationen zu sein, bekräftigt ein Betriebsratsvorsitzender:

»Die Vertrauensleute sollten in ihrem Bereich immer einen Schritt voraus sein in der Informationskette, damit sie gegebenenfalls, wenn sie angesprochen werden, tatsächlich eine kompetente Antwort geben.«

Als mündliche Informationsquelle sind Vertrauensleute gerade in den Produktionsbereichen relevant, wie ein Vertrauensmann erzählt:

»Also gerade in den Schichtbereichen, da haben nicht alle E-Mails, da haben nicht alle ein Telefon. Da ist der Vertrauensmann wichtig. […] Vor allem haben die Schichtler keinen Ort, wo die mal in Ruhe Sachen, die nicht für die Öffentlichkeit sind, besprechen können. Da ist es oft so, dass sie zu ihrem Vertrauensmann gehen, da ist der ganz, ganz wichtig.«

In einer globalisierten Arbeitswelt mit multikulturellen Belegschaften sind Vertrauensleute nicht zuletzt auch »kulturelle Übersetzer«, die ihren Kolleg:innen aus anderen Ländern die hiesigen Mitbestimmungsgesetze und die Mitbestimmungskultur erläutern. Der für AUTO zuständige Hauptamtliche berichtet hierzu:

»Wir haben sehr viele, gerade in diesem einfachen Bereich, die haben einen Migrationshintergrund. Letztes Jahr haben sie viele Leute aus Rumänien angekarrt und da ist die Frage ›Was macht eigentlich Gewerkschaft, was machen Betriebsräte?‹ ungleich schwieriger. Wir stellen immer wieder fest, Menschen aus dem osteuropäischen Raum haben einen ganz anderen Blick auf Betriebsrat und Gewerkschaft, das ist ja für die alles Partei. Da haben wir unter unseren Aktiven aber zum Glück Menschen, die den Leuten in ihrer Muttersprache erklären können, dass das hier nicht ist wie in ihrer Heimat.«

Eine neu gewählte Vertrauensfrau bei MEDITEC arbeitet auf einem Flur mit zahlreichen »Nationalitäten«, deren Vorgesetzte häufig in anderen Ländern sitzen; ein Großteil der Beschäftigten dieses Bereichs hat zudem eine außertarifliche

Eingruppierung. Die deutschen Mitbestimmungsrechte sowie rechtliche, tarifliche und betriebliche Regelungen sind im Wirkungsbereich dieser Vertrauensfrau weitgehend unbekannt. Entsprechend hat sie begonnen, den Kolleg:innen ihre Rechte und deren Vorgesetzten die geltenden Bestimmungen zu erklären, also »Aufklärungsarbeit« vor Ort zu betreiben.

Auch ihre Aufklärungsarbeit ist weitgehend »Übersetzungsarbeit« – zunächst einmal sprachlich die sprachliche Übersetzung ins Englische, weil die Gesetze, Regelungen und Veröffentlichungen von Gewerkschaft, Betriebsrat und Vertrauenskörper nur auf Deutsch vorliegen und mehrsprachige Ausgaben – die es durchaus gibt – oft so spät erscheinen, dass vieles nicht mehr aktuell ist. In gewisser Weise ist diese Vertrauensfrau aber auch kulturelle Übersetzerin, weil sie Unterschiede in den nationalen Arbeits- und Mitbestimmungskulturen so darstellen muss, dass ihren Kolleg:innen und deren Vorgesetzten die Spezifika des deutschen Systems gegenüber ihren nationalen Herkunftssystemen überhaupt verständlich werden.

Wie sehr Vertrauensleutearbeit gewerkschaftliche »Aufklärungsarbeit« bedeutet, schildert auch ein Vertrauensmann aus dem Pharmabereich:

»Ich sitze in einem Gebäude mit über 200 Leuten und da war ich bis vor Kurzem der einzige Vertrauensmann im ganzen Gebäude. Und da ist man schon so ein bisschen wie ein Gewerkschafts- oder Betriebsrats-Wikipedia herumgelaufen.«

Er fügt an, dass Gewerkschaftsmitglieder in seinem Wirkungskreis stark unterrepräsentiert seien und er hier einen »Gegenpart« schaffen wolle – nicht gegen Führungskräfte, sondern gegen die nicht organisierte Mehrheit in seiner Abteilung. Den Kolleg:innen »die Sinnhaftigkeit von Gewerkschaft« näherzubringen, wird von einigen Vertrauensleuten – neben der gewerkschaftlichen Kernaufgabe der Mitgliederwerbung – als ihre zentrale gewerkschaftliche Aktivität vor Ort benannt.

Dass durch die Wahl und Benennung als Vertrauensperson aus einem informellen ein institutionelles Verhältnis wird, bleibt nicht ohne Rückwirkung auf die Gewählten. Auch dies wird in der bereits oben zitierten Aussage angesprochen:

»Wir laufen mit offenen Ohren durch den Betrieb. Wenn einer ein Problem hat, ist man gerade durch das Innere, dass man weiß, man ist Vertrauensmann, eher dazu berufen ihm zu helfen.«

Diesem Vertrauensmann zufolge hat sich nicht nur die Vielzahl der Aktivitäten und seine Bereitschaft, sich in seiner neuen Rolle von den Kolleg:innen ansprechen zu lassen, verändert, sondern auch – und vielleicht vor allem –

»das Innere«, also sein Selbstverständnis und seine Haltung, nun legitimiert und ermächtigt zu sein, betrieblich und gewerkschaftlich aktiv zu werden. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass die Betreffenden sich mit den institutionellen Aspekten der Rolle als Vertrauensperson identifizieren, also damit, nun Teil der gewerkschaftlichen Interessenvertretung zu sein – und dies ist laut einer erfahrenen Gewerkschaftssekretärin heute alles andere als selbstverständlich:

»Das, was den Kollegen am schwersten fällt, ist die betriebliche Arbeit, was ich als Vertrauensmann oder -frau im Betrieb machen soll – die Bedenken davor, die unterschiedlichen Neigungen und Fähigkeiten, mit Kollegen überhaupt zu reden, die Frage: Wie identifiziere ich mich eigentlich mit Gewerkschaft, mit meiner Gewerkschaft? Was ist das für mich überhaupt, was für ein Bild kriege ich von Gewerkschaft? Ist das für mich eine Solidargemeinschaft, ist das für mich eine Organisation, die mir etwas liefern muss, oder kann ich sogar selbst etwas beeinflussen? Diese Vorstellung, ich kann selbst etwas beeinflussen, ist am geringsten ausgeprägt mittlerweile.«

9.5 Vertrauensleute als Personen des Vertrauens und als Repräsentant:innen der Gewerkschaft

Auf die grundlegende Unterscheidung zwischen alltäglicher »Person des Vertrauens« und gewerkschaftlicher Vertrauensfrau bzw. gewerkschaftlichem Vertrauensmann sind wir in den geführten Interviews und Gruppendiskussionen häufig gestoßen. Begrifflich-analytisch differenzieren wir deshalb wie folgt:

- **Personen des Vertrauens** bekommen ihre Bedeutung in alltäglichen Arbeitszusammenhängen und in beruflich-professionellen Handlungskontexten. Bei ihnen finden die Kolleg:innen Resonanz von Personen, die ihnen ähnlich sind. »Personen des Vertrauens« teilen ihre betriebliche Lebenswelt (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986) mitsamt ihren Hierarchien, Regeln und Abläufen, ihrer sichtbaren Vorderbühne und der informellen Hinterbühne. Daher muss man oft nicht viele Worte machen, um in seinem Anliegen verstanden zu werden. Nicht selten sind »Personen des Vertrauens« zugleich fachlich angesehene und beruflich geschätzte Kolleg:innen, wie ein Betriebsratsvorsitzender berichtet:
  »Wir haben natürlich etliche Vertrauensleute, die sind auch klasse in ihrem Job. Die haben natürlich auch die höchste Akzeptanz, weil sie die Fachlichkeit an der Stelle auch einfach mitbringen.«

- **Gewerkschaftliche Vertrauensleute** hingegen sind weniger in der beruflich-professionellen Lebenswelt der Abteilung bzw. des Unternehmens verortet als vielmehr in der arbeitspolitischen Kultur des Betriebs. Aufgrund ihrer gewerkschaftlichen Identifikation haben sie die gewerkschaftlichen Themen »auf dem Schirm« und thematisieren Fragen der Arbeitszeit und -leistung, der Gesundheit und Überforderung, des Arbeits- und Datenschutzes, der Digitalisierung und Dekarbonisierung, der Energie- und Klimakrise sowie Fragen von Migration, Rassismus und gesellschaftlicher Ungleichheit.

Zuweilen rücken Vertrauensleute ihren Kolleg:innen mit Themen auf den Leib, mit denen diese nicht unbedingt behelligt werden möchten. Auch wenn ein großer Teil der Beschäftigten das Engagement der Vertrauensleute schätzt und dankbar ist, dass es Kolleg:innen gibt, die sich für ihre Belange und Interessen einsetzen, äußern manche Beschäftigte in unseren Interviews auch, dass ihnen die Vertrauensleute zuweilen – beispielsweise mit ihrer permanenten Mitgliederwerbung – auf den Geist gehen und sie manchmal sogar einen Bogen um ihre Vertrauensperson machen, wenn sie ihr im Hause begegnen.

In der Tat treten engagierte Gewerkschafter:innen manchmal und gar nicht so selten mit einer besserwisserischen, wenn nicht gar anmaßenden Habitus auf, die auf ihre Arbeitskolleg:innen abschreckend wirkt – kurzum: Gewerkschaftliche Vertrauensleute werden in der alltäglichen Arbeitskultur zuweilen – im Angestelltenbereich vermutlich stärker als in der Produktion – als nervend und befremdlich erlebt.

Für die Entwicklung nachhaltiger Vertrauensleutestrukturen ist es deshalb von großer Bedeutung, ob die Vertrauensperson in der Lage ist, die Spannung zwischen den folgenden Rollen und ihren jeweils spezifischen Herausforderungen auszubalancieren:

- als alltägliche arbeitskulturelle Vertrauensperson,
- als fachlich angesehener Arbeitskollege bzw. fachlich angesehene Arbeitskollegin,
- als aktive Vertrauensperson mit gewerkschaftlicher Orientierung.

Es gilt, nicht nur im Hinblick auf die verschiedenen Anforderungen im betrieblichen Alltag, also im unmittelbaren Kontakt zu Kolleg:innen, Vorgesetzten, dem Vertrauenskörper und hauptamtlichen Gewerkschafter:innen die Balance zu halten, sondern auch und vor allem in sich selbst stabil zu sein. Dies ist ein zentraler Aspekt dessen, was wir »triadische Kompetenz« nennen.

Bei der schon in Kapitel 9.4 erwähnten Vertrauensfrau aus einer Abteilung mit hohem Anteil von außertariflich Beschäftigten kommt ein weiterer Aspekt hinzu, der diese Balance noch schwieriger macht:

»Das Atypische bei mir ist, dass ich auf globaler Ebene sitze und gar nicht so weit weg von der Geschäftsleitung. Das ist schon eine spannende Rolle, so zwischen ›Nicht so weit weg von der Geschäftsleitung zu sein‹, aber im Vertrauenskörper tätig zu sein.«

Hier kommt also noch das Changieren zwischen den Hierarchieebenen dazu, d. h. die Herausforderung, sich im betrieblichen »Oben und Unten« nicht einseitig einer der Ebenen zurechnen zu lassen. Dabei hilft ihr, dass sie sowohl bei ihren Kolleg:innen als auch bei der Geschäftsleitung beruflich anerkannt und als Person geschätzt ist – übrigens auch bei der Vertrauenskörperspitze, die sich freut, auch jemanden aus diesem Bereich in ihren Reihen zu haben. Dass ihr Wirken als Vertrauensfrau nicht ohne Konflikte verläuft, deutet sie nur an:

»Manchmal kommt das schon auch zu Konflikten, manchmal kriegt mal halt blöde Sprüche, aber das ist halt so. Aber wie gesagt, das ist Aufklärungsarbeit nach beiden Seiten und man ist manchmal in diesen Konfliktsituationen mit den zwei verschiedenen Rollen.«

»Triadische Kompetenz« von Vertrauensleuten

Die verschiedenen Erwartungen und Ansprüche an Vertrauensleute sowie die Spannungen und Konflikte, die sich daraus ergeben – sowohl die »äußeren« sozialen und betrieblichen als auch die »inneren« Spannungen – sind nicht einfach zu »containen«. Mit diesem Begriff wird in der Psychologie die Fähigkeit bezeichnet, emotionale Spannungen aufzunehmen und eine Weile lang auszuhalten, also die damit verbundenen Emotionen stellvertretend für andere zu »verdauen« inhaltliche Widersprüche stellvertretend zu reflektieren – und trotz aller Widersprüchlichkeit und emotionalen (An-) Spannung mit Zuversicht und Gelassenheit zu reagieren.

Diese Fähigkeit, zu »containen« und zwischen auseinanderdriftenden Parteien sowie in sich selbst »den Winkel halten« zu können, ist die Grundlage der »triadischen Kompetenz« (Busse/Tietel 2018). Die Metapher vom Winkel bezeichnet die innere Freiheit, dem von allen Seiten ausgeübten Druck, sich auf eine Seite zu schlagen, zu widerstehen, und die Fähigkeit, immer wieder eine eigene »dritte« Position einzunehmen und eine eigene Haltung zu vertreten.

> Wer in der Mittlerrolle zwischen Personen, beruflichen Kulturen oder hierarchischen Ebenen, die miteinander in Konflikt stehen, »vorleben« kann, dass eine sachlich-produktive und emotional-akzeptierende oder gar zugewandte Beziehung zu beiden Seiten hin möglich ist, ermöglicht den Konfliktparteien nicht selten die gleiche Erfahrung – ihre wechselseitigen Vorbehalte zu relativieren und die andere Seite und den Sachverhalt differenzierter zu sehen.

9.6 Zwischenfazit

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Ausweitung des eigenen Wirkungsbereichs nicht nur eine räumliche, also quantitative Ausdehnung der eigenen Handlungs- und Einflusssphäre bedeutet, sondern zugleich auch ein sozialisatorischer, also qualitativer Schritt ist:

- die Entwicklung von einer »Person des Vertrauens« im eigenen betrieblichen Nahbereich zu einer Vertrauensperson im Vertrauenskörper als betriebsweit agierender Gruppierung,
- die Verschiebung des Fokus von den unmittelbaren Themen der Abteilung und der eigenen Arbeits- und Berufskultur hin zum Blick auf Geschehnisse im ganzen Betrieb, also »vom Partiellen zum Ganzen«,
- die Erweiterung der bisherigen arbeitsbezogenen Themen um arbeitspolitische Themen,
- das Befasstsein mit Entscheidungen, die das gesamte Unternehmen betreffen, und schließlich
- die Teilnahme an gewerkschaftlichen Diskussionen und Aktivitäten, die den Betrieb, die Branche und manchmal auch allgemeinpolitische Fragestellungen betreffen und damit über den Betrieb hinausgehen.

Kurzum: Es handelt sich um den Schritt von der partiellen und lokalen »Person des Vertrauens« in eine mitdiskutierende, mitentscheidende und mitgestaltende Rolle auf abteilungs- und betriebsübergreifender Ebene und bei abteilungs- und betriebsübergreifenden Themen.

Diese Ausweitung des eigenen Wirkungskreises, die Zunahme ihrer Bedeutung im Betrieb – und auch ihrer subjektiv wahrgenommenen Bedeutsamkeit – haben Vertrauensleute, die sich über die eigene Abteilung hinaus engagieren, mit Betriebsräten gemein. Man wird Mitglied und Repräsentant:in einer Ins-

titution, nämlich des Vertrauenskörpers als Ort des Zusammenkommens verschiedener betrieblicher und gewerkschaftlicher Akteur:innen und Themen, als betriebspolitischer Gestaltungsinstanz und – was durchaus in einem gewissen Spannungsverhältnis dazu steht – als betrieblicher Keimzelle der Gewerkschaft.

Hier bekommt der Begriff des Bindeglieds noch eine weitere Bedeutung: Vertrauensleute sind nicht nur Bindeglied zwischen Kolleg:innen und Vorgesetzten oder zwischen Kolleg:innen und Betriebsrat, sondern auch zwischen ihrem lokalen Wirkungsbereich und betriebsübergreifenden gewerkschaftlichen, zuweilen auch zivilgesellschaftlichen Akteur:innen und Instanzen.

Die Ausweitung des eigenen Wirkungskreises vom beruflich-betrieblichen Nahbereich zum Betrieb als Ganzem erleben Vertrauensleuten, die sich darauf einlassen und ihre neue Rolle aktiv annehmen und gestalten, als Zuwachs an subjektiver Bedeutung und als Bereicherung des beruflichen und persönlichen Lebens. Dies bedeutet auch eine Emanzipation von dem Gefühl, ein bloßes Rädchen im Getriebe des betrieblichen Produktions- und Verwertungsprozesses zu sein, also die (Wieder-)Gewinnung von Souveränität und die Teilhabe am betrieblichen Macht- und Herrschaftsprozess (siehe Kapitel 11.3 und 11.4).

9.7 Vertrauensleute als Funktionsträger:innen ihrer Gewerkschaft

Spätestens hier drängt sich ein Aspekt auf, der im bisherigen Argumentationsgang ausgeblendet wurde – die Tatsache, dass Vertrauensleute die unterste Funktionärsebene ihrer Gewerkschaft darstellen, über eine lange Tradition verfügen und in ihrer aktuellen institutionellen Form und Bedeutung überhaupt erst in diesem Kontext zu verstehen sind. Ausführungen über Vertrauensleute beginnen denn auch meist mit dieser institutionellen Verortung, nämlich einem Überblick über die verschiedenen Mitbestimmungsformen, einer Skizze der gewerkschaftlichen Funktion und Rolle von Vertrauensleuten und einer Aufzählung ihrer in Satzungen und Regelwerken niedergelegten Aufgaben.

Wir haben in der vorliegenden Studie das Pferd quasi von hinten aufgezäumt, um die Bedeutung der »informellen Rolle« gegenüber dem Aspekt der formell-institutionellen Rolle stark zu machen. Nach Triest (1999, S. 210 f.) bezeichnet die informelle Rolle den Teil des Rollenhandelns, in dem die jeweilige Person ihre Rolle vor dem Hintergrund ihrer biografischen Erfahrungen mitsamt persönlichen Bedürfnissen und Präferenzen gestaltet. Man könnte auch sagen, dass die informelle Rolle der Rollengestaltung eine eigene Handschrift verleiht und sie mit einer persönlichen Note versieht.

Dennoch ist es die gewerkschaftliche Perspektive, die den institutionellen Rahmen für die Vertrauensleutearbeit absteckt. Die Aufgaben, Rechte und Pflichten von Vertrauensleuten sind in den entsprechenden Richtlinien niedergelegt und werden von der Gewerkschaftsorganisation – im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen und sich sich verändernder strategischer Herausforderungen an die Interessenvertretung – von Zeit zu Zeit nachjustiert bzw. modifiziert, wie dies in der gegenwärtigen (Re-)Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit der Fall ist (siehe Kapitel 2).

Die Vertrauensleuterichtlinien der drei am Projekt beteiligten Gewerkschaften IG Metall, IG BCE und ver.di weisen große Überschneidungen auf; wir veranschaulichen die Erwartungen der Gewerkschaften an ihre Vertrauensleute exemplarisch am Beispiel der IG Metall. Als »Selbstverständnis der Vertrauensleutearbeit der IG Metall« (IG Metall 2003/2014) hält die Gewerkschaft fest, dass Vertrauensleute »Vertreter der IG Metall in den Produktions- und Dienstleistungsbereichen« sind und »die Politik der IG Metall« jeweils »in ihrem Wirkungsbereich« vertreten.

»Sie sind die Sprecher der IG Metall-Mitglieder ihres Wirkungsbereichs und stellen die Verbindung zwischen Organisation und Mitgliedern her. Sie handeln im Rahmen der Ziele und Organisationsgrundsätze, die in der Satzung, den Richtlinien, dem Ortsstatut und den Beschlüssen der IG Metall-Gremien festgelegt sind« (IG Metall 2003/2014).

Daraus resultiert die folgende Liste von »Rechten und Pflichten«:

»• Vertrauensleute sind […] Ansprechpartner für die Beschäftigten in Produktion und Dienstleistung zu allen Fragen der IG Metall-Politik. […]
• Sie informieren die IG Metall-Mitglieder über ihre Rechte, die sich aus Gesetzen, Tarifverträgen, Verordnungen und Vereinbarungen ergeben.
• Sie sorgen in Zusammenarbeit mit Betriebsrat, Jugend- und Auszubildendenvertretung und Vertrauensmann/-frau der Schwerbehinderten dafür, dass diese Rechte durchgesetzt und gesichert werden.
• Sie informieren über Beschlüsse gewerkschaftlicher Gremien und sorgen dafür, dass diese diskutiert, eingehalten und umgesetzt werden.
• Sie fördern in ihrem Wirkungsbereich die Meinungs- und Willensbildung der IG Metall-Mitglieder. Sie übermitteln Meinungen, Anregungen und Forderungen der IG Metall-Mitglieder ihres Wirkungsbereiches an die zuständigen Funktionsträger in Betrieb und Gewerkschaft. […]
• Sie beteiligen sich an der Vorbereitung und Durchführung von Tarifbewegungen und Arbeitskampfmaßnahmen und sorgen für eine intensive Beteiligung der Mitglieder an der Tarifpolitik der IG Metall. […]
• Sie sorgen für die volle Anwendung der Tarifverträge in Produktion und Dienstleistung.
• Sie sind zuständig für die Mitgliederwerbung im Betrieb« (IG Metall 2003/2014).

Betrachtet man diese Regelungen, Erwartungen und Anforderungen, so fällt auf, dass sie doch in einem gewissen Spannungsverhältnis zu den Vorstellungen stehen, mit denen die von uns interviewten Vertrauensleute ihr neues Amt angetreten haben (siehe Kapitel 9.1), insbesondere in Betrieben mit einer wenig ausgeprägten gewerkschaftlichen Arbeitskultur. Aus gewerkschaftlicher Perspektive ist der Wirkungsbereich einer Vertrauensperson weniger deren betriebliche Lebenswelt mit ihrer beruflich-abteilungsspezifischen Kultur als vielmehr ein Ort auf der gewerkschaftlichen Betriebslandkarte, die die gewerkschaftliche Vertretungsstruktur und Vertretungsdichte eines Betriebs abbildet.

Diese einseitig gewerkschaftliche Perspektive wird mittlerweile von manchen Hauptamtlichen in der IG Metall – vor allem von betriebsnah agierenden Gewerkschafter:innen und solchen mit Organizing-Erfahrungen – kritisch gesehen:

»Diese anspruchsvolle Aufgabendefinition kann auf potenzielle neue Vertrauensleute hemmend bis abschreckend wirken. Insbesondere bei den Kolleg:innen, die ihre Arbeit in der Regel in Projekten organisieren« (Faupel/Köhler 2022, S. 250).

Mit Letzterem ist vor allem der Angestellten- und Engineering-Bereich angesprochen und die hier zunehmende Anforderung, die Arbeit selbstverantwortlich zu organisieren, beispielsweise in agilen Projektteams. Doch die kritische Reflexion der bisherigen Struktur und Haltung der Vertrauensleutearbeit in der IG Metall bleibt nicht auf den Bereich der »weißen Kragen« beschränkt. Auch für den Kernbereich der Vertrauensleutearbeit in der IG Metall – die qualifizierten Facharbeiter und die Schichtarbeit – dürfte gelten, dass die Richtlinien für die Vertrauensleutearbeit nicht mehr mit dem tatsächlichen Verpflichtungskanon von Vertrauensleuten in den Betrieben und mit dem heutigen Ehrenamtsverständnis von Gewerkschaftsmitgliedern in Einklang steht.

Teil der gegenwärtigen (Re-)Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit ist deshalb auch eine grundlegende Überarbeitung dieser Richtlinie, zu der das Referat Vertrauensleute beim IG-Metall-Vorstand einen Diskussionsprozess in den einzelnen Geschäftsstellen und Bezirken angestoßen hat.

Zentrale Stichpunkte dieser Überarbeitung sind eine »sprachlich modernere« Fassung, eine Verschiebung des grundlegenden Charakters »vom Pflichtenheft hin zum Möglichkeitsraum«, vom Fordern zum Fördern, und eine Öffnung »für Neues und Neue«. Als »zentraler Leitgedanke« der neuen Richtlinie gilt zum einen die stärkere Orientierung an »Beteiligung« und eine gewisse Flexibilisierung wie z. B. die Möglichkeit einer »anlass- und themenbezogenen Mitarbeit auf Zeit«, zum anderen – ähnlich wie bei ver.di – die Förderung betrieblicher »Aktivenkreise« als »Vorfeldstruktur« für Vertrauenskörper (IG Metall 2022b).

9.8 Der Sozialisationsprozess von Vertrauensleuten zwischen Rollenübernahme und Rollengestaltung

Nachdem wir die verschiedenen Etappen des Sozialisationsprozesses neu gewählter Vertrauensleute nachgezeichnet bzw. idealtypisch rekonstruiert haben, bleibt am Ende die Frage, wie sich Konturen der Rollenidentität einer gewerkschaftlichen Vertrauensperson im Rahmen dieses Prozesses herausbilden und gegebenenfalls nachhaltig festigen. Eine Identität als gewerkschaftliche Vertrauensperson erweitert die berufliche Rollenidentität um die betriebspolitische Dimension und fügt damit der »sozialen Identität« (Neuberger 1995) eine neue Facette hinzu.

Der soziologischen Organisationstheorie zufolge ist der einzelne Mensch im Rahmen einer Organisation nicht nur und nicht einmal in erster Linie ein Individuum mit unverwechselbarer Subjektivität, sondern Träger:in einer oder mehrerer sozialer Rollen, von denen abhängt, wie andere ihn/sie sehen und was sie von ihm/ihr erwarten. Der/die Einzelne ist also nicht in erster Linie »Gabi« oder »Horst« bzw. »Frau Schmidt« oder »Herr Meier«, sondern zunächst einmal Träger:in sozialer Rollen wie Pförtner:in, Buchhalter:in, Schichtarbeiter:in, Meister:in, Ingenieur:in, Personalchef:in, Werks- oder Geschäftsleiter:in etc.

Betriebsratsmitglied, Schwerbehindertenvertreter:in, Jugendvertreter:in, Beauftragte:r für das betriebliche Wiedereingliederungsmanagement, Vertrauensperson, Weiterbildungsmentor:in etc. sind weitere soziale Rollen in betrieblichen Kontexten, die die »personale Identität« eines Individuums komplettieren und in ihrer Gesamtheit seine »soziale Identität« ausmachen (Neuberger 1995). Fortan gilt es für die Inhaberin/den Inhaber einer neuen Rolle, ein stimmiges Verhältnis zwischen diesen beiden und weiteren Rollenaspekten zu finden, zu gestalten und aufrechtzuerhalten.

Hierbei konnten wir unterschiedliche Mischungsverhältnisse feststellen. Am einen Ende des Spektrums stehen Vertrauensleute, deren gewerkschaftliche Tätigkeit – oft zur Enttäuschung der gewerkschaftlich Aktiven – ein eher nachgeordneter Aspekt ihres beruflichen Lebens bleibt. Man kann hier auch von einer »passiven« oder gar »schlafenden« Rolle sprechen, weil diese im beruflichen Alltag kaum oder überhaupt nicht relevant ist und nur zu bestimmten Anlässen wie Tarifrunden oder bei gewerkschaftlichen Aktionen wie Warnstreiks sozusagen »aufgeweckt« wird.

Am anderen Ende des Spektrums finden wir Vertrauensleute – vor allem solche, die irgendwann Mitglied der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands geworden sind –, bei denen die berufliche Tätigkeit mit der Zeit in den Hintergrund getreten ist. Dies ist auch bei Vertrauensleuten der Fall, die dem Betriebsrat angehöre, und kulminiert im Amt eines freigestellten Be-

triebsratsmitglieds, das die Interessenvertretung für eine gewisse Zeit quasi in den Rang eines Hauptberufs erhebt (Tietel/Hocke 2015).

Die meisten Vertrauensleute bewegen sich zwischen diesen beiden Polen und versuchen quasi eine Rollenbalance, wenn sie berufliche und gewerkschaftliche – sowie familiär-private – Aspekte auf eine für sie persönlich stimmige Weise verknüpfen. Wie sich dieses Mischungsverhältnis zwischen beruflicher, gewerkschaftlicher, privater und familiärer Aktivität jeweils konkret ausbildet und gelebt wird, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, auf die hier nicht eingegangen werden kann.

Die Entwicklung einer Rollenidentität als gewerkschaftliche Vertrauensperson geschieht durch einen Prozess der Rollenübernahme, der nicht als passiver Prozess zu verstehen ist, bei dem man sich einfach an die Erwartungen und Anforderungen anpasst, die an Vertrauensleute gestellt werden, sondern als aktiver Prozess der Rollengestaltung, in dessen Verlauf man die externen Erwartungen und Anforderungen an die neue Rolle mit den eigenen Vorstellungen, Präferenzen und Ressourcen zu verknüpfen sucht.

Anders ausgedrückt versuchen die neu gewählten Vertrauensleute, auf der Basis der vorzufindenden Rollenzuweisungen herauszufinden, wie sie sich im Rahmen der an sie gestellten Erwartungen und Anforderungen mit ihren eigenen Motivationen und Vorstellungen verwirklichen können. Es gilt, zwischen den institutionellen Anforderungen und dem eigenen Wunsch (»Wo Eva/Peter draufsteht, soll auch Eva/Peter drin sein«) eine für sich stimmige Balance zu finden.

Es geht also für jede Vertrauensperson darum, ihre Rolle mit eigenem Sinn bzw. mit »Eigensinn« zu versehen. Hierzu gehört nicht zuletzt die Fähigkeit, sich gegenüber Erwartungen und Anforderungen, die nicht zu den eigenen Vorstellungen passen, auf akzeptable Weise abzugrenzen bzw. mit dem jeweiligen Gegenüber auszuhandeln, was zu tun und wofür sich zu engagieren man bereit ist – und wofür nicht. Zur Gestaltung der eigenen Rolle als Vertrauensperson gehört immer ein gewisses Rollenmanagement, um es mit einem Begriff aus der Organisationspsychologie zu sagen.

Zur gelingenden Sozialisation – und das heißt nicht zuletzt, zu einem wirkmächtigen Habitus – als Vertrauensperson gehört es auch, Autorität in doppelter Hinsicht zu entwickeln. Dazu gehört zum einen die *institutionelle* Autorität, die die Funktion einer gewerkschaftlichen Vertrauensperson mit all ihren Vernetzungen und gewerkschaftlichen Einflussmöglichkeiten verleiht; zum anderen aber auch die *persönliche* Autorität, also die eigene Präsenz, das eigene Auftreten und Agieren und eine eigene Stimme, die es in der neuen Rolle zu finden gilt.

Die Rollengestaltung und Entwicklung einer institutionellen und persönlichen Autorität sind nicht nur ein individueller Vorgang; vielmehr ist der Prozess der aktiven Rollenübernahme und -gestaltung in die betrieblich-gewerkschaftliche Kultur des Vertrauenskörpers eingebunden.

In dieser Untersuchung haben wir gezeigt, wie sehr eine lebendige, von Aufbruchsstimmung und Erfolgen inspirierte diskursive und partizipative Kultur im Vertrauenskörper den »tragenden Boden« für die persönlichen Entwicklungsprozesse von Vertrauensleuten bereitet und diesen Mut macht, über sich hinauszuwachsen (siehe Kapitel 11.3 und 11.4). Umgekehrt kann eine eher bürokratische und wenig inspirierende Sitzungskultur, an der man nach einer Weile eher aus Pflichtgefühl teilnimmt, die anfängliche Motivation und den Schwung eines bzw. einer Neugewählten deutlich ausbremsen.

Diesbezüglich ähneln sich Vertrauenskörper und Betriebsratsgremien – Neugewählte spüren atmosphärisch schnell, wie »der Hase läuft«. Wenn z. B. aus vielen Worten auf der Sitzung nur wenig Taten folgen oder wenn die Neuen wahrnehmen, dass die wesentlichen Aktivitäten und Entscheidungen ohnehin in der Vertrauenskörperleitung bzw. im Vertrauenskörpervorstand stattfinden, sodass von neu gewählten Vertrauensleuten allenfalls erwartet wird, sich bei den gewerkschaftlichen Grundschulungen anzumelden, dann passen sie sich nicht selten nach einer Weile an.

Für die Sozialisation von Vertrauensleuten und die Herausbildung einer Rollenidentität spielen also Kultur und Gewohnheiten im Vertrauenskörper eine große Rolle. Es wirkt sich auf die »Neuen« aus, wie achtsam der Vertrauenskörper mit ihnen umgeht, wie man sich aufgenommen und ob man sich gesehen fühlt, welche Stimmung herrscht, ob es für auch für »Neue« zu bewältigende Aufgaben gibt und ob man im Bedarfsfall auch Unterstützung, Begleiter:innen oder Mentor:innen erhält.

Dass es auch wichtig ist, ob man darauf angesprochen wird, wie es einem in der neuen Rolle als Vertrauensperson geht, zeigt, dass all diese Aspekte angesichts drängender betrieblicher und politischer Aufgaben sowie der oft starken Überforderung von gewerkschaftlichen »Spitzenkräften« in der Hektik des betrieblichen Alltags leicht untergehen können.

10 Zur Generationendynamik in der betrieblichen Interessenvertretung: Eine Fallvignette

Erhard Tietel

Bei MEDITEC ist der Anteil von jungen Leuten im Vertrauenskörpervorstand seit der Wahl im Jahr 2016 relativ hoch; für fünf der zwölf Mitglieder lag die Zeit in der JAV und als Jugendfunktionär:innen der IG BCE noch nicht lange zurück. Die beiden Vertrauenskörpervorsitzenden waren nach eigenen Worten »Türöffner« für den »Nachwuchs« und damit für die Verjüngung dieses betrieblichen Gewerkschaftsgremiums.

Unsere entsprechenden Interviewpartner:innen sind noch spürbar mit ihrer Position und Rolle als junge Vertrauensleute in traditionell von Älteren besetzten Gremien wie dem Vertrauenskörpervorstand und dem Betriebsrat beschäftigt; teilweise sprechen sie immer noch von sich als den »Jungen«. Praktisch macht sich das Gewicht, das jüngere Vertrauensleute mittlerweile im Vertrauenskörpervorstand haben, in der stärkeren Berücksichtigung altersentsprechender Themen in Vertrauenskörper und Betriebsrat bemerkbar. So schildert eine der Nachwuchskräfte im Vertrauenskörpervorstand:

»Wir Jungen werden viel mehr in Betriebsratsthemen eingebunden. Es wird immer berichtet, was verhandelt wird, wie der aktuelle Stand ist, wie wir das sehen. Ich kann mich noch erinnern, als es darum ging, wie wir den Demo-Fonds gestalten, Demografie und Lebensarbeitszeit, wo die Jugend gesagt hat: ›Hey Leute, es ist ja schön, dass ihr ein Jahr früher in Rente gehen könnt, aber die Jugend will dann ein Sabbatical haben und diesen Demo-Fonds eben anders nutzen.‹ Da ist dann auch eine Betriebsvereinbarung draus geworden.
Das war früher gar nicht möglich, da hatte die Jugend keine großartige Stimme in diesen Vertrauensleuteversammlungen. Und ich glaube, das ist auch der Punkt, weshalb die jungen und die älteren Kollegen sich besser verstehen, weil die wissen: Okay, die Jugend macht gerade das und das, was sind denn deren Themen? Und dieser Austausch hat früher einfach nicht stattgefunden.«

10.1 »Und dann wird man 27«

Der Wechsel von der Jugendfunktionär:in in die Vertrauensleute- oder Betriebsratsarbeit stellt eine besondere Übergangsphase bzw. »Statuspassage« (van Gennep 1909/2005; Glaser/Strauss 1971) in der betrieblichen Interessenvertretung dar, vor allem für diejenigen, deren gewerkschaftliches Engagement schon früh zu einem zentralen Moment in ihrem beruflichen und persönlichen Leben geworden ist. Auf der Jugendebene scheint dies (noch?) stärker als in der Welt der Erwachsenen mit dem Eintauchen in eine gewerkschaftlich-subkulturelle Lebenswelt, intensiven Freundschaften und einer starken Identitätsbildung verbunden zu sein. Und dann wird man 27, wie eine junge Kollegin aus dem Vertrauenskörpervorstand erzählt:

»So, und dann wird man 27 und dann kommt die nächste Wahl oder der nächste Kongress und dann ist alles weg, und dann fällt man erst mal in ein ganz tiefes Loch und muss sich wieder Freunde suchen, weil durch die ganze Gewerkschaftsarbeit geht halt das restliche Sozialleben schon ziemlich flöten, weil man auch viel in ganz Deutschland unterwegs ist.«

Auch wenn ihr immer klar war, dass der Jugendstatus mit 27 endet, und sie sich innerlich darauf einzustellen versuchte, kamen das Ende und der Abschied von Funktionen und liebgewonnenen Kolleg:innen dann doch abrupt. Die Einbindung, die eigene Stellung, das Ansehen, das man sich aufgebaut, und die Anerkennung, die man sich erworben hat – all das ist zunächst einmal weg und man fällt »erst mal in ein ganz tiefes Loch«. Selbst wenn man im Betrieb und in der Gewerkschaft gut vernetzt ist, geht es nicht bruchlos weiter, denn als Nächstes stellt man fest, dass die Positionen, die man sich einzunehmen vorstellen könnte, schon besetzt sind:

»Und dann stellt man auf einmal fest, auf den Erwachsenenebenen sowohl im Betrieb als auch in den Bezirken, Landesbezirken sitzen da Leute, die sitzen da schon lange. Denen möchte man jetzt ja auch nicht auf die Füße treten und sagen: ›Hallo, ich bin neu, ich bin jung. Ich mache jetzt alles und du bist weg.‹ In der Betriebsratskarriere, sag ich mal, sah das sehr ähnlich aus und auch, was die Vertrauensleute anging.«

Nun hatten sie und einige ihrer »Verbündeten« aus der JAV und der gewerkschaftlichen Jugendarbeit das Glück, dass im Zuge der Umstrukturierung der Firma und der Neuorganisation des Vertrauenskörpers in allen Gremien Plätze frei wurden (siehe Fallstudie 8) und neue qualifizierte und auch »anders gestrickte« Kolleg:innen gesucht wurden. Auch wenn es nahelag, diese Positionen mit denjenigen zu besetzen, die in ihren jungen Jahren umfangreiche gewerkschaft-

liche Erfahrungen gemacht hatten und nun ihrerseits mit den Hufen scharrten, war die Generationendynamik nicht zu unterschätzen:

»Also wir mussten immer sehr vorsichtig sein, dass wir den älteren Kollegen nicht das Gefühl vermitteln: Wir sind jung, dynamisch, kommen jetzt und nehmen euch alles weg. Und das macht es schon recht schwer, aber jetzt sind wir an einem Punkt, wo der Großteil begriffen hat, dass wir hier nicht die Revolution planen und ihnen was wegnehmen wollen. […] [Trotzdem haben] einige Betriebsräte immer noch nicht begriffen, dass es sinnvoll ist, Nachwuchs zu fördern. Also die haben immer noch Angst, wobei wir immer ganz klar gesagt haben: ›Uns liegt jetzt nichts dran, sofort freigestellt zu werden und hier Ämter irgendwie anderen abzunehmen.‹ Also da habe ich auch kein Interesse dran, aber ich sehe halt schon das Thema. In den nächsten vier Jahren geht wieder ein großer Schwung und es ist halt schön, wenn man eingearbeitet ist und dann nicht von null anfängt.«

Die große Herausforderung beim Umstieg von der Jugend in den Vertrauenskörper und schließlich in den Vertrauenskörpervorstand sei weniger die inhaltliche Qualifizierung: »Theoretisch war Betriebsratsarbeit, Gesetze, Vertrauensleutearbeit, was darf ich, was darf ich nicht […], das war alles drin.« Was fehlte, war in erster Linie die konkrete betriebspolitische Erfahrung oder anders formuliert das Aneignen von und der Umgang mit informellen Regeln und der Erwerb mikropolitischer strategisch-taktischer Erfahrung:

»So was wie ›Mit wem spreche ich zuerst, damit sich niemand auf die Füße getreten fühlt?‹ In jedem Bereich ist das bisschen anders. Wie gehe ich mit den Mitarbeitern um? Was mache ich, wenn einer heulend bei mir in der Tür steht?«

Diesbezüglich gibt es mittlerweile eine neue Praxis im Vertrauenskörper. Die Einrichtung von Tandems soll es jungen Verantwortungsträger:innen in Vertrauenskörpervorstand und Betriebsrat ermöglichen, an den Erfahrungen und am Wissen der »alten Hasen« teilzuhaben und ihr »Handwerkszeug« im betrieblichen Alltag im geschützten Rahmen des Tandems zu lernen:

»Da ist es schön, wenn man von den erfahrenen Kollegen lernen kann und so im Tandem mitgeht. Man muss erst mal lernen, auch ›Wie rede ich mit wem?‹. Wenn ich mit meinen Azubis spreche, spreche ich anders, wie wenn ich mit dem Ausbildungsleiter zum Beispiel einen Termin habe, und das ist halt viel wert, dass auch gerade der Vertrauenskörpervorsitzende und manche Ausschussvorsitzenden uns überall mitnehmen und uns auch zeigen, wie sie arbeiten. Ja, und so langsam finden wir jetzt auch in die Erwachsenenebene rein.«

Eine Hürde beim Übergang von der Jugendarbeit in Vertrauenskörper und Betriebsrat besteht darin, von den alteingesessenen gewerkschaftlichen Kolleg:in-

nen nicht mehr als der bzw. die »Kleine« oder »die Jugend« wahrgenommen und angesprochen zu werden:

»Also ich muss sagen, dadurch, dass ich hier halt auch JAV-Vorsitzende war und dann direkt in den Bildungsausschuss bin, die Ausbildung mit betreut habe, da hatte ich am Anfang ganz schön zu kämpfen klarzumachen, dass ich kein JAVi mehr bin. Hat vielleicht auch damit zu tun, dass ich jünger erscheine, als ich bin.«

Die Schwierigkeit, ernst genommen zu werden, besteht jedoch nicht nur – und vielleicht nicht einmal in erster Linie – in der Fremdwahrnehmung durch die älteren Kolleg:innen. Nicht zuletzt trägt dazu auch bei, dass man sich selbst noch als »die Jugend« definiert und öffentlich inszeniert. In einer Selbstreflexionseinheit im Rahmen eines berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiums wurde der betreffenden Vertrauensfrau klar, dass es nicht nur die anderen sind, die sie in der Jugendrolle festhalten:

»Also ich glaube, der große Schritt war, als ich für mich selber begriffen habe: Ich bin keine Jugend mehr. Für mich war immer klar, die anderen sehen mich als Jugend, und dann habe ich mir das auch eingeredet. Und das haben wir eigentlich durch die Bank weg [sie nennt weitere Mitglieder des Vertrauenskörpervorstands und des Betriebsrats, die den Wechsel mit ihr vollzogen haben] immer als Fehler gemacht, das wir uns auch so verkauft haben, als wären wir noch Jugend, weil wir uns selbst noch so gesehen haben. Und auch im Betriebsratsgremium, dass man dann vielleicht irgendwie so einen Satz sagt wie ›Jetzt müssen wir von der Jugendseite noch mal was sagen‹. Und dann wird man schon nicht so ernst genommen, bis man dann irgendwann selber merkt: Eigentlich bin ich keine Jugend mehr und eigentlich spreche ich hier für einen Erwachsenenteil aus der Belegschaft. Und wenn man das selber begriffen hat, dann wird man eigentlich relativ schnell doch ernst genommen.«

Schließlich wurde der Platz der stellvertretenden Vertrauenskörpervorsitzenden durch einen altersbedingten Wechsel an der Betriebsratsspitze frei und die »junge« Vertrauensfrau, von der hier die Rede ist, wurde bei den gewerkschaftlichen Organisationswahlen im Frühjahr 2020 mit gerade mal 30 Jahren zur neuen stellvertretenden Vertrauenskörpervorsitzenden gewählt.

10.2 Zwischen »Politikabstinenz« und »hausgemachten Hindernissen«

In einem Feedbackgespräch mit dem sprachen wir einen Aspekt an, der uns bei der Auswertung der Interviews und Gruppendiskussionen im Forschungsteam beschäftigte. Wir äußerten die These, dass es mitunter nicht nur äußere Faktoren sind, die die schwieriger gewordene Organisierung junger Leute für gewerkschaftliches Engagement behindern, sondern eventuell auch »hausgemachte« Hindernisse.

Wir hatten den Eindruck, dass die große Anzahl ehemaliger Jugendfunktionär:innen im Betrieb, die nahezu geschlossen in den Vertrauenskörper übergewechselt waren, durch ihre enge Kooperation, gewerkschaftliche Einbindung und Freundschaft untereinander auf andere möglicherweise den Eindruck einer geschlossenen und selbstbewusst auftretenden, eventuell gar elitär wirkenden »Ingroup« gemacht hatte. Anders lässt sich nämlich nicht erklären, warum es ausgerechnet dieser engagierten und hochkompetenten Gruppe kaum gelungen ist, jüngere Beschäftigte für die gewerkschaftliche Arbeit zu interessieren.

Instrumentell gesprochen haben sie es nicht geschafft, für genügend Nachwuchs zu sorgen und eine gute »Stabübergabe« vorzubereiten und hinterließen eine Lücke. Dies interpretieren sie selbst mit Bezug auf die Unterschiede zwischen den Generationen X, Y und Z so, dass junge Leute heute eben stärker an sich und ihre Karriere denken und wenig Interesse an einem ehrenamtlichen Engagement zeigen würden. Ein junges Mitglied des Vertrauenskörpervorstands äußert:

»Ich glaube, dass viele der Meinung sind, wenn sie was selber regeln, wird's besser. Also dieses Verständnis, auch was für andere zu tun, das ist eher so ›Ja, wenn es einer haben will, soll er sich doch drum kümmern‹, das hat schon nachgelassen. Wir haben auch mit dem Bezirksjugendausschuss das Problem, dass wir den nicht besetzt kriegen. Vielleicht haben wir auch eine falsche Herangehensweise, da sind wir jetzt am Überlegen. Es gibt ja auch diese Shell-Jugendstudie zum Beispiel.«

Überraschenderweise rannten wir aber mit unserer nur vorsichtig formulierten These beim Vertrauenskörpervorsitzenden offene Türen ein, als er schmunzelnd antwortete, es gehe in der Tat um eine notwendige Öffnung: »Diese Öffnung wollen wir auch haben. Das habe ich denen auch so rübergegeben und wir haben auch schon ein bisschen umgestellt.« Seinen Aussagen zufolge hat der Vertrauenskörpervorstand diese Problematik erkannt, die sich durch den Weggang einer für den Jugendbereich zentralen Person noch verstärkt hat, und verstärkt gerade seine Bemühungen, im Jugend- und Auszubildendenbereich wieder Fuß zu fassen.

Eine Konsequenz ist beispielsweise die Kooperation mit einem Dozenten der ortsansässigen Hochschule, der zunächst untersucht hat, »wie die gegenwärtige Generation überhaupt tickt«. Dies werde jetzt mit einer Untersuchung der Frage »Was wissen die denn überhaupt von Sozialpartnerschaft und von Mitbestimmung?« fortgesetzt; außerdem sei der Vertrauenskörpervorstand bereits mit dem Ausbildungsleiter im Kontakt, um »das in den Werksunterricht zu integrieren«:

»Dass wenn die Neuen kommen, sie auch gesagt kriegen: ›Es gibt hier einen Betriebsrat und hier gibt [es] eine JAV. Da könnt ihr euch auch beteiligen.‹ Aus den ganzen Studien über die jungen Leute kommt ja heraus, die wollen sich sozial beteiligen. Dafür müssen wir eine Plattform finden.«

10.3 Die Instanz der »Jugendvertrauensleute«

Zur Stärkung des gewerkschaftlichen Engagements und der Nachwuchsarbeit im Jugend- und Ausbildungsbereich – bzw. im Bereich »junge Erwachsene«, immerhin gilt dieser Status bis zum 27. Lebensjahr – rief der Vertrauenskörper von MEDITEC 2017 zusätzlich zur Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) die Instanz der Jugendvertrauensleute (JVL) ins Leben. Damit wollte der Vertrauenskörpervorstand denjenigen, die bei der Wahl zur JAV keinen Platz im Gremium bekommen hatten, einen Raum und einen Rahmen für ihr Engagement bieten:

»Wir haben 20 Kandidaten, es werden aber nur die ersten elf gewählt, die anderen fallen hinten runter. Da ist die JVL eine Möglichkeit, damit die Leute eben trotzdem am Ball bleiben und sich beteiligen können.«

Ein Mitglied des Vertrauenskörpervorstands – vor wenigen Jahren noch selbst JAV-Vorsitzender und IG-BCE-Jugendfunktionär – ist ständiger Gast und Ansprechpartner bei den Treffen der Jugendvertrauensleute und für diese eine Brücke zu den Mitbestimmungsstrukturen im Betrieb.

Grund für die Gründung einer Jugendvertrauensleutearbeit war aber auch die in Kapitel 10.2 angesprochene Erfahrung und Sorge, dass es zunehmend schwieriger wird, junge Menschen für ein Engagement in der JAV zu gewinnen, sodass die Jugendvertrauensleute auch eine Art Nachwuchspool für die JAV darstellen. Außerdem, so das eben zitierte Mitglied des Vertrauenskörpervorstands, sei es nicht leicht,

»mit elf JAV-Mitgliedern einen regelmäßigen Kontakt zu jüngeren Beschäftigten und zu den ein paar Hundert Auszubildenden zu halten«.

Von den Jugendvertrauensleuten im Betrieb verspricht er sich eine größere gewerkschaftliche Präsenz in der Fläche, wozu auch der Versuch des Vertrauenskörpervorstands gehört, »möglichst viele Vertrauensleute in ihren Abteilungen als Ausbildungsbeauftragte zu platzieren«.

11 Die Herausbildung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur im Vertrauenskörper

Erhard Tietel

In diesem Kapitel wenden wir uns einem der zentralen Themen zu, die die vorliegende Studie motiviert haben: der politischen Funktion von Vertrauensleuten, also ihrer Bedeutung sowohl für die innerbetriebliche Demokratie als auch für eine über den Betrieb hinausweisende demokratische Orientierung und Grundhaltung.

Das auf unseren Fallanalysen basierende Konzept bzw. die Leitidee einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur im Vertrauenskörper geht auf die Erkenntnis zurück, dass partizipative Entwicklungsprozesse besonders erfolgreich waren, wenn Vertrauenskörper neben ihren traditionellen gewerkschaftlichen Funktionen auch aktuelle betriebliche Themen und berufliche Anliegen ihrer Kolleg:innen aufgegriffen und organisiert haben, also wenn sie arbeitskulturell aktiv und arbeitsgestaltend tätig wurden.

Dass dies obendrein bedeutet, dass ein Vertrauenskörper – in der Regel in Kooperation mit dem Betriebsrat und der lokalen Gewerkschaftsorganisation – stärker beteiligungsorientiert arbeitet und die Beschäftigten bei den sie betreffenden Themen einzubeziehen – womit das zweite große Thema unserer Studie angesprochen ist – analysieren wir in Kapitel 12.

Auf die Spur betrieblich-gewerkschaftlicher Kulturen brachte uns die Beobachtung, dass bei gelingenden (Re-)Vitalisierungsprozessen nicht nur thematische und organisatorische Aspekte eine Rolle spielen, sondern viele der Interviewten auch von einer veränderten Stimmung und Atmosphäre berichteten – dass sie mehr Lust und Energie hatten, an den Sitzungen und Treffen teilzunehmen, sich dort anders einbringen konnten und wahrgenommen fühlten, dass sich also die emotionale Tönung der Arbeit und die Stimmung im Vertrauenskörper insgesamt in eine zufriedenstellende und hoffnungsvolle Richtung verändert hatte.

Dieser »sozioemotionalen Atmosphäre«, wie wir sie nennen, spüren wir im vorliegenden Kapitel nach. Nach einer kurzen Hinführung in Kapitel 11.1 skiz-

zieren wir in Kapitel 11.2 das Konzept der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur, durch die sich die Art und Weise ändert, wie sich aktive Vertrauensleute den Betrieb aneignen (Kapitel 11.3).

In Kapitel 11.4 beschreiben wir Emanzipations- und Solidaritätserfahrungen im Rahmen der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur, greifen in Kapitel 11.5 und 11.6 die Atmosphäre der Vitalisierung auf und gelangen schließlich zu betrieblich-gewerkschaftlichen Kulturen als Einübung von Demokratie (Kapitel 11.7) und neuen Formen betrieblicher Öffentlichkeit (Kapitel 11.8) als Kern des vorliegenden Kapitels. Nach der Betrachtung der entmutigenden Atmosphäre in Abwärtsspiralen (Kapitel 11.9) und der Beharrungskräfte in tradierten Vertrauenskörpern (Kapitel 11.10) explizieren wir das Spannungsfeld zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Orientierung noch einmal genauer (Kapitel 11.11).

Außerdem finden sich im vorliegenden Kapitel einige Abschnitte mit verdichteten atmosphärisch-emotionalen Narrativen, die die Bedeutung der sozio-emotionalen Atmosphäre für die untersuchten Vitalisierungsprozesse veranschaulichen.

11.1 Die sozio-emotionale Atmosphäre im (Re-)Vitalisierungsprozess eines Vertrauenskörpers

Bei unseren Betriebsbesuchen und in den Interviews und Gruppendiskussionen sowie informellen Gesprächen mit Vertrauensleuten, Betriebsratsmitgliedern, Beschäftigten und Gewerkschaftssekretär:innen eröffneten sich uns neben den Fakten über Betrieb, aktuelle betriebspolitische Themen und Aktivitäten der betriebspolitischen Akteure noch weitere Informationsquellen: die emotionale Tönung, mit der von Ereignissen berichtet und Erinnerungen erzählt wurden, die wahrnehmbare Gestimmtheit unserer Gesprächspartner:innen und nicht zuletzt die erlebte kommunikative Atmosphäre im Vertrauenskörper.

Diese emotionale Tönung, Stimmung und Atmosphäre sich uns auch durch die Gefühle, Bilder und Vorstellungen, die die Begegnungen in den Untersuchungsbetrieben bei uns selbst hervorriefen (Tietel 2000). Facetten dieser »atmosphärisch-emotionalen Narrative« finden sich in den Skizzen und Protokollen, die wir meist schon auf der Rückfahrt von den Untersuchungsbetrieben bzw. zur Coronazeit direkt nach den Online-Sitzungen anfertigten, aber auch als Wahrnehmung »zwischen den Zeilen« bei der Interpretation der Interviews und Gruppendiskussionen.

Um diese subjektiven Eindrücke zur Vertrauensleutearbeit kommunikativ zu verifizieren, haben wir uns in den Interpretationssitzungen zu den Transkripten

und Felderfahrungen gefragt, auf welche »Bühne« uns unsere jeweiligen Gesprächspartner:innen mitgenommen haben, wie sie das Bühnenbild gestaltet, die betriebspolitischen Akteur:innen und Handlungen ausgeschmückt, die Rollenskripte konzipiert und die Atmosphäre »theatralisch« zum Ausdruck gebracht haben.

Meist waren wir uns in der Forschergruppe rasch über bestimmte Grundmuster im jeweiligen Untersuchungsbetrieb einig; abweichende Einschätzungen bzw. Differenzen in der Interpretation konnten für die weitere Analyse des empirischen Materials genutzt und als zu überprüfende Hypothesen in die weiteren Forschungsbegegnungen eingebracht werden. Wir formulierten die These, dass die Emotionen und Stimmungen, die in den »atmosphärisch-emotionalen Narrativen« dokumentiert sind, im betriebspolitischen Alltag eine wesentliche Rolle spielen und Handlungsweisen und Selbstverständnis im Vertrauenskörper, die Beziehungen zu den anderen Akteuren und nicht zuletzt die Zukunftserwartungen (mit)prägen.

Zunächst präsentieren wir mit dem atmosphärisch-emotionalen Narrativ PFLUG unseren mit 250 Beschäftigten kleinsten Untersuchungsbetrieb, der als Entwicklungscenter für Anwendungssoftware eine durchgängig hochqualifizierten akademischen Belegschaft aufweist und insofern ein eher ungewöhnlicher Betrieb für den Aufbau einer Vertrauensleutearbeit ist.

Atmosphärisch-emotionales Narrativ »PFLUG«

Bei PFLUG stellten wir bei den zentralen betriebspolitischen Akteuren von Anfang an einen gewissen Stolz und eine spürbare Zuversicht fest. Immerhin war es den gewerkschaftlich Aktiven im Rahmen einer engen Kooperation des neu gegründeten Betriebsrats mit dem ebenfalls neu gebildeten Vertrauenskörper gelungen, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad innerhalb von nicht einmal zehn Jahren von einer Handvoll vereinzelter Gewerkschaftsmitglieder auf 30 Prozent der Beschäftigten zu steigern, unter den Tarifbeschäftigten sogar auf 50 Prozent. Das die betrieblich-gewerkschaftlichen Aktivitäten begleitende und motivierende Narrativ kann man folgendermaßen in Worte fassen:

»Auch wenn uns klar ist, dass es nicht in dieser Geschwindigkeit weitergehen wird, sind wir zuversichtlich. Unsere Grundhaltung ist: Packen wir's an! Wir sind nicht nur in unserer beruflichen Arbeit professionell, sondern auch als Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute. Wie wir in der Branche ein preisgekröntes ›Center for excellence‹ sind, so sind wir für die Gewerkschaften ein Leuchtturm in der rauen See der Angestelltenarbeit.

Wir lamentieren nicht ständig über unsere Arbeitsbedingungen und klagen auch nicht über unser Management. Eigentlich läuft es bei uns im Betrieb ganz gut – und wo nicht, sehen wir dies als sportliche Herausforderung an und bemühen uns um gute Lösungen.

Trotzdem ist Gewerkschaftsarbeit bei uns kein Selbstläufer. Wir sind selbstbewusst geworden und haben unseren Einfluss entdeckt. Auch der Geschäftsleitung, die diesem Einfluss mittlerweile ambivalent gegenübersteht, ist bewusst, dass es einfacher ist, sich mit uns an einen Tisch zu setzen und einvernehmliche Lösungen zu finden, als einsame Top-down-Entscheidungen zu treffen und anschließen ausgebremst zu werden. Die Geschäftsleitung weiß, dass wir gegenseitig aufeinander angewiesen sind – und irgendwann will sie ja auch wieder was von uns!

Was den nicht organisierten und teilweise gewerkschaftsskeptischen Teil unserer Belegschaft angeht, sind wir nicht besonders euphorisch. Mühsam nährt sich das Eichhörnchen, aber es nährt sich. Es geht schrittweise voran und wir gehen davon aus, dass wir nach und nach einen großen Teil unserer Leute erreichen und organisieren werden, wenn wir weiterhin für unsere Belegschaft wichtigen Themen aufgreifen und den richtigen Ton treffen. Bei denjenigen, die in ihrem Berufsleben nur unsere Firma kennengelernt haben und sozusagen unter den Bedingungen ›betreuten Arbeitens‹ groß geworden sind, wie wir scherzhaft sagen, stoßen wir auf mehr Desinteresse als bei denen, die die Wirklichkeit der Arbeitswelt aus anderen Firmen kennen. Insgesamt erleben wir als Gewerkschafter:innen aber wenig Ablehnung.

Wir beobachten genau, was hier im Betrieb möglich ist und was nicht, und akzeptieren zunächst einmal die eingespielten Regeln und die etablierte Unternehmenskultur. Aber wir verschieben diese Regeln und verändern diese Kultur auch, wobei wir versuchen, unser betriebliches Umfeld nicht zu überfordern, weil wir wissen: Wenn man am Halm zieht, wächst das Gras auch nicht schneller.

Unser langfristiges Ziel besteht darin, dass Existenz und Aktivitäten der IG Metall in unserem Betrieb ebenso zur Normalität werden wie die arbeitsbezogenen Ziele des Unternehmens und die alltägliche Arbeit mit den Kunden. Wir haben aber nicht nur unseren Betrieb im Blick, sondern verstehen uns mittlerweile als Teil der Gewerkschaftsbewegung. Wir arbeiten in lokalen Arbeitsgruppen der IG Metall mit, haben uns bei der letzten Tarifrunde an die Spitze der lokalen Tarifbewegung gesetzt und sind damit – nicht nur hier am Ort – ein ermutigendes Vorbild für andere.«

Nachtrag zwei Jahre später: Der Coronaeinbruch hat den Betrieb sozusagen geleert, da die meisten Beschäftigten im Homeoffice arbeiten können. Zeitgleich haben zentrale Mitglieder des Vertrauenskörpers in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen Aufhebungsverträge angenommen, sodass sich die Vertrauenskörperleitung neu organisieren musste. Die Vertrauensleutearbeit selbst konnte relativ rasch auf Online-Betrieb umgestellt werden und auch bestimmte Angebote für die Mitglieder wie der »Mittagstisch« mit Themeninput konnten trotz Corona fortgesetzt werden.
Im Zuge der Betriebsratswahlen 2022 haben sich die Reihen im Betriebsrat und Vertrauenskörper wieder gefüllt, sodass die Rückkehr zur Präsenz mit neuem Elan stattfinden konnte. Zwar hat während der Coronazeit kein Mitgliederzuwachs mehr stattgefunden, aber die ausgeschiedenen Mitglieder konnten »ersetzt« werden, sodass der Organisationsgrad zumindest nicht rückläufig war.

11.2 Herausbildung und Stärkung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur

In den Untersuchungsbetrieben, in denen erst im Zuge von (Re-)Vitalisierungsbemühungen ein Vertrauenskörper gegründet wurde – wie bei PFLUG und SPEKTRAL – oder ein bereits bestehender, betriebsöffentlich aber wenig präsenter Vertrauenskörper nach der Vitalisierung zunehmend als eigenständiger Akteur auftritt und sich ins betriebliche Geschehen einmischt – wie bei FARBE, KRAN und MEDITEC –, werden nicht nur die betriebspolitischen Karten zwischen den verschiedenen Akteuren neu gemischt, es öffnen sich auch Möglichkeitsräume für die Herausbildung einer neuen betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur.

In der Tradition organisationswissenschaftlicher Ansätze fassen wir spezifische organisatorische Kulturen in wertfreier Weise als Teilkulturen auf, die sich in relevanten Merkmalen und Zügen von anderen betrieblichen (Teil-)Kulturen unterscheiden, z. B. hierarchische Kulturen, berufliche Kulturen, Abteilungskulturen, Betriebsratskulturen oder auch die Kultur eines Vertrauenskörpers.

Van Maanen und Barley (1985) sehen den Ausgangspunkt für spezifische organisatorische (Teil-)Kulturen überall dort, wo Organisationsangehörige regelmäßig zur Lösung gemeinsamer Probleme mit anderen interagieren. Dabei bilden sich mit der Zeit gemeinsame Verstehensweisen, kollektive Selbstkonzepte und spezifische Vorstellungen von anderen betriebliche Akteuren, d. h. inter-

pretative Schemata, die die Handlungen derjenigen begleiten und befördern, die einer bestimmten Kultur angehören.

Der Kulturbegriff ermöglicht es, ebenso den Zusammenhang der jeweiligen (Teil-)Kultur mit der übergreifenden Organisationskultur zu erforschen wie die Interaktionen, Kooperationen, Aushandlungsprozesse, Rivalitäten und Konflikte zwischen den verschiedenen (Teil-)Kulturen, die einen guten Teil der Dynamik in Organisationen ausmachen (Tietel 2003, S. 50 ff.).

Welchen Sinn hat es nun, im Kontext von Vertrauenskörpern von einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur zu sprechen? Unser Eindruck ist, dass sich in den Untersuchungsbetrieben, in denen die (Re-)Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit erfolgreich war, ein neuer Handlungsraum eröffnet und etabliert, der sowohl betrieblich als auch gewerkschaftlich orientiert ist. Dies gilt auch für gewerkschaftliche Aktivenkreise, wenn diese einen gewissen Grad an Eigenständigkeit und betrieblicher Wirksamkeit erreicht haben.

Dieser Handlungsraum erfüllt die Merkmale einer eigenständigen Kultur und unterscheidet sich in relevanten Aspekten von den angrenzenden Kulturen verschiedener Belegschaftsgruppen, des Betriebsrats, der lokalen Gewerkschaftsorganisation und anderer betriebspolitischer Akteure – im Bereich der IG BCE beispielsweise die Konkurrenzgewerkschaft VAA, sogenannte »betriebliche Vertrauensleute« etc.

Hier wird »Gewerkschaft« noch einmal auf eine neue und andere Weise im Betrieb präsent als durch den Betriebsrat, Vertrauenskörperleiter:innen oder andere Personen, die betriebsweit als Gewerkschafter:innen bekannt sind, beispielsweise Hauptamtliche, die gelegentlich bei Betriebsversammlungen oder im Kontext von Tarifaktionen auftreten. »Betrieblich-gewerkschaftlich« nennen wir diese Kultur, weil der Bezug auf den Betrieb und spezifische betriebliche und berufliche Gestaltungsthemen ausgeprägter ist als in der traditionellen Kultur von Vertrauenskörpern, die eher von gewerkschaftlichen Diskursen, Haltungen und Aktivitäten geprägt ist.

Mit dem Vertrauenskörper als Kern oder Keimzelle einer vitalisierten betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur öffnet sich ein Raum neben der beruflichen Welt im engeren Sinne, in dem Vertrauensleute – aber auch Gewerkschaftsmitglieder und Beschäftigte, die an Aktivitäten und Projekten des Vertrauenskörpers beteiligt sind – die Arbeitswelt und sich selbst in der Arbeitswelt neu und anders erfahren.

Hier eröffnet sich die Chance, dass Arbeitnehmer:innen sich nicht nur als lohn- bzw. gehaltsabhängige Mitarbeiter:innen eines Betriebs – Schichtarbeiter, Facharbeiter, Laboranten, Entwicklungsingenieure, ITler oder Kaufleute – verstehen und erfahren, sondern zugleich auch als »Bürger:innen im Betrieb«

(Mückenberger 2015; Müller-Jentsch 2008) – als Personen, die Handlungswirksamkeit entfalten, Einflussmöglichkeiten entdecken, Selbstwirksamkeitserfahrungen machen, ihre berufliche Ethik, humanistischen und demokratischen Werte sowie Sinnansprüche einbringen und ein Stück weit auch umsetzen können.

Damit machen sie nicht nur in ihrer unmittelbaren Arbeit und Arbeitsumgebung, sondern auch darüber hinaus im gesamten Betrieb Erfahrungen von Beteiligung, Solidarität und Anerkennung (Kiess/Schmidt 2020, S. 119).

11.3 Aneignung des gesamten Betriebs

Mit der Herausbildung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur entsteht für diejenigen, die sich darin bewegen, an ihren Diskussionen und Aktivitäten teilhaben und sich mit ihr identifizieren, noch etwas Neues: Sie beginnen, sich den Betrieb auf eine neue Weise anzueignen. Voswinkel (2019) definiert die Aneignung von Arbeit

»als praktisch-tätigen Vorgang […], in dem Arbeitende ihre Fähigkeiten und ihren Willen entwickeln und verändern. In der Arbeit setzen sie sich mit einem Gegenstand – dem Material und dem Werkzeug –, mit einem Problem oder (in interaktiver Arbeit) mit anderen Menschen auseinander« (Voswinkel 2019, S. 181).

Senghaas-Knobloch (1996) nennt diese Form der Aneignung »Arbeitskultur«:

»[Es] bildet sich unvermeidlich in jeder formalen Organisation eine lebensweltliche Seite oder – mit anderen Worten – eine Arbeitskultur heraus, und zwar allein durch die Art, wie die Beschäftigten je auf ihre Weise in wechselseitigen Beziehungen ihre vorgegebenen formalen Anforderungen erfüllen […] und wie sie eben dadurch persönlich ihr berufliches Selbstbild gewinnen, ihr betriebliches Handeln motivieren und ihre Orientierung im Betrieb finden« (Senghaas-Knobloch 1996, S. 12).

In der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur findet nun eine erweiterte Form der Aneignung statt – nicht nur die Aneignung der Arbeit bzw. der Arbeitsbedingungen im engeren Sinne, sondern auch eine Aneignung des gesamten Betriebs bzw. des »Betriebsganzen« (Kock/Kutzner 2014) oder bildlich gesprochen: »Dieser Betrieb ist unser Betrieb!«

Rahel Jaeggi, durch die der Aneignungsdiskurs in den letzten Jahren einen erneuten Aufschwung genommen hat, definiert Aneignung als »Art und Weise, sich zu sich und zur Welt in Beziehung zu setzen« (Jaeggi 2005, S. 54). Aneignung als Aspekt der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur bedeutet somit, sich den Betrieb auf eine neue Weise »zu eigen« zu machen – ein Prozess, durch den

sich der Bezug zum Betrieb verändert. Dieser ist einerseits nach wie vor der Ort, an dem man arbeitet; andererseits erlebt man ihn stärker als zuvor als etwas, das man durch – individuelle und kollektive – Aktivitäten mitgestaltet und damit ein Stück weit selbst hervorbringt.

Nicht zuletzt verändert man sich in diesem Aneignungsprozess auch selbst. Die Aneignung wirkt auf die eigene Person zurück und verändert auch die Beziehungen zu den beteiligten Kolleg:innen, zu weiteren Akteuren und damit zum gesamten Betrieb. In der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur existiert neben der Anerkennung für berufliche Leistungen und dem beruflichen Standing noch eine weitere Form von Anerkennung, nämlich ein Zugewinn an Selbstwirksamkeit und Autorität.

Hier kann man die Erfahrung machen, dass man auch – und manchmal vielleicht vor allem – im Betrieb eine Stimme hat und etwas bewirken kann. Man erlebt sich – und dies ist eine wesentliche Komponente von Selbstwirksamkeitserwartung – als aktiven Teil der zu gestaltenden betrieblichen Wirklichkeit; man ist ihren Strukturen nicht nur ausgesetzt, sondern kann auf sie Einfluss nehmen. Dies sehen wir als zentrale Erfahrungsdimension bei der (Re-)Vitalisierung der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur.

Nicht zuletzt bedeutet dieser Aneignungsprozess auch, sich die Gewerkschaft auf neue Weise zu erschließen und ihr im betrieblichen Alltag eine neue Form von Präsenz und Geltung zu verschaffen – mit anderen Worten: »Wir sind Gewerkschaft, und was wir hier machen, ist Gewerkschaft!«

11.4 Emanzipations- und Solidaritätserfahrungen in der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur

Zur Frage eines zeitgemäßen Solidaritätsbegriffs führen Kock und Kutzner aus, dass sich Solidarität – hierin die berufliche »Kollegialität« überschreitend –

»aus einem kollegialen Miteinander im Arbeitsalltag entwickeln kann, wenn die Beschäftigten ihre Beziehungen und deren Rahmenbedingungen reflektieren und gemeinsam beeinflussen. Sie nutzen die Tatsache, dass der Betrieb auf ihre selbsttätige Kooperation angewiesen ist, zur Erweiterung ihrer kollektiven Handlungsfähigkeit über das hinaus, was offiziell gefordert wird« (Kock/Kutzner 2020, S. 327).

Die Autor:innen verweisen auf Jaeggi und Celikates, die Solidarisierungsprozesse als Prozesse der »Ermächtigung« definieren,

»die es erlauben, Situationen des gemeinsamen Lebens aktiv zu gestalten, denen man sonst passiv unterworfen wäre. Das bedeutet eine Erweiterung kollektiver Handlungs-

fähigkeit, die gleichzeitig die Möglichkeit der Individuen befördert, ihr eigenes Leben zu gestalten« (Jaeggi/Celikates 2017, S. 40).

In diesem Sinne kann man sagen, dass in Phasen gelingender Vitalisierung der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur Emanzipations- und Solidarisierungsprozesse stattfinden, an die die Gewerkschaften in ihren betriebs- und tarifpolitischen Aktivitäten anknüpfen können.

Wichtig ist Jaeggi und Celikates zufolge, dass Solidarität heute nicht mehr auf einer »›verborgenen Essenz‹ kollektiver Identitäten« beruht, also nicht einfach gegeben ist, sondern »vielmehr von den in verschiedenen Identitäten, Kooperationsbeziehungen und Interdependenzen involvierten Individuen immer erst ›realisiert‹, durch gemeinsame Praxis geschaffen« werden muss (Jaeggi/Celikates 2017, S. 40). Für ein zeitgemäßes Verständnis von Solidarität empfehle es sich, diese nicht als »›ursprüngliche Verbundenheit‹, sondern als aktives Vermögen und gemeinsame Praxis zu konzipieren« (ebd.).

Dies kann man auf den Prozess der Solidarisierung in vitalen betrieblich-gewerkschaftlichen Kulturen beziehen. Im Unterschied zur Kollegialität, die sich in beruflichen Nahbeziehungen realisiert, organisiert ein Vertrauenskörper eine große Vielfalt und stiftet Begegnungen zwischen Angehörigen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen, denn Vertrauenskörper haben zwei gegenläufige Aufgaben zu vereinbaren:

- Zum einen die zielgruppengerechte Vertrauensleutearbeit, also spezifische Aktionen und Angebote für Kolleg:innen aus dem Schichtbetrieb, dem Labor, der Entwicklung, der IT, kaufmännischen Bereichen etc., außerdem für spezifische Zielgruppen, die heute verstärkt im Blick gewerkschaftlicher Organisierung sind, also Frauen, Junge, Migrant:innen, Angestellte und außertariflich Beschäftigte.
- Zum anderen geht es im Vertrauenskörper aber auch darum, die Zergliederung des Betriebs in ganz unterschiedliche Berufs-, Abteilungs-, Alterskulturen etc. zu überwinden und einen kulturübergreifenden Begegnungsraum für Angehörige all dieser Kulturen zu stiften.

In diesem Raum kann sich ein (Repräsentations-)Verständnis für die Anliegen und die Angehörigen der verschiedenen Kulturen entwickeln, also ein Perspektivenwechsel erprobt werden, und können zugleich übergreifende betrieblich-gewerkschaftliche Ziele und Perspektiven für alle Beschäftigten und letztlich für den gesamten Betrieb entwickelt werden. Dies geht weit über das traditionelle gewerkschaftliche Repräsentationsverständnis von Vertrauenskörpern hinaus.

Nach diesen konzeptionellen Überlegungen zu betrieblich-gewerkschaftlichen Kulturen, zur erweiterten Aneignung des eigenen Betriebs und den damit einhergehenden Emanzipations- und Solidaritätserfahrungen kehren wir zu unserem empirischen Material zurück und präsentieren ein weiteres atmosphärisch-emotionales Narrativ aus einem Untersuchungsbetrieb, in dem die (Re-)Vitalisierung des Vertrauenskörpers, der Ausbau von Gestaltungsansätzen und demokratisch-partizipative Momente ein beträchtliches Stück vorangekommen sind.

Atmosphärisch-emotionales Narrativ »MEDITEC«

Die zentralen Protagonist:innen im Vertrauenskörper und im Betriebsrat vermitteln den Eindruck, der Aufbruch sei geglückt. Der Generationenwechsel in entscheidenden Positionen der Interessenvertretung ist vollzogen und in Vertrauenskörper und Betriebsratsgremium haben grundlegende personelle Erneuerungen stattgefunden. Das entsprechende Narrativ lässt sich in folgende Worte fassen:

»Wir haben uns neu aufgestellt, leben ein kommunikatives und transparentes Führungsmodell, erproben neue Organisations- und Kooperationsformen, experimentieren mit innovativen Settings und sind damit in den letzten Jahren schon weit gekommen. Die alten Konfliktlinien innerhalb der Interessenvertretung spielen kaum mehr eine Rolle; wir ziehen alle an einem Strang und kommen voran. Die Atmosphäre sowie die Diskussions- und Entscheidungskultur im Vertrauenskörper haben sich radikal gewandelt, die Zufriedenheit der Vertrauensmänner und -frauen ist deutlich gestiegen. Überhaupt spielen Frauen heute eine größere Rolle – man könnte auch sagen: spielen Frauen überhaupt eine Rolle.

Dennoch sind wir noch lange nicht dort, wo wir gerne hinwollen. Es gibt noch zu viele weiße Flecken auf der betrieblichen Landkarte – zu viele Beschäftigtengruppen, die wir nicht so erreichen, wie wir das gerne möchten, und genügend Themen, die wir anpacken wollen und werden, denn die globalen politischen, ökonomischen, technologischen und arbeitsbezogenen Gestaltungaufgaben werden in den kommenden Jahren zunehmen.

Aber wir sind guten Mutes, haben Visionen, sind bestens qualifiziert, tun Gutes und reden darüber. Wir sind gut vernetzt, haben solide Verhandlungsrahmen und produktive Aushandlungssettings; zu den relevanten Akteuren innerhalb und außerhalb des Unternehmens haben wir vertrauensvolle und anerkennungsbasierte Kommunikationsbeziehungen aufgebaut. Wir werden unsere erfolgreiche Politik fortsetzen.

Der Vertrauenskörper ist selbstständig und selbstbewusst; er ist eine nicht mehr zu ignorierende Instanz auf dem betrieblichen Parkett. Von ihm gehen – in engem Zusammenspiel mit Betriebsrat und Gewerkschaft – relevante Initiativen aus. Wir zeigen Gesicht und bekommen das von unserem Umfeld auch gespiegelt. Wir sind offen für neue Ideen, durchlässig und anschlussfähig an vielfältige gesellschaftliche und betriebliche Entwicklungen. Wenn es nötig ist, sind wir auch in der Lage, Widerstand zu entwickeln und unsere Leute zu mobilisieren. Kurzum, wir sind schon ziemlich gut, wollen aber in vielen Dingen noch besser werden.
Dann kam Corona, aber nach den ersten Unsicherheiten und Irritationen haben wir auch die Coronazeit gut bewältigt und vor allem zu deren Bewältigung beigetragen. Wir haben unsere Kontaktgestaltung, unsere Informationspolitik nach außen und unsere interne Kommunikation, Abstimmung und Entscheidungsfindung rasch umgestellt; unsere Kolleg:innen haben sich nicht alleingelassen gefühlt.
Last but not least waren wir ein gewichtiger Faktor dafür, dass die neuen Mandate im vergrößerten Gremium bei der Betriebsratswahl 2022 trotz eines betrieblichen Zuwachses an Hochqualifizierten und ›Außertariflichen‹ an die IG BCE gefallen sind, was das numerische Verhältnis von IG BCE und VAA zugunsten der IG BCE verschoben hat. Hierzu haben nicht zuletzt die Projekte des Vertrauenskörpers für Angestellte und außertariflich Beschäftigte beigetragen.«

11.5 Hoffnung und Zuversicht als Atmosphäre der Vitalisierung

Die atmosphärisch-emotionalen Narrative von MEDITEC und PFLUG zeigen deutlich, wie sehr eine erfolgreiche (Re-)Vitalisierung nicht nur mit Zielen und Themen, Strategien, Aktions- und Organisationsformen zu tun hat, sondern in eine Aufbruchsatmosphäre eingebettet und von Stimmungen, Emotionen, Wünschen und Hoffnungen getragen ist.

Gerade bei MEDITEC können wir sehen, wie stark die Belebung des Vertrauenskörpers und die Entwicklung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur von Visionen, Zuversicht und Schwung begleitet war – eine Atmosphäre, die von den Key-Playern an der Spitze ausging, über den gesamten Vertrauenskörpervorstand bis in die Tiefe des Betriebs ausstrahlte und zur Grundlage für die Autorität, Überzeugungskraft und Präsenz bei betrieblichen Auftritten von Vertrauensleuten wurde.

Die große Bedeutung von Stimmungen und Atmosphäre betrifft nicht nur Vertrauenskörper, die sich in einer vitalen Aufwärtsspirale befinden, sondern am anderen Ende des Spektrums auch Vertrauenskörper und gewerkschaftliche Betriebsgruppen, bei denen – ausgesprochen oder untergründig – die Sorge besteht, dass die gewerkschaftlichen Präsenz an der Basis des Betriebs schwinden könnte, sodass die gewerkschaftliche Arbeit vollends auf den Schultern einiger weniger, obendrein immer älter werdender »Multifunktionär:innen« verbleibt.

Ein pessimistisches Grundgefühl bleibt nicht ohne Wirkung auf die Aktiven, ihre Handlungsentwürfe, ihr Bild von den Beschäftigten und ihre Beziehungsgestaltung sowohl im Gremium als auch mit Beschäftigten und Gewerkschaftsmitgliedern. Dies spiegelt sich auch in den Schilderungen zuständiger Hauptamtlicher, die beim Versuch, Motivation, Zuversicht und Kampfgeist bei ihren betrieblichen Bündnispartner:innen am Leben zu erhalten, mal mehr und mal weniger erfolgreich sind (siehe Fallstudie 3 und Fallstudie 4).

Vom Elan einer gelingenden Vitalisierung lassen sich oft auch die Projektsekretär:innen anstecken, die derartige Prozesse begleiten und – wie im Fall von FARBE – mit ihren positiven Rückmeldungen wiederum zur Aufbruchseuphorie beitragen. So äußert ein Vertrauensmann aus diesem Betrieb, dass der zuständige Projektsekretär ihnen »immer mal ein bisschen Honig um den Bart« schmiere – was nicht kritisch gemeint ist – und sie als »Avantgarde der Vertrauensleutearbeit im Bezirk« hinstelle.

»Da freut man sich schon. Der hat gesagt: ›Ihr seid gut, ihr seid gut, ihr seid gut!‹ Ich glaube jetzt auch, dass wir gut sind, ja, das ist das, was er uns vermittelt hat: ›Uns geht's gut, wir sind stolz.‹ Es kann sicherlich besser werden, aber ich denke schon, dass wir in den letzten anderthalb Jahren viel, viel, viel geschafft haben und nach vorne gebracht haben. Das ist auch schön.«

Ein weiterer Vertrauensmann ergänzt in der Gruppendiskussion:

»Wir sind gut, ja, wir werden ja auch überall gelobt. Also das geht ja jetzt bis zum Vorstand [der IG BCE] hin. Wir dürften ja auch mit unserem Engagement, mit unseren Aktionen und alles Drum und Dran – da haben wir gesagt: ›Wir wollen [die IG-BCE-Zentrale in] Hannover sehen.‹ Haben die ermöglicht. Ist alles gut, doch wir wollen noch besser werden.«

Mit Blick auf CARE kommt die zuständige ver.di-Fachbereichssekretärin geradezu ins Schwärmen, wenn sie über das Engagement der Krankenhauslogistik spricht, die sich als eigenständige Abteilung nicht auflösen lassen wollte, was die betriebliche ver.di-Gruppe mitinitiiert und unterstützt hatte:

»Und für mich ist bei diesem Logistikprojekt eben ein Erfolg, und ich habe das gemerkt, wie das auch ankommt bei den hauptehrenamtlichen Mitstreitern, dass diese Versammlung mal so voll ist, dass die Beteiligung so toll war. Oder für [Name eines ver.di-Aktiven] zu erleben, dass seine Krankentransportleute diese Aktion mitmachen. Du merkst es richtig, die kriegen mal ein Lächeln in das Gesicht und freuen sich über so eine streitbare, engagierte Aktion […], wo es echt dampft im Raum.«

Man hört heraus, dass die »hauptehrenamtlichen Mitstreiter«, wie sie den Kern der ver.di-Betriebsgruppe bezeichnet, in den letzten Jahren eher von Basisinitiativen entwöhnt waren und dass es auch für sie als Gewerkschaftssekretärin ein Seelenbalsam war, im mühevollen Alltag ihrer Zuständigkeit für ein Großkrankenhaus wieder einmal Kampfgeist zu spüren und starke (Solidaritäts-)Gefühle zu erleben:

»Das war für mich echt erfrischend, aber auch die sind hoch emotional – hoch emotional mit einer anderen Lautstärke, mit anderen Worten, aber das ist doch irre, wie die erzählt haben, wie sie sich identifizieren mit ihrem Job und wie sie es scheiße finden, wenn sie zentral [gesteuert werden]: ›Die [Verantwortlichen] haben doch alle keine Ahnung, was wir tun.‹
[Einen Logistik-Mitarbeiter paraphrasierend:] ›Und wenn ich mit Patienten durch die Gegend fahre – ich weiß, wie der gerade drauf ist, und ich warte noch zwei Minuten, weil er sich noch nicht angezogen hat, und ich will nicht mit einem Apparat-Logbuch durchgetaktet werden, sondern ich will diesen Menschen, diesen Patienten begleiten.‹ O Gott, mir ging das Herz auf, als sie alle was zu erzählen hatten.«

Kann man deutlicher zum Ausdruck bringen, welch wichtige Rolle für die Entwicklung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur Atmosphäre und Emotionen spielen?

11.6 Die Hoffnung, ernst genommen zu werden

Während auf der manifesten Ebene die Motivation bzw. Bereitschaft nötig ist, für eigene Interessen einzutreten und sich für die Durchsetzung und Anerkennung eigener Anliegen und Werte zu engagieren, wird die Entscheidung für ein betriebspolitisches Engagement meist von einer »Hintergrundaffektivität« begleitet, die Saam (2018) in partizipativen Kontexten als bedeutsam identifiziert hat – der »Hoffnung, ernst genommen zu werden«. Saam zufolge hat diese Hoffnung eine sachlich-inhaltliche und eine Beziehungsdimension.

Die partizipativen Hoffnungen beziehen sich zunächst einmal sachlich auf »konkrete Gegenstände«, deretwegen bzw. für die man sich engagiert. Sei es der

Erhalt eines Funktionsbereichs (wie bei CARE), die Angleichung an das Westniveau (SPEKTRAL), die Erarbeitung eines Arbeitszeitmodells und der Verbleib im Mutterkonzern (AERO), die Erarbeitung eines Zukunftspakts (FARBE), Digitalisierung, flexible Arbeitsformen und tarifliche Zusatzversicherung (MEDITEC) oder die ordentliche Eingruppierung und längst überfällige Tariferhöhung (AUTO) – der Bandbreite von Partizipationsthemen sind kaum Grenzen gesetzt. Jenseits dessen bezieht sich die »Hoffnung, ernst genommen zu werden« aber auch darauf,

»dass das Wissen und die Erfahrungen, die die Teilnehmer/innen […] zum Ausdruck bringen, in Planungen und Entscheidungen berücksichtigt werden. Die Teilnehmenden hoffen darauf, dass man ihnen zuhört, dass ihre Themen Anerkennung finden und ihnen gegenüber damit Wertschätzung zum Ausdruck gebracht wird« (Saam 2018, S. 151).

Aus dieser Hoffnung entsteht eine »Stimmung der Partizipation«, die nicht nur hoffnungs-, sondern auch wirkungsvoll ist, denn es gehört zur Natur der Hoffnung, dass sie eher zur Zielerreichung beiträgt als Passivität, Zögern und Zaudern oder gar Resignation:

»Die starke Hoffnung, dass ich ernst genommen werde, trägt zumindest tendenziell dazu bei, dass dies tatsächlich der Fall sein wird. Hoffnung braucht keine Gründe, sie ist eine Grundeinstellung und sie ist Quelle erfolgsorientierter Überzeugungen und handlungsleitender praktischer Überlegungen. Meine Hoffnung erzeugt ihre guten Gründe« (Saam 2018, S. 154).

Die »Hoffnung, ernst genommen zu werden« lenkt die Aufmerksamkeit auf Handlungsmöglichkeiten und ist verbunden mit der Überzeugung, etwas bewirken zu können; sie »steigert die Handlungsbereitschaft« (Saam 2018, S. 159). Nicht zuletzt besitzt sie als kollektives Phänomen das »Potential des Mitreißens« (ebd.), was man in sozialen Bewegungen, aber auch in den von uns untersuchten (Re-)Vitalisierungsprozessen beobachten kann.

Um es mit den Worten einer neu gewählten Vertrauensfrau bei MEDITEC aus einem geschäftsnahen Bereich mit überwiegend hochqualifizierten Angestellten zu sagen:

»Ich würde noch mal einen Satz sagen dazu, dass wir einfach als Vertrauensleute bei [MEDITEC] auch ernst genommen werden. Vertrauensleute ist nicht nur ein Titel oder Schild oder so was, sondern man fühlt sich ernst genommen. Wir wissen mit unserer Arbeit, dass wir Sachen erreichen können, sowohl im operativen Geschäft als auch im strategischen. Da merkt man halt schon, dass man ernst genommen wird, dass wir Sachen bewegen können.«

Im Kontext eines sich entwickelnden Vertrauenskörpers spielt es eine nicht unwesentliche Rolle, wie sehr die Entwicklung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur von anderen Akteuren – der Gewerkschaft, dem Betriebsrat, den Beschäftigten und nicht zuletzt auch der Geschäftsleitung – unterstützt wird und sich die Träger des Aufschwungs von diesen ernst genommen fühlen.

11.7 Betrieblich-gewerkschaftliche Kulturen als Einübung von Demokratie

Die Idee der Mitbestimmung war von Anfang an inspiriert von der Vorstellung, dass »die Produktionsstätten keine demokratiefreien Orte« sind (Kißler/Greifenstein/Schneider 2011, S. 16). Dies betrifft heute – seit Vorstellungen von globaler Wirtschaftsdemokratie in den Hintergrund getreten sind – im Wesentlichen die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat samt seinen unternehmens- und konzernweite Gliederungen und die Unternehmensmitbestimmung qua Aufsichtsrat.

Doch auch die Vorstellung einer »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« (Vilmar/Sattler 1991; Schmidt 1982) hat eine lange Tradition und hatte ihre Blütezeit in der Humanisierungsdiskussion und den Demokratieansätzen der 1970er Jahre. Heute findet sie im sogenannten »demokratischen Unternehmen« ihre Aktualisierung (Sattelberger/Welpe/Boes 2015), womit sich die Diskussion von der Seite des Gewerkschafts- auf die Seite des Managementdiskurses verschoben hat (Singe/Tietel 2019).

In dieser Debatte geraten Partizipationsformen auf der Ebene von Vertrauenskörpern bzw. Demokratieansätze in der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur kaum in den Blick. Daher ist es als bedeutender qualitativer Schritt zu werten, wenn aus dem Engagement am Arbeitsplatz bzw. im Vertrauenskörper und aus den hier möglichen Selbstwirksamkeits- und Aneignungserfahrungen ein neuer »Durst« nach Partizipation erwächst. Dörre (2002, S. 33) spricht von einem »überschießende[n] Partizipationsbewusstsein«.

Das Engagement für partielle Interessen und bestimmte konkrete Anliegen entwickelt sich zum Engagement für eine partizipativere Ordnung im Betrieb – und gegebenenfalls auch in der Gesellschaft – überhaupt. Honneth sieht in einer demokratiefreundlicheren Arbeitswelt die Grundlage dafür, dass Arbeitnehmer:innen in die Lage versetzt werden, sich auch aktiv am politischen Geschehen einer Gesellschaft zu beteiligen:

»Die Teilnahme an der demokratischen Öffentlichkeit [verlangt] auch ein gewisses Maß an Selbstachtung und Selbstwertgefühl. Ohne Vertrauen darauf, dass die eigenen Stellungnahmen es wert sind, öffentlich gehört zu werden, mangelt es den Bürgerinnen und Bürgern am Mut, sich an demokratischen Auseinandersetzungen mit eigenen Beiträgen zu beteiligen. […] Wer in seiner Arbeit keine soziale Anerkennung genießt, wer hier nicht als jemand gilt, der allgemein geschätzte Fähigkeiten beherrscht und einen wertvollen Beitrag erbringt, der wird auch nicht über das nötige Selbstwertgefühl verfügen, um in politischen Auseinandersetzungen seine Meinung ohne innere Bedrängnis kundzutun« (Honneth 2021).

Man könne mit guten Gründen sagen, dass »erst mit einer gesicherten, komplexen und für Eigeninitiative und Mitentscheidung offenen Arbeitstätigkeit« das Gefühl wächst, »überhaupt eine verlautbare Stimme im demokratischen Aushandeln zu besitzen« (Honneth 2020). Die Mitwirkung an der öffentlichen Willensbildung verlange »eine Einübung in demokratische Praktiken«.

»Damit ist mehr und anderes gemeint als das Mitspracherecht am Arbeitsplatz. Vielmehr ist von einer Moral der Kooperation die Rede, die Gewohnheiten der wechselseitigen Rücksichtnahme und gemeinsamer Verpflichtungen heranreifen lässt, wie sie für die Teilnahme an der demokratischen Willensbildung unerlässlich sind« (Honneth 2021).

Wenn Honneth im Weiteren davon spricht, dass »Gruppenbindungen auf einer mittleren Ebene« des Betriebs »moralische Orientierungen an einem Gemeinsinn wecken, der für die Teilnahme an demokratischen Praktiken eine unerlässliche Voraussetzung darstellt«, so liegt es nahe, dass diese Form von Gruppenbindung ebenso in betrieblich-gewerkschaftlichen Kulturen entstehen kann wie in Schichtgruppen, Bandabschnitten, Abteilungen, Teams oder Projekten, also in unmittelbar arbeitsbezogenen Gruppenformen, wie sie Honneth hier im Blick hat. Empirische Studien zeigen,

»dass Beschäftigte, die Mitbestimmung und betriebliche Demokratie erleben, die bei den sie betreffenden Fragen ihres Arbeitslebens beteiligt werden, damit auch ein positives Verhältnis zur gesellschaftlichen Demokratie haben« (Klebe 2022, S. 2).

Auch die Autor:innen der Leipziger Autoritarismusstudie kommen zu dem Schluss, dass »Industrial Citizenship« – im Sinne von positiven (Alltags-)Erfahrungen der Beteiligung, Solidarität und Anerkennung in der Arbeitswelt – »als wichtiger protektiver Faktor für demokratische Orientierungen« anzusehen ist (Kiess/Schmidt 2020, S. 142).

11.8 Ausweitung der Einflusszone und neue Formen betrieblicher Öffentlichkeit

Mit der Entwicklung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur geht der Auf- und Ausbau einer spezifischen Form betrieblicher Öffentlichkeit einher: Im betrieblich-gewerkschaftlichen Raum werden eigene Themen aufgegriffen, eigene Kommunikationsorte und -wege geformt und neue Ausdrucksformen erprobt – sowohl in Präsenz als auch im Rückgriff auf digitale Medien. Es handelt sich um eine Form betrieblicher Öffentlichkeit, die sich stärker »von unten« entwickelt und den offiziellen Öffentlichkeitsstrategien des Unternehmens, aber auch der Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats eine eigene Perspektive zur Seite stellt.

Immer wieder verwiesen Vertrauensleute im Gespräch darauf, wie wichtig es ist, dass der Vertrauenskörper im Betrieb »ein Gesicht erhält« und die einzelnen Vertrauensleute vor Ort »sprachfähig werden«, informiert sind und in der betrieblichen Öffentlichkeit »in Erscheinung treten«. Obwohl es natürlich auch verschiedene Formen informeller Kommunikation und Öffentlichkeit im betrieblichen Alltag gibt – am Band, im Labor, im Büro, in und zwischen Teams etc. –, wissen weite Belegschaftsteile in mittleren und großen Unternehmen relativ wenig voneinander.

Betriebliche Öffentlichkeit in Gestalt dichter und dialogischer Austauschbeziehungen zwischen engagierten Beschäftigten braucht Formen und Settings, in denen sie sich entwickeln und gepflegt werden kann. Brinkmann und Heiland (2021) definieren betriebliche Öffentlichkeit

»als die Sphäre der zum Publikum versammelten Beschäftigten eines Betriebs, die diese Öffentlichkeit gegen die Unternehmensleitung beansprucht, um sich mit dieser über die allgemeinen Regeln der grundsätzlich privatisierten, aber für die Arbeitenden relevanten Sphäre der Arbeit auseinanderzusetzen« (Brinkmann/Heiland 2021, S. 119).

Neben der Managementöffentlichkeit, die darauf abzielt, »betriebliche Herrschaft abzusichern«, unterscheiden Brinkmann und Heiland drei Ebenen, auf denen die Perspektive der Arbeitnehmer:innen zum Ausdruck kommt:

»Wir identifizieren drei Wege, auf denen sich Öffentlichkeitsteilhabe realisiert: a) über die institutionalisierte Mitbestimmung (Betriebsverfassungsgesetz), b) über situativ gewährte Partizipationsangebote durch das Management (z. B. im Rahmen von Projektarbeiten, Qualitätszirkeln etc.) und c) über unstrukturierte eigensinnige Öffentlichkeiten auf dem shop floor« (Brinkmann/Heiland 2021, S. 120).

Vor dem Hintergrund unserer Untersuchungsergebnisse lassen sich noch zwei weitere Ebenen von »betrieblicher Gegenöffentlichkeit«, wie wir dies nennen, ergänzen:

- Die *Öffentlichkeitsaktivitäten des gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers,* der eine solche (Gegen-)Öffentlichkeit direkter und offener herstellen kann als der Betriebsrat und damit Artikulationsräume für Vertrauensleute und Gewerkschaftsmitglieder öffnet. So ist es in den von uns untersuchten Betrieben keine Seltenheit, dass Vertrauensleute bei Betriebsversammlungen ein explizites Rederecht oder gar einen regelmäßigen Tagesordnungspunkt besitzen und ihre Aktivitäten, Ansichten und Positionen betriebsöffentlich vertreten. Hinzu kommen eigene Kommunikationskanäle wie Vertrauensleute- oder Betriebszeitungen, elektronische Newsletter, Webseiten oder WhatsApp-Gruppen sowie die traditionelle mündliche Information für die Mitglieder.
- Damit zusammenhängend gibt es auch situativ initiierte und unterstützte *Partizipationsangebote im Kontext betrieblich-gewerkschaftlicher Aktivitäten,* die vom Betriebsrat, vom Vertrauenskörper, von der gewerkschaftlichen Betriebsgruppe oder auch von losen gewerkschaftlichen Aktivenkreisen ausgehen können. Nicht selten müssen diese partizipativen Angebote gegen die Führungsebene durchgesetzt werden, z. B. kleinere Beteiligungsprojekte zur Abhilfe bei Missständen, gesundheitlicher Belastung oder Ungerechtigkeiten oder auch Projekte zur Umsetzung von Gestaltungsideen.

Unter dem aktuellen Stichwort »Beteiligung in Transformationsprozessen« kommen auch Faupel und Köhler (2022) auf die betriebliche Öffentlichkeitsfunktion von Vertrauensleuten zu sprechen:

»Eine Schlüsselrolle in der Beteiligung und Beratung können auch in diesem Prozess die Vertrauensleute spielen. Sie organisieren die innerbetriebliche Meinungsbildung und erheben gemeinsam mit den Betroffenen die Themen, die bearbeitet werden müssen« (Faupel/Köhler 2022, S. 253).

Die Klischees, die die gewerkschaftliche Öffentlichkeitsarbeit und Bildwelt auch in den Betrieben prägten, ironisiert der Vertrauenskörperleiter von AERO mit Blick auf die Vergangenheit: »Das muss man nicht immer nur wie früher mit Melone auf dem Kopf und Zigarre im Mund und nachts bis um vier verhandeln.« Hier wie auch in anderen von uns beforschten Vertrauenskörpern werden im Unterschied oder auch in Ergänzung zu früher neue Formen von Öffentlichkeit ausprobiert, denn zukunftsträchtige Öffentlichkeitsarbeit

»ist eben auch kreativ und macht Spaß, wie ich schon sagte mit dem Song als Beispiel. Wie man sich verkauft, wie man Forderungen stellt, das darf auch mal kreativ, das darf

auch mal ironisch sein, das darf auch mal witzig sein. Das muss jemanden erreichen, da muss ich jemanden abholen und das kann ich auf verschiedene Art und Weise machen und das muss nicht immer inhaltlich dreihundertprozentig auf den Punkt sein. Man kann auch mal jemanden durch den Kakao ziehen und damit die Leute kriegen.
Und da muss ich sagen, da ist jetzt so die Generation, meine Generation und jünger, die heranwächst – die hat das drauf, die kriegt das irgendwie hin und das gefällt mir ganz gut. Und das muss die IG Metall auch sein […]. Wir müssen junge Leute mit ins Boot holen, wir müssen deren Gedankengut auch immer mit abholen. Das gelingt auch ab und zu mal, aber es gelingt auch nicht immer. […] Das ist, glaub ich, auch eine Besonderheit hier am Standort. Wir machen nicht nur ein oder zwei oder drei Sachen, sondern wir sind wirklich sehr, sehr bunt und wie ein Blumenstrauß.«

11.9 Die entmutigende Atmosphäre in Abwärtsspiralen

Wie eine positive Atmosphäre und positive Emotionen zur gelingenden Vitalisierung eines Vertrauenskörpers beitragen, so werden Abwärtsspiralen von einer entmutigten, gedrückten oder gereizten Stimmung begleitet.

Meist werden solche Entwicklungen eingeläutet, wenn es auf einzelnen Ebenen des Vertrauenskörpers zu einem Einbruch kommt – sei es, dass die Mitgliederzahl sinkt, die Aktiven weniger werden oder Schlüsselpersonen den Vertrauenskörper verlassen; sei es, dass sich bestehende Organisationsformen wie beispielsweise bestimmte Ausschüsse überlebt haben oder auflösen; sei es, dass es zu persönlichen Verwerfungen innerhalb des Vertrauenskörpers kommt oder dass dieser aus welchen Gründen auch immer in der Wahrnehmung relevanter Akteure – Betriebsrat, Mitglieder, Gewerkschaft – an Bedeutung verliert.

Bei ENERGIE wurde die Abwärtsspirale der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur durch eine Unternehmensaufspaltung in mehrere Einzelgesellschaften eingeleitet. Die einstmals erfolgreiche Kooperation von ver.di, Betriebsrat und Vertrauenskörper löste sich durch die Gründung mehrerer eigenständiger Betriebsräte in den Einzelgesellschaften auf; der Versuch von ver.di und der Vertrauenskörperleitung, die Klammer um alle Betriebe durch eine weiterhin zentrale Gewerkschaftsarbeit aufrechtzuerhalten, wurde zunehmend schwieriger.

Für betriebliche Anliegen übernahmen die Betriebsräte die Bühne; die einstmals mächtige Tarifkommission verlor mehr und mehr Zuständigkeiten, die sich auf die Ebene einzelbetrieblicher Betriebsvereinbarungen verlagerten. Weil der einstmals hohe Organisationsgrad von 90 Prozent mit 70 Prozent immer noch auf einem hohen Niveau lag und die tariflichen und Arbeitsbedingungen nach wie vor gut waren, zog der langsame Niedergang der gewerkschaftlichen Bedeutung auf der Ebene der Einzelbetriebe zunächst wenig Aufmerksamkeit auf sich.

Hinzu kam, dass das Politikmodell einer zentralistischen Gewerkschaftsarbeit und der Habitus einer starken Stellvertreterpolitik – nicht zuletzt angesichts guter Beziehungen zur Politik – lange Zeit erfolgreich gewesen waren, was dazu führte, dass die Sinnhaftigkeit oder gar Notwendigkeit des Aufbaus basisnaher gewerkschaftlicher Strukturen in den Einzelbetrieben kaum gesehen wurde. Das Fehlen einer betrieblich-gewerkschaftlichen Basisstruktur fiel nach vielen Jahren erfolgreicher zentraler Gewerkschaftspolitik im damals noch einheitlichen Großbetrieb kaum auf, denn die Gewerkschaft war nach wie vor auf allen Ebenen präsent.

Sie hatte zahlreiche Mitglieder, Vertrauensleute und eine starke Vertrauenskörperleitung, gewerkschaftlich organisierte und orientierte Betriebsräte und nicht zuletzt eine einflussreiche Gewerkschaftsorganisation. Dass die vielen Vertrauensleute nicht viel mehr taten, als gewerkschaftliche Informationen im Betrieb zu verteilen und für Tarifaktionen zu mobilisieren, beunruhigte die ehren- und hauptamtlichen gewerkschaftlichen Funktionsträger:innen zunächst wenig.

In Fallstudie 4 zeichnen wir nach, wie die Funktionär:innen der ersten Reihe, die betriebsübergreifenden »Betriebsgruppensprecher:innen«, in eine vorwurfsvoll-nostalgische Haltung abglitten, als sich ihre Anzahl deutlich reduzierte und sie einflussloser und vor allem auch älter wurden. Die Schuld für den Verlust an Macht und Einfluss, aber auch für die spürbar deprimierte Stimmung und kraftlose Atmosphäre im verbliebenen Vertrauenskörper wiesen sie den heutigen Beschäftigten zu, die nur noch wenig Interesse an einem nachhaltigen gewerkschaftlichen Engagement hätten.

Mittlerweile formiert sich bei ENERGIE jedoch eine junge Generation von Vertrauensleuten und Betriebsräten, die dieses Problem erkannt hat und dabei ist, gemeinsam mit dem ebenfalls jungen ver.di-Konzernbeauftragten neue basisnahe Aktivenkreise aufzubauen.

11.10 Beharrungskräfte in »tradierten« Vertrauenskörpern

Einen besonderen Fall in unserem Sample stellt AERO dar, ein Betrieb, der schon seit Längerem durch gewerkschaftliche Kämpfe und eine daraus resultierende zutiefst gewerkschaftliche Betriebskultur geprägt ist. Wie wir in Fallstudie 1 nachzeichnen, ist es hier gerade die Erfolgsgeschichte einer bestimmten gewerkschaftlichen Tradition, d. h. die Beharrungskraft erfolgreicher Routinen, die das Erneuerungsstreben des jungen neuen Vertrauenskörperleiters immer wieder ausbremst, wie das folgende atmosphärisch-emotionale Narrativ zeigt.

Atmosphärisch-emotionales Narrativ »AERO«

»Mit unseren 96 Prozent Organisationsgrad sind wir schon lange ein gewerkschaftlicher Musterbetrieb. Wir haben in fast allen Schichten und Abteilungen gewählte Vertrauensleute, eine immer professioneller werdende Vertrauenskörperleitung, ausgesprochen enge und gute Beziehungen zum Betriebsrat und zur IG Metall – sowohl vor Ort als auch auf Bezirks- und Bundesebene – und wir sind gut in der lokalen Politik verankert. Man kann ohne Übertreibung sagen, wir sind ein gewerkschaftlicher Leuchtstern in der Provinz.

Und trotzdem geht noch mehr. Seit einigen Jahren haben wir einen recht jungen Vertrauenskörperleiter, der viele neuen Ideen mit großem Elan einbringt und angeht. Arbeitsteilung, Demokratie und Partizipation haben im Vertrauenskörper Einzug gehalten. Wir organisieren Projekte und bemühen uns um Beteiligung innerhalb des Vertrauenskörpers und die Partizipation der Belegschaft.

Wir sind kampfbereit und auch kampffähig – das haben wir in den Tarifrunden und den Auseinandersetzungen rund um die Reorganisation des Konzerns und die Zukunft unseres Standorts vehement unter Beweis gestellt: ›Wir mobilisieren schneller, als die Feuerwehr die Hallen räumen kann.‹

Wir sind ein starker Faktor in der Kooperation der standortübergreifenden gewerkschaftlichen Aktivitäten auf Unternehmensebene, eine starke Stütze unserer lokalen Gewerkschaft und trotz unserer überschaubaren Größe ein relevanter Faktor im Bezirk und auch eine ›Nummer‹ in der IG Metall. Durch ihre hohen Erwartungen und Ansprüche aufgrund unseres Einflusses in Betrieb und Unternehmen delegieren die Kolleg:innen aber auch den Handlungserfolg an uns und setzen uns so zuweilen unter Druck.

Hinzu kommt, dass ein solch hoch organisierter und gewerkschaftlich durchorganisierter Betrieb seine eingespielten Routinen hat. Aber vielleicht sind die Abläufe und Routinen zu tief verankert und im Alltag zu stabil geworden, sodass sich die Erwartungsstrukturen und gewohnten Spielregeln kaum ändern lassen und wir hinsichtlich einer größeren Basisbeteiligung nicht vorankommen. Nicht nur für die Gewerkschaftsmitglieder und Beschäftigten ist es bequem zu erleben, dass bei uns alles in guten Händen ist, auch unsere Vertrauensleute können sich auf eine gut funktionierende Vertrauenskörperleitung und den Betriebsrat verlassen. Es läuft einfach alles und ist in guten Händen.

Corona hatte einen schmerzlichen Einbruch beim gerade begonnenen (Re-) Vitalisierungsprozess im Vertrauenskörper zur Folge und wir mussten deutliche Rückschläge unseres Aufbruch-Elans hinnehmen. Unsere Nerven lagen zeitweilig blank; einige Kolleg:innen der Vertrauenskörperleitung fühlten sich erschöpft und ausgelaugt. Mit dem Personalabbau schrumpfte zudem unser Aktivenkern und die Umbaupläne reißen nicht ab; unsere Zukunft ist sehr unsicher geworden.

Aber auch hier steht die Gewerkschaft und stehen die Kolleg:innen hinter uns und unterstützen uns bei den vielfältigen Protestaktionen, die wir im Werk und in der Region gegen den Verkauf des Werkes unternommen haben. Durch unsere Kampfbereitschaft haben wir erreicht, dass unser Betrieb nicht ohne Zustimmung der Gewerkschaftsmitglieder verkauft werden kann, was ziemlich einmalig sein dürfte. Wir haben den ›Brautpreis‹ in die Höhe getrieben, jetzt soll sich der ›Bräutigam‹ – der potenzielle neue Eigentümer – mal anstrengen.«

Nachtrag 2022: Die IG-Metall-Mitglieder haben sich gegen die Empfehlung von Betriebsrat und Vertrauenskörper ausgesprochen, das Angebot eines externen Interessenten anzunehmen, und mit großer Mehrheit für den Verbleib im Konzern gestimmt. Sicherheit und der Verbleib unter dem vertrauten Dach eines Großkonzerns waren den Kolleg:innen offenbar wichtiger als die Entwicklungschancen, die sich mit dem neuen Eigentümer eröffnet hätten – eine bittere Pille für den zustimmungsverwöhnten Vertrauenskörper.

11.11 Das Spannungsfeld zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Orientierung

Dass Betriebsräte im Spannungsfeld von Betrieb und Gewerkschaft ihren Schwerpunkt tendenziell auf betriebliche Lösungen legen, die sich zusammen mit dem Arbeitgeber erzielen lassen, während Gewerkschaftssekretär:innen in ihren Betreuungsbetrieben eher als Gewerkschafter:innen agieren, ist erwartbar, auch wenn es hier im Einzelfall unterschiedliche »Mischungsverhältnisse« gibt. Eine gewisse Asymmetrie zwischen diesen beiden Polen ist in den jeweiligen Rollen und Funktionen historisch und institutionell angelegt. Wo jedoch situieren sich Vertrauensleute, wie agieren sie in vitalisierten betrieblich-gewerkschaftlichen Kulturen im Spannungsfeld von Betrieb und Gewerkschaft?

Vertrauensleute sind unmittelbare Repräsentant:innen ihrer Gewerkschaft; entsprechend ist der Vertrauenskörper eine explizit gewerkschaftliche Instanz.

Vertrauensleute sind Gewerkschafter:innen vor Ort – sie verteilen gewerkschaftliche Informationen, geben Auskünfte in tariflichen und gewerkschaftlichen Fragen, informieren über den Stand der Tarifrunde, werben Mitglieder, bringen Kolleg:innen den »Sinn von Gewerkschaft« näher, zeigen bei »Begrüßungsrunden« in der Abteilung und auf Abteilungsversammlungen gewerkschaftliche Präsenz und sind in tariflichen bzw. Gewerkschaftsfragen Ansprechpartner:innen für die Führungskräfte vor Ort.

Zugleich gehört zum Selbstverständnis und Aufgabenzuschnitt von Vertrauensleuten eine enge Bindung an ihren betrieblichen Wirkungsbereich und die dort vorzufindende Arbeitskultur, in der sie in der Regel stärker verankert sind als Betriebsräte, die dies angesichts einer ständig zunehmenden Aufgabenfülle kaum mehr leisten könnten. Insofern werden Vertrauensleute in manchen Betrieben als »kleine Betriebsrät:innen« angesehen, die sich vor Ort um alltäglich zu klärende Dinge kümmern.

Sie sind – so die Beschreibungen sogenannter »einfacher« Vertrauensleute – Ansprechpartner:innen, Helfer:innen und Kümmerer vor Ort, nicht selten auch angesehene Kolleg:innen in fachlich-beruflichen Fragen und hier gelegentlich »Wortführer«, außerdem mutige Kolleg:innen, die wenig Angst haben, Vorgesetzten gegenüber auch schwierige Themen anzusprechen und Stellung zu beziehen, und auch Bindeglied zwischen Mitarbeiter:innen und Vorgesetzten sowie Mitarbeiter:innen und Betriebsrat.

Hinzu kommen neuerdings Aktivitäten im Kontext von Transformationsprozessen, beispielsweise als Veränderungspromotor:innen oder Weiterbildungsmentor:innen, die sich vor Ort um die (Mit-)Bewältigung und Gestaltung des permanenten Wandels kümmern.

Jenseits ihres unmittelbaren Arbeits- und Wirkungsbereichs mischen sich betriebliche und gewerkschaftliche Funktionen von Vertrauensleuten. Der Fokus verschiebt sich im Laufe der Sozialisation als Vertrauensperson vom eigenen Wirkungsbereich hin zum Blick auf die Vorgänge im gesamten Betrieb (siehe Kapitel 9.8). Vertrauensleute befassen sich mit Fragen und Entscheidungen, die das gesamte Unternehmen betreffen, und tragen Informationen aus ihrem Bereich in den Vertrauenskörper und umgekehrt aus diesem in ihren Betreuungsbereich.

Sie »transportieren mal was zum Betriebsrat«, z. B. die Stimmung in der Abteilung, und bringen dort Themen ein, »für die der Betriebsrat bislang kein Ohr hatte oder die er für nicht so wichtig hielt« – die im eigenen Arbeitsbereich aber sehr wohl als wichtig angesehen werden. Schließlich nehmen sie, sofern sie sich stärker gewerkschaftlich engagieren, an gewerkschaftlichen Diskussionen und

Aktivitäten teil, die über den Betrieb hinausgehen und nicht zuletzt auch allgemeinpolitische Fragestellungen betreffen.

Zu all dem kommen noch die vielfältigen Erwartungen und Ansprüche hinzu, die die Gewerkschaft an ihre Vertrauensleute hat, nämlich dass sie Mitglieder werben, sich im Betrieb aktiv als Gewerkschafter:innen präsentieren und die gewerkschaftliche Selbstorganisation vor Ort oder im Bezirk als Funktionär:innen unterstützen und mittragen.

In diesem Spannungsfeld betrieblicher und gewerkschaftlicher Aktivitäten situieren sich die einzelnen Vertrauensleute sehr unterschiedlich. Während es auf der einen Seite Vertrauensleute gibt, denen in erster Linie das Engagement in ihrer Abteilung am Herzen liegt, gibt es am anderen Ende des Spektrums Vertrauensleute – beispielsweise Mitglieder der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands –, die sich eher betriebsübergreifenden Fragestellungen, der Steuerung der Vertrauensleutearbeit, der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, der Öffentlichkeitsarbeit oder der Kooperation mit den zuständigen Hauptamtlichen bzw. Gewerkschaftsgliederungen zuwenden und organisationspolitische Funktionen innerhalb der Gewerkschaft übernehmen.

Blickt man vor dem Hintergrund dieser analytischen Trennung von betrieblichen und gewerkschaftlichen Orientierungen auf die von uns untersuchten Vertrauenskörper, so lassen sich auch zwischen den Untersuchungsbetrieben große Unterschiede ausmachen. Am einen Ende des Spektrums finden wir Betriebe, in denen der Vertrauenskörper im Rahmen der betrieblich-gewerkschaftliche Kultur darum bemüht ist, an die Arbeits- und Unternehmenskultur sowie an die einzelnen Abteilungs- und Berufskulturen anzuschließen, meist in enger Kooperation mit dem Betriebsrat. Hier geht es darum, den Vertrauenskörper »vom Betrieb her« zu denken und zu entwickeln, um eine Metapher der IG Metall aufzugreifen.

Im Zentrum stehen hier die große Diversität betrieblicher Themen, die Anliegen einzelner Beschäftigtengruppen und spezifische Zuständigkeiten im Vertrauenskörper, z. B. für die »Schichtler«, die Kolleg:innen aus den Laboren, die ITler, die Kaufleute etc. Dies ist in unserem Sample in den Betrieben am ausgeprägtesten, die über einen hohen Anteil an Akademiker:innen und außertariflich Beschäftigte verfügen. Bei MEDITEC ist es dem Vertrauenskörper beispielsweise durch spezifische Angebote für hochqualifizierte Angestellte und außertarifliche Beschäftigte gelungen, die Anzahl der IG-BCE-Sitze im Betriebsrat gegenüber dem VAA zu erhöhen, der sich als Gewerkschaft für die Hochqualifizierten versteht.

Dass die zuständigen Gewerkschaftssekretär:innen hier zwar beteiligt werden, aber bei der Formulierung der betrieblich-gewerkschaftlichen Politik keine zentrale Rolle spielen und sich manchmal sogar »außen vor« fühlen, wie in

Fallstudie 8 beschrieben, ist kein Zufall. Die Hauptamtlichen sind nicht ausgeschlossen, sondern auf eine spezifische Weise integriert, bei der die gewerkschaftlichen Themen jedoch gegenüber den betrieblichen eher »nachrangig« sind.

Auf der anderen Seite des Spektrums finden wir Betriebe, deren Vertrauenskörper eine enge Bindung an die Gewerkschaftsorganisation und die aktuellen gewerkschaftlichen Themen und Kampagnen haben. Man könnte hier von einer »gewerkschaftlich-betrieblichen Kultur« statt von einer betrieblich-gewerkschaftlichen sprechen, denn der Schwerpunkt liegt darauf, als Repräsentant:in der Gewerkschaft im Betrieb zu wirken.

Diese Tendenz wird möglicherweise durch gewerkschaftliche Organizing-Ansätze verstärkt. Organizer skandalisieren betriebliche Themen und Probleme mit dem Ziel der Mitgliedergewinnung und setzen dabei auf die organisierende Kraft von Konflikten – zuweilen mit wenig Gespür für die jeweilige betriebliche Unternehmens- und Arbeitskultur.

So greift der Vertrauenskörper von SPEKTRAL mit der tariflichen Angleichung an das Westniveau zwar ein zentrales Anliegen der Beschäftigten auf, bemüht sich aber bislang wenig um spezifische Themen der verschiedenen Beschäftigtengruppen oder betriebliche Gestaltungsthemen in den verschiedenen Einzelgesellschaften der Region. Obendrein hat er wenig Nähe zu den einzelnen Betriebsräten und den von ihnen aufgegriffenen betrieblichen Themen.

Auch bei AUTO steht mit der längst fälligen Anpassung der Eingruppierungen und einem angemessenen Haustarifvertrag ein zentrales Anliegen der Beschäftigten im Zentrum des Agierens des Vertrauenskörpers. Dieses Anliegen wird zwar durch eine enge Kooperation mit dem zuständigen Hauptamtlichen und die Besetzung der Tarifkommission mit Mitgliedern des Vertrauenskörpers verfolgt, aber darüber hinausgehende betriebliche Gestaltungsthemen sind kaum im Blick. Hier kann man feststellen, dass sich bisher trotz eines anfangs großen Mitgliederzuwachses und der Gewinnung vieler Vertrauensleute keine eigenständige, im Betrieb wahrnehmbare betrieblich-gewerkschaftliche Kultur entwickeln konnte.

Bei PFLUG dagegen war der Vertrauenskörper in den ersten Jahren stark auf unmittelbar betriebliche Themen orientiert; nach der berufliche Neuorientierung des Vertrauenskörperleiters und der Übernahme der Vertrauenskörperspitze durch stärker gewerkschaftlich orientierte Vertrauensleute schlug das Pendel jedoch deutlich in Richtung gewerkschaftliche Orientierung aus. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung durch die Schwierigkeiten, im Betrieb zu agieren und die Kolleg:innen zu erreichen, noch verstärkt.

Ein eher ausgewogenes Verhältnis zwischen betrieblichen und gewerkschaftlichen Themen lässt sich bei AERO feststellen, einem Betrieb, dessen Arbeitskul-

tur angesichts eines hohen Organisationsgrads und der engen Kooperation von Vertrauenskörper, Betriebsrat und Gewerkschaft stark gewerkschaftlich geprägt ist. Zudem haben sowohl Betriebsrat als auch Vertrauenskörper eine insgesamt große Bedeutung für die Entwicklung des Betriebs auf allen Ebenen.

Bei ENERGIE findet neben der engen Kooperation, die die betriebsübergreifende und standortweite gewerkschaftliche Betriebsgruppe mit ver.di unterhält, kaum noch eine explizit betriebliche Gestaltungspolitik durch den Vertrauenskörper statt. Dieses Feld wurde weitgehend den Betriebsräten der Einzelgesellschaften überlassen.

Auch bei FARBE erfreut sich der Vertrauenskörper zwar seines Wachstums und seiner gestiegenen Bedeutung innerhalb der IG BCE, ist sich jedoch über mögliche genuin betriebliche Aktivitäten kaum im Klaren und hat auch keine arbeitsgestaltende Orientierung. Die Frage, wie der Vertrauenskörper selbst im Betrieb verankert ist und in welcher Weise er – auch mit Beteiligung bestimmter Beschäftigter – im Betrieb wirken will, scheint hier noch ziemlich ungeklärt. Die Bindung an die Gewerkschaft und an den seit der letzten Wahl stärker gewerkschaftlich orientierten Betriebsrat hat sich hingegen gefestigt.

11.12 Fazit

In diesem Kapitel haben wir gezeigt, dass Emotionen, Stimmungen und Atmosphäre eine nennenswerte Rolle bei Vitalisierungsprozessen spielen, d. h. Handlungsweise und Selbstverständnis des Vertrauenskörpers, seine Beziehungen zu den anderen Akteuren und nicht zuletzt seine Zukunftserwartungen in beträchtlichem Maße (mit)prägen.

In den Untersuchungsbetrieben, in denen die Vertrauensleutearbeit erfolgreich entwickelt und belebt werden konnte, hat sich – so unsere These – ein neuer Handlungsraum geöffnet und etabliert, der sowohl betrieblich als auch gewerkschaftlich orientiert ist. Diesen bezeichnen wir als betrieblich-gewerkschaftliche Kultur, da der Bezug auf den Betrieb und spezifische betriebliche und berufliche (Gestaltungs-)Themen hier ausgeprägter ist als in der traditionellen Kultur von Vertrauenskörpern, die stark von gewerkschaftlichen Diskursen, Haltungen und Aktivitäten geprägt ist.

Die Vertrauensleute, Mitglieder und Beschäftigten, die an den Aktivitäten des Vertrauenskörpers beteiligt sind, eignen sich ihren Betrieb in diesen Beteiligungskontexten auf eine neue Weise an und machen – über kollegiale Erfahrungen an ihrem unmittelbaren Arbeitsplatz hinaus – im gesamten Betrieb Erfahrungen von Beteiligung, Solidarität und Anerkennung. Darin besteht die

immens politische Funktion von Vertrauensleuten, die nicht nur die innerbetriebliche Demokratie stärken, sondern tendenziell auch eine über den Betrieb hinausweisende demokratische Orientierung und Grundhaltung entwickeln.

Dies führt nicht zuletzt auch dazu, dass sie sich die Gewerkschaft auf neue Weise erschließen und aneignen: »Wir sind Gewerkschaft, und was wir hier machen, ist Gewerkschaft!« Damit wird der Prozess, dass »die Gewerkschaft« aus der betrieblichen Arbeitskultur verschwindet, wie Tietel (2006, S. 294 ff.) in den Nullerjahren analysiert hat, teilweise rückgängig gemacht.

Damals wurde die Gewerkschaft dadurch »hinausbefördert« bzw. »exterritorialisiert«, dass selbst gewerkschaftlich orientierte Betriebsräte – und möglicherweise auch eine Reihe von Gewerkschaftsmitgliedern und Vertrauensleuten, was damals nicht untersucht wurde – nicht mehr von sich als »wir Gewerkschafter«, sondern nur noch in distanzierter Weise von »der Gewerkschaft« sprachen – als Organisation, Geschäftsstelle bzw. Bezirk oder in Gestalt der/des zuständigen Hauptamtlichen.

All dies bedeutet, dass Vertrauenskörper – in der Regel in Kooperation mit dem Betriebsrat und der lokalen Gewerkschaftsorganisation – stärker partizipativ arbeiten und die Beschäftigten bei den sie betreffenden Themen mit einbeziehen. Damit ist das zweite große Thema unserer Studie angesprochen, das wir im folgenden Kapitel analysieren.

12 Vertrauensleute und Beteiligung

Ingo Singe und Olaf Katenkamp

Das Thema Beteiligung spielt im gewerkschaftlichen Strategiediskurs eine prominente Rolle. Als einflussreiche Mitgliederorganisationen werden Gewerkschaften sich nur behaupten können, wenn sie mit den tradierten Formen der »stellvertreterischen« Interessenrepräsentanz und der Kultur von »Funktionärsgewerkschaften« brechen und sich durchgehend als »Beteiligungsgewerkschaften« neu aufstellen. Die Frage, ob und wie Großorganisationen aus sich selbst heraus zu Entbürokratisierung und vertiefter Demokratisierung fähig sind, spielt in der Diskussion um Möglichkeiten und Formen eines gewerkschaftlichen »Comebacks« eine wichtige Rolle (Bernaciak/Grumbrell-McCormick/Hyman 2014; Dörre et al. 2016; Heery 2005; Voss/Sherman 2000).

Bei manchen Beobachter:innen provoziert der Beteiligungsüberschwang durchaus kritische Nachfragen, u. a. weil weder der Begriff selbst noch die Zielsetzung einer Transformation der Organisation in Richtung Beteiligungsgewerkschaft wirklich neu sind. Rainer Zoll konstatierte bereits 1994:

»[D]ie Gewerkschaften sprechen von einer neuen Beteiligungsorientierung. Sie sind aber weit davon entfernt, eine breite und direkte Beteiligung der Arbeitnehmer am gewerkschaftlichen Leben verwirklicht zu haben« (Zoll 1994, S. 12).

Beteiligung erscheint als »deus ex machina« (Thiel 2022, S. 86) oder als »Zaubermittel« (Bahnmüller 2010, S. 1). Man könne, so Bahnmüller, den Eindruck gewinnen,

»Beteiligung sei eine Allzweckwaffe, die gegen alle Gebrechen hilft, unter denen die Gewerkschaften seit Jahren leiden: Mitgliederverluste, Legitimitätskrisen, Durchsetzungsschwäche. Beteiligung gilt als Möglichkeit der Revitalisierung der Gewerkschaften, als Strategie der Aktivierung von Mitgliedern, als Ansatz der Mitgliederbindung und -gewinnung, als Möglichkeit, die Handlungsfähigkeit zu stärken, den Output zu erhöhen und die Legitimationsprobleme zu reduzieren« (Bahnmüller 2010, S. 1).

Angesichts dieser Vorbehalte ist es nötig, das Thema Beteiligung in seinem Bezug zur gewerkschaftlichen Institution der Vertrauensleute genauer zu fassen und Vertrauensleute sowohl als beteiligende als auch als beteiligte Gruppe zu untersuchen. Unterschiedliche Perspektiven drängen sich auf. Es wäre zu fragen, ob und wie Vertrauensleute beteiligt werden, ob sie also eine »Zielgruppe« für Beteiligungsavancen anderer Akteure sind. Hier ist zu erkunden, in welcher Form und zu welchen Inhalten der betriebsexterne gewerkschaftliche Funktionärskörper die Vertrauensleute als betriebliche Gewerkschaftsstruktur beteiligt.

Dabei geht es zunächst um die Beteiligung am Prozess der gewerkschaftlichen Politik- und Strategieentwicklung als Beteiligungsrichtung, die nach den Wirkungsmöglichkeiten der Vertrauensleute in die Organisation hinein fragt. Hier wird traditionell ein Beteiligungsdefizit konstatiert. Vertrauensleute leiden demnach darunter, dass ihr »satzungsgemäß verankerter Einfluss auf die Willensbildungsprozesse innerhalb der Organisation […] eher dürftig« ausfällt (Prott 2013, S. 314; vgl. auch Sperling 2014).

Betrachtet man über die »Satzungsbeziehung« hinaus die Beteiligungsbeziehungen zwischen Gewerkschaften und ihren betrieblichen »Vertreter:innen«, fällt der Blick auf gewerkschaftliche Initiativen, bei deren betrieblicher Umsetzung sich die Beteiligung von Vertrauensleuten oder Betriebsgruppen förmlich aufdrängen.

Zu denken wäre an Beschäftigtenbefragungen, die in den Gewerkschaften zusehends an Bedeutung gewinnen, oder an die bei ver.di weitreichenden Formen partizipativer Tarifpolitik, die den direkt in den Teams gewählten Vertreter:innen (Teamdelegierten) in manchen Fällen einen starken Einfluss bis in die eigentliche Verhandlungssituation hinein eröffnet (Habekost et al. 2022). Derartige tarifpolitische Praktiken kontrastieren mit älteren Vorgehensweisen, die die gewerkschaftliche Basis in erster Linie als »mobilisierenden Trommelschläger« im Tarifkonflikt nutzten (Bahnmüller/Salm 2018; Kutlu 2013).

Vertrauensleute stehen aber nicht nur in Beziehung zu lokalen Gewerkschaftsgliederungen, sondern auch zu Betriebsräten (siehe Kapitel 5). Auch in dieser Beziehung kann man sich Vertrauensleute als Beteiligte vorstellen, die z. B. von Vertreter:innen einer partizipativ orientierten Betriebsratsarbeit »beteiligend« zurate gezogen werden. Unsere betrieblichen Gesprächspartner:innen nutzten hierfür gerne den Begriff des »Einbindens« der Vertrauensleute in die Betriebsratsarbeit.

Aber auch eine umgekehrte Beteiligungsbeziehung ist nicht auszuschließen, in deren Rahmen Vertrauensleute gegenüber den betrieblichen Mitbestimmungsinstitutionen »in Vorleistung« gehen und als Beteiligende auftreten. Ein solches Szenario ist dort denkbar, wo starke Vertrauensleutestrukturen als souveräner Akteur in der Lage sind, strategisch zu agieren.

Für die Frage, wie die abhängig Beschäftigten stärker Einfluss auf betriebliche Entwicklungen nehmen und die Demarkationen demokratischer Einflussnahme im Betrieb verschieben können, ist die Beziehung von Vertrauensleuten zu den »einfachen« Gewerkschaftsmitgliedern von besonderem Gewicht. Ist diese Beziehung derart gestaltet, dass Vertrauensleutestrukturen als Mechanismus von Meinungsbildung und Einflussnahme funktionieren?

Wenn man davon ausgeht, dass sich die Beteiligungsidee in den Vertrauensleuten »verkörpert« (Prott 2013, S. 312), ist zu fragen, wie sich diese Idee in der Beziehung von Vertrauensleuten zur gewerkschaftlichen Basis im Betrieb und zu den Nichtorganisierten vermittelt. Eine beteiligungsorientierte Vertrauensleutearbeit würde in diesem Fall weit über Vorstellungen hinausgehen, die die Institution auf einen Vermittlungsmechanismus gewerkschaftlicher Politik in die Betriebe hinein beschränken. Beteiligende Vertrauensleute müssten in Abgrenzung zu dieser einseitigen »Top-down-Perspektive« eine Praxis entwickeln, die Anliegen, Interessen und gemeinsame Handlungsoptionen im Austausch mit den Beschäftigten vor Ort entwickelt.

Man mag fragen, wer besser platziert wäre, ein solches »Ergreifen und Verändern« durch die Beschäftigten selbst (Artus 2022; Zoll 1991) in einem diskursiven Beteiligungsprozess zu tragen, als Vertrauensleute, oder anders formuliert: Vertrauensleute wären die beteiligende Institution, die einen praktischen Impuls gegen die dominante Repräsentationslogik von Gewerkschaft und Betriebsrat (Thünken 2018), gegen die postdemokratischen Tendenzen in der betrieblichen Mitbestimmung (Brinkmann/Nachtwey 2017) und gegen die »weitgehende Exklusion der Belegschaft als relevantem politischen Akteur« (Schmidt/Trinczek 1999, S. 111) setzen könnten.

Neben den bisher entfalteten Beteiligungsbeziehungen (Gewerkschaft–Vertrauensleute; Betriebsrat–Vertrauensleute; organisierte bzw. nicht organisierte Beschäftigte–Vertrauensleute) brachten unsere empirischen Untersuchungen noch eine weitere grundlegende Beteiligungsbeziehung ins Blickfeld, nämlich die Beteiligung innerhalb des Vertrauenskörpers selbst. Inwieweit beteiligen sich die gewählten Vertrauensleute tatsächlich an der Bearbeitung der Aufgaben des Vertrauenskörpers in ihren unterschiedlichen Dimensionen (Ziele und Themen; Strukturierung und Organisationsformen; Beziehungsgestaltung)? Haben wir es mit lebendigen, involvierenden Strukturen zu tun, die sich durch eine funktionale interne Arbeitsweise auszeichnen?

Durch die Studienlage waren wir vor Forschungsbeginn über das geringe Aktivitätsniveau ganzer Gremien und den hohen Anteil von Vertrauensleuten informiert, die sich nach erfolgter Wahl in keiner Weise an der Arbeit des Vertrauenskörpers beteiligen (Hemsteg-von Fintel 2002; Prott 2015a). Dennoch wa-

ren wir überrascht, welch hohe Bedeutung »das Interne« in unseren Gesprächen mit Vertrauensleuten spielte.

Erfolge der Vertrauensleutearbeit bestanden häufig darin, zunächst einmal intern neue Formate und Gesprächskulturen zu etablieren und mehr Kolleg:innen im Vertrauenskörper »sprechbereit« zu machen und zu einer verlässlicheren Verantwortungsübernahme zu bewegen. Die Belebung von Vertrauensleutearbeit und die Neukonfiguration der Außenbeziehungen des Vertrauenskörpers sind kaum zu trennen von den Prozessen, die im internen Gefüge des Vertrauenskörpers für mehr Beteiligung sorgen.

12.1 Beteiligungsbeziehung 1: Gewerkschaft–Vertrauensleute

Wenden wir uns zunächst der Beziehung zwischen der (örtlichen) Gewerkschaft und Vertrauensleuten zu. Es wundert kaum, dass die Tarifarbeit als gewerkschaftliche Kernfunktion ein zentrales Feld für Beteiligungsprozesse ist. Gewerkschaften versuchen auf verschiedene Weise, die Tarifprozesse durch Beteiligungselemente anzureichern (»partizipative Tarifarbeit«).

Damit reagieren sie auch auf die Tatsache, dass der Tarifprozess vielen Gewerkschafter:innen fremd ist. Die Verhandlungsarena erscheint als geradezu mythischer Ort des Expert:innen-Handelns; Grebing (1977, S. 46) spricht von einem »geschäftsmäßigen Schlagabtausch von Profis«. Beschäftigte können die Tarifprozesse vielfach nicht mit ihrem Arbeits(er)leben verbinden, was die Bedeutung der Gewerkschaft für Beschäftigte beeinträchtigt.

Im tarifpolitischen Prozess kann Beteiligung an verschiedenen Stellen stattfinden: bei der Forderungsfindung, der Konstituierung der gewerkschaftlichen Verhandlungsgruppe (Tarifkommission), der Information der Beschäftigten über den Verhandlungs- bzw. Einigungsprozess und der Evaluation und Abstimmung über Verhandlungsergebnisse. Bei all diesen Prozessen kann die Gewerkschaft Vertrauensleute beteiligen. Ebenso ist es vorstellbar, dass Vertrauensleute weitergehende Beteiligungsprozesse im Betrieb verantworten, also als Beteiligende ihre »Scharnierfunktion« (Kapitel 9.3) wahrnehmen.

In manchen Betrieben trafen wir auf Versuche, durch die Beteiligung der betrieblich Aktiven zu einer betrieblichen »Erdung« der Tarifarbeit zu kommen. Im Falle von ITK, einem gewerkschaftlich wenig erschlossenen transnationalen IT-Konzern, haben sich auf Initiative des bundesweit operierenden Konzernbetreuers in den einzelnen Konzernniederlassungen ver.di-Betriebsgruppen gebildet, die zum Träger einer »Demokratisierung der Prozesse« werden sollen.

Weil dieser Gewerkschaftssekretär Tarifarbeit als zentrales Handlungsfeld der Betriebsgruppen versteht, wird Wert darauf gelegt, dass deren Mitglieder sowohl an der tariflichen Forderungsfindung als auch an der Konstituierung der Tarifkommission beteiligt sind. Die Wahlen zur Tarifkommission finden an den einzelnen Standorten öffentlich statt und machen Gewerkschaft sicht- und wahrnehmbar. Indikator für eine durch Beteiligungsformate induzierte Belebung der betrieblichen Gewerkschaftspraxis ist die Tatsache, dass die Zahl der Kandidat:innen für die Tarifkommission die Zahl der zu vergebenden Plätze zuletzt um rund das Dreifache überstieg.

Damit ist die Etablierung der Betriebsgruppen, die hier annähernd funktionsgleich zu Vertrauensleutestrukturen agieren, die organisatorische Voraussetzung für eine neue Transparenz und Beteiligungsintensität in der Tarifarbeit. Zugleich soll diese wahrnehmbare Beteiligung auch die Attraktivität von Gewerkschaft in einem Umfeld stärken, in dem sich die subjektiven Ansichten hochqualifizierter Angestellter traditionell nur schwer mit Gewerkschaft und gewerkschaftlicher Kultur verbinden lassen. Ein in der Betriebsgruppe aktives Betriebsratsmitglied beschreibt die Veränderungsdynamik wie folgt:

»Früher war die Gewerkschaft irgendetwas Mysteriöses. Da haben sich irgendwie zehn Leute in einen Raum gesperrt und man ist mit einem Tarifergebnis irgendwo wieder rausgekommen. Noch schlimmer war, dass dann […] zwei rausgegangen sind und mit einem Ergebnis wieder reingekommen sind. Das ist jetzt total anders geworden, weil wir erstmals eine richtig gewählte Tarifkommission haben. Früher wurde man ernannt.«

Man würde die Effekte der beteiligungsorientierten Tarifarbeit bei ITK überschätzen, wenn man annimmt, die Beteiligungsorientierung würde in weiten Teilen der Belegschaft eine Leidenschaft für den Tarifprozess entfachen und zu einem deutlichen Mitgliederzuwachs führen. Die Beteiligung trägt aber dazu bei, dass die Betriebsgruppen ein Handlungsfeld besetzten – was einfacher gelingt, wenn wesentliche Vereinbarungen auf Betriebs- oder Konzernebene erfolgen. Außerdem bekommen die Betriebsgruppen von gewerkschaftlicher Seite, d. h. vom gewerkschaftlichen Hauptamt, Anerkennung und Vertrauen signalisiert und können auf demokratische Weise Einfluss auf die Regulierung von Arbeit und Beschäftigung qua Tarif nehmen.

Im Falle des Unternehmens ENERGIE, wo die gewerkschaftliche Repräsentanz quantitativ stark ist und etablierte Vertrauensleutestrukturen bestehen, experimentiert ver.di ebenfalls mit partizipativen tarifpolitischen Elementen. Auch in diesem Fall will die Gewerkschaft der Erosion ihrer Mitgliederbasis durch Beteiligungsofferten entgegenwirken. Die beteiligende Tarifpolitik zeichnet sich hier

primär dadurch aus, dass die Mitglieder direkt und individuell in den Prozess der Forderungsfindung einbezogen werden.

Durch schriftliche Befragungen und zusehends auch elektronische Formate werden zum einen quantitative Forderungen (»Mit welcher Entgeltforderung soll ver.di in die Verhandlungen gehen?«) und Streikbereitschaft (»Wofür wärst du bereit, in den Streik zu treten?«) ermittelt, zum anderen wird den Befragten die Möglichkeit eingeräumt, weitere Themen nach persönlicher Relevanz zu priorisieren. An der Vorauswahl dieser zusätzlichen tariffähigen Gegenstände sind auch die Vertrauensleute beteiligt, und zwar nicht nur jene, die eine offizielle Funktion in der Tarifkommission haben.

Die Vertrauensleute stecken das Beteiligungsfeld inhaltlich im Austausch mit dem Gewerkschaftssekretär als verantwortlichem Verhandlungsführer ab, sodass diese Abstimmung wie ein Filter für die anschließende umfassendere Integration der Mitglieder in den Prozess wirkt. In dem hier diskutierten Fall wird nicht nur unter Beteiligung der Vertrauensleute ein Korridor definiert, innerhalb dessen die Mitgliedschaft ihre Lohnforderung artikulieren kann, vielmehr wird auch die Haltung der Mitglieder zu Tarifthemen wie Altersteilzeit, Arbeitszeitgestaltung oder jugendspezifischen Forderungen erfragt.

Vertrauensleute werden in diesem Prozess einer partizipativeren Tarifpolitik also nicht nur als Beteiligte aufgewertet, die bei der Forderungsfindung in einen intensiveren Austausch mit dem professionellen Gewerkschaftsapparat treten, sondern in stärkerem Maße auch als Beteiligende. Die Hoffnung des zuständigen Gewerkschaftssekretärs liegt darin, durch die Mitgliederbefragung

»Öffnung und Sichtbarkeit auch für die Vertrauensleute zu erzeugen, sodass sie halt wirklich wahrnehmbar sind im Betrieb, dass sie halt auch wirklich eine Aufgabe haben.«

Was bedeutet eine solche Partizipationsorientierung der Tarifpolitik, die in diesem Fall vom zuständigen Sekretär ausgeht, nun aber für den Vertrauenskörper als beteiligtes und als beteiligendes Organ?

Zunächst einmal ist festzustellen, dass eine Öffnung des Forderungsfindungsprozesses durchaus vitalisierend wirkt. Mit 75 Prozent ist die Resonanz auf das Partizipationsangebot der Mitgliederbefragung in den Augen des Gewerkschaftssekretärs gut. Die Befragung löst nicht nur in der Betriebsgruppe, sondern in weiten Teilen der Mitgliedschaft lebhafte Diskussionen aus. Dabei werden unterschiedliche Interessen aufgegriffen und teilweise kontrovers diskutiert, z. B.: »Sollen wir etwas für die Azubis oder Altersteilzeitarrangements fordern?«

Notwendige Aggregationsleistungen gewerkschaftlicher (Forderungs-)Politik, ohne die die Organisation ihrem Verhandlungspartner nicht geschlossen entgegentreten kann, stellen einen Vorgang dar, in dem manche – oft gruppenspezifische – Interessen priorisiert werden, andere dagegen weniger Gehör finden oder gar vollständig entthematisiert werden. Wird dieser Aggregationsprozess »enttraditionalisiert«, indem die Forderungsfindung nicht exklusiv dem traditionell zuständigen engeren Kreis überlassen bleibt – hauptamtlichen Sekretär:innen und einem kleinen Kreis von hochaktiven Ehrenamtlichen und insbesondere Betriebsratsmitgliedern –, sondern partizipativ geöffnet wird, sind die Folgen nicht ausschließlich positiv.

Im Rahmen partizipativer Tarifpolitik werden die unterschiedlichen Prioritäten und Interessen nicht nur betriebsgruppenintern, sondern darüber hinaus zwischen den Mitgliedern sichtbar. Damit nimmt Tarifpolitik organisationsintern einen deutlicheren »Aushandlungscharakter« an – was einerseits erwünscht sein kann und als notwenige und attraktive demokratische Belebung der Gewerkschaftsarbeit wahrgenommen wird, nämlich als Mechanismus, um der Distanz der Mitgliedschaft vom Tarifprozess entgegenzuwirken. Andererseits besteht die Gefahr, dass die Beteiligung nervenaufreibende und ressourcenbindende interne Konflikte provoziert, während die Stärke der Gewerkschaft in ihrem einheitlichen und geschlossenen Auftreten liegt (»Einigkeit macht stark«).

Im Falle von ENERGIE merkte der zuständige Gewerkschaftssekretär, dass erste, sehr offene Beteiligungsinitiativen dazu führten, dass die Gewerkschaften mit einer zu breiten Forderungspalette in die Verhandlungen ging, was den Einigungsprozess erschwerte und zu vermeidbaren Enttäuschungen in der Mitgliedschaft führte. Dass im Zuge des Partizipationsprozesses ein »breiter Blumenstrauß« an Forderungen entwickelt worden war, sei »unpraktisch« gewesen und die gewerkschaftlichen Verhandler:innen hätten sich »dadurch mehr Probleme […] gemacht, als dass es uns geholfen hat«.

Daraus habe man die Lehre gezogen, dass sich zu offen angelegte Beteiligungsprozesse negativ auf die gewerkschaftliche Verhandlungsfähigkeit auswirken können. Erforderlich sei daher eine stärkere inhaltliche Strukturierung der partizipativen Forderungsfindung. In diesem Prozess spielen Vertrauensleute mittlerweile eine wichtige Rolle – nicht nur durch die beschriebene Vorstrukturierung der Mitgliederbefragung, sondern auch durch die Notwendigkeit, die Befragung inhaltlich und kommunikativ einzubetten.

So sollen die Vertrauensleute den Mitgliedern in ihrem Betreuungsbereich nicht nur den Nutzen einer Beteiligung an der Befragung vermitteln, sondern zugleich auch einen gewissen Forderungsrealismus. Das heißt – ganz in der Lo-

gik von Gewerkschaft als intermediärer Organisation (Müller-Jentsch 1982) –, dass Vertrauensleute der gewerkschaftlichen Basis einen Möglichkeitsraum für Tarifforderungen nahebringen, der die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ebenso respektiert wie das Organisationsinteresse am Erhalt der Verhandlungsbeziehung mit dem Unternehmen. Der zuständige Sekretär und Verhandlungsführer formuliert:

»[Wir] haben quasi, bevor die Befragung losging, das bei unseren Vertrauensleuten vorgestellt, auch gezeigt, wie sieht das Ganze aus, quasi ein Beiblatt dazu erstellt mit Hintergrundinfos, was gibt es für Richtlinien gerade, die abgeschlossen wurden, zum Beispiel also bei Energiewirtschaft: Was sind gerade Abschlüsse, die getätigt wurden? Und dafür ein Gefühl zu bekommen natürlich – die ganzen Rahmenbedingungen et cetera, die ganzen Kennzahlen, die halt wichtig sind – und letztendlich auch unsere Vertrauensleute sprechfähig zu machen, dass sie wirklich auch mit den Mitgliedern in Kontakt gehen können.«

Der Ausdruck »sprechfähig machen« taucht in unseren Interviews immer wieder auf. Damit Vertrauensleute ihre beteiligende Rolle wahrnehmen können, benötigen sie bestimmte »Sprechkompetenzen«, also die Fähigkeit zur inhaltlichen Vermittlung von gewerkschaftlicher (Tarif-)Politik und auch von deren Grenzen. Offensichtlich besteht hier Qualifizierungsbedarf, denn die Fähigkeit und auch die Bereitschaft von Vertrauensleuten, ihren Kolleg:innen im Arbeitsplatzumfeld gewerkschaftliche Politik zu vermitteln, ist nicht zwangsläufig gegeben (Buggeln 2015).

Der Fall ENERGIE lässt uns festhalten: Die partizipativere Gestaltung der Tarifpolitik bedeutet die Chance einer Erweiterung und Aufwertung der Rolle von Vertrauensleuten. Schon traditionell waren sie an der Findung von Tarifforderungen beteiligt, indem sie die – von ihnen interpretierten bzw. konstruierten – Interessen der Mitgliederbasis einspeisten. Wird der Beteiligungsprozess nun aber durch eine Befragung systematisierter, transparenter und reflektierter, ändern sich auch die Erwartungen an Vertrauensleute. Sie sollen sich bei der Gestaltung der Befragung inhaltlich einbringen und als beteiligender Akteur im Kolleg:innen-Kreis agieren. Diese Rolle erfordert nicht nur Sprechfähigkeit, sondern auch moderierende Fähigkeiten und Rezeptivität im Dialog mit den »eigenen Leuten«.

Der Fall ENERGIE macht deutlich, dass ver.di durch die Erfahrungen mit Beteiligungselementen in der Tarifpolitik lernt und Instrumente fortentwickelt und dass eine Ausweitung der Beteiligungspraxis bis hin zum einfachen Mitglied Möglichkeiten bietet, die eher trägen Vertrauensleutestrukturen zu vitalisieren. Für die Gewerkschaft hat die stärkere Beteiligung der Vertrauensleute

den Sinn, die elektronische Befragung durch den persönlichen Kontakt zwischen Vertrauenspersonen und Mitgliedern zu »erden«, d. h. das Mitglied auch und gerade im Gespräch für Beteiligung zu interessieren.

Die Vermittlungsleistung der Vertrauensleute besteht aber nach Auffassung des zuständigen Gewerkschaftssekretärs auch darin, übers Ziel hinausschießende Forderungen der Mitglieder einzufangen und den Partizipationsprozess damit nicht nur prozedural zu kontrollieren, sondern auch inhaltlich innerhalb bestimmter Grenzen zu halten. Es geht immer auch darum, dem Mitglied – und zunächst den Vertrauensleuten – die Logik eines hauptamtlichen Apparats zu vermitteln, der an einem gelingenden Interessenausgleich in der Tarifarena interessiert ist.

Auch wenn unsere Gesprächspartner:innen die Mitgliederbeteiligung im Tarifprozess positiv bewerten, ist insgesamt wenig Enthusiasmus zu verspüren. Dass die Beteiligungsprozesse bei den Vertrauensleuten auf starke Resonanz treffen und diese zu Bannerträger:innen der Partizipation im Betrieb würden, konnten wir nicht feststellen. Außerdem ergeben sich Probleme, wenn Beteiligung qua Befragung zwar das Interesse an Tarifpolitik weckt, aber die Verhandlungsergebnisse nicht den Erwartungen entsprechen.

Im vorliegenden Unterkapitel wurden zwei Beispiele einer intensivierten Beteiligung von Vertrauenskörpern und Betriebsgruppen an der Konzeption und Durchführung einer mitgliedernäheren Tarifpolitik vorgestellt und diskutiert. Im Falle von ITK trug die Beteiligung dazu bei, dass sich überhaupt ein gewerkschaftlich aktiver Kreis auf betrieblicher Ebene konstituierte und ein eigenes Handlungsfeld besetzte; im Falle von ENERGIE ist mit der Beteiligung die Hoffnung verbunden, dass sich ein vordergründig starker, aber faktisch träger Kreis wieder zu einem lebendigen Akteur entwickelt.

Die in diesem Rahmen erprobten Beteiligungspraktiken stellen relevante Veränderungen beim gewerkschaftlichen Herangehen an Tarifpolitik dar und sind ein Feld, auf dem weiter experimentiert wird. Sie zeigen, dass Vertrauensleute durchaus eine demokratisierende Funktion im Betrieb wahrnehmen können, indem sie durch Beteiligungsprozesse Mechanismen der Interessendefinition und -artikulation von Beschäftigten unterstützen.

Aber wirkliche Begeisterung oder Aufbruchsstimmung wird durch die periodische Injektion von Beteiligungselementen nicht hervorgerufen. Hier zeigt sich, dass Beteiligungspraktiken, die wenig dialogisch sind und den Beteiligten einen nur begrenzten Einfluss auf die Durchsetzungs- und Aushandlungsprozesse von Tarifforderungen einräumen, die Einflussmöglichkeiten einer Beteiligungsgewerkschaft nur ansatzweise realisieren.

12.2 Beteiligungsbeziehung 2: Betriebsrat–Vertrauensleute

Weil diese Beziehung schon in Kapitel 6 eingehend betrachtet wurde, gehen wir an dieser Stelle nicht detailliert darauf ein. Festzuhalten ist, dass die Möglichkeiten von Vertrauensleuten im Betrieb durch die die Beteiligungshaltung des Betriebsratsgremiums nicht starr determiniert sind, aber wesentlich beeinflusst werden. Ob ein Betriebsrat den Vertrauenskörper einfach in seine Interessenvertretungsarbeit einbindet oder aber als eigensinnigen Akteur betrachtet, den es an der Entwicklung einer gemeinsamen Strategie im Betrieb zu beteiligen gilt, ist nicht nur eine Frage der eigenständigen Wirkmacht des Vertrauenskörpers, sondern immer auch der politischen Orientierung im Betriebsrat.

12.3 Beteiligungsbeziehung 3: Vertrauensleute–Mitglieder/ Nichtorganisierte

Die ins Amt gewählten Vertrauensleute sind laut gewerkschaftlichem Anspruch »nah dran« an ihren Kolleg:innen, mit ihnen im Arbeitsprozess verbunden und ihnen in vielerlei Hinsicht ähnlich. Zugleich sind sie aber als überzeugte Gewerkschafter:innen und ehrenamtlich Engagierte von ihnen zu unterscheiden.

Mit betriebsexternen Gewerkschafter:innen pflegen weder die »einfachen« Gewerkschaftsmitglieder noch Nichtorganisierte intensive Kontakte. Gerade deshalb ist der persönliche Kontakt im Betrieb zwischen Vertrauensleuten und ihren Kolleg:innen so bedeutend für die gewerkschaftliche Attraktivität und Bindungsfähigkeit. Was Gewerkschaft jenseits von Idee, Programmatik und Tradition konkret ausmacht, sollte den Nichtorganisierten durch die Wahrnehmung der Vertrauensleutearbeit und vor allem durch gemeinsame Praxis auf dem Betriebsparkett deutlich werden.

Der Betrieb ist der »natürliche« Ort, an dem Gewerkschafter:innen die Bearbeitung konkreter Arbeitsbelange mit ihren Kolleg:innen angehen können. Vertrauensleute sind in diesem Fall die gewerkschaftliche Instanz, die die Mechanik der Beteiligung im Betrieb in Gang setzt. Unsere empirischen Einsichten in das betriebliche Geschehen lassen derartige Erwartungen an die Vertrauensleute als Beteiligungsakteure aber als überschießend erscheinen. Die Hoffnung, dass Vertrauensleute regelmäßig betriebliche Themen aufnehmen und diese dann beteiligungsintensiv in Projektform bearbeiteten, realisiert sich lediglich in Ausnahmefällen.

Nur in wenigen Vertrauenskörpern existiert so etwas wie ein formuliertes, geteiltes Grundmotiv der Beteiligung und ein methodisch reflektiertes Beteiligungsprogramm (»Wir beteiligen aus diesen und jenen Gründen in dieser und jener praktischen Form«). Hier wäre die Praxis von ver.di bei CARE zu nennen,

wo formulierte und niedergelegte Vorstellungen von Zielsetzungen und methodische Ansatzpunkte für Beteiligungsprozesse existieren. Die betrieblichen Mitbestimmungsakteure sind eng mit der Gewerkschaftssekretärin verbunden; zudem ist man es gewohnt, immer wieder auch externen Sachverstand von Berater:innen oder aus der Wissenschaft einzuholen.

Als die Gewerkschaftsaktiven mit dem Ansinnen einer Zentralisierung und »Auslagerung« der Krankenhauslogistik konfrontiert wurden, lief – etwas überspitzt formuliert – ein beteiligungsorientiertes Prozessprogramm an. Die weitere Entwicklung ist in Fallstudie 3 beschrieben; Tabelle 1 zeigt die verschiedenen »Beteiligungsstationen«. Nach anfänglichen Diskussionen im engeren Kreis der Gewerkschaftsaktiven wurden die gewerkschaftlichen Strukturen als Beteiligungsräume geöffnet (»offene Vertrauensleutetreffen«) und während der gesamten Kampagnenkette existierten Beteiligungsoptionen.

Tabelle 1: Beschäftigtenbeteiligung im Rahmen der ver.di-Kampagne »Dezentral ist besser«

Funktionen	Formen
Situationsanalyse, Problemdefinition, Interessenabgleich	Beschäftigte bewerten die Pläne der Krankenhausleitung bzw. der Zentralisierung und »Auslagerung« der Logistik
Exploration der eigenen Handlungsoptionen, Maßnahmenentwicklung	Beschäftigte entwickeln Kampagnenideen und realisieren diese in den jeweiligen Häusern (Fotopetitionen, Flugblätter)
Schaffung Betriebsöffentlichkeit, Unterstützungsstrukturen	Beschäftigte versuchen, in den Häusern Solidarität für ihre Anliegen als Logistiker:innen aufzubauen (Unterschriftenaktionen)
Interessenartikulation	Beschäftigte artikulieren ihre Interessen gegenüber der Krankenhausleitung (Redebeiträge auf Betriebsversammlungen, »Managementbesuche«, »Demonstration«)
institutioneller Anschluss, Interessenvermittlung	Beschäftigte artikulieren ihre Interessen gegenüber den Institutionen der Interessenvertretung (Verhandlungsprozess über Konditionen nach Betriebsübergang)
Evaluation	Beschäftigte begleiten und bewerten die Arbeit des Betriebsrats (Diskussion über Entwürfe Betriebsvereinbarung)
Reflexion	Beschäftigte beteiligen sich an der Evaluation der gewerkschaftlichen Kampagne

Quelle: eigene Darstellung

Zu den Besonderheiten des Falles CARE gehört, dass hier eine hoch integrierte Gruppe von Betriebsratsmitgliedern in intensiver Kooperation mit der zuständigen Gewerkschaftssekretärin als Vertrauensleute und damit als gewerkschaftlicher Akteur auftritt, den Kampagnenprozess anstößt und strukturiert. Das hochgradig systematische und reflektierte Beteiligungsvorgehen dieser Gruppe wird dadurch ermöglicht, so unsere Analyse, dass die gewerkschaftsidentifizierten Betriebsratsmitglieder und »ihre« Gewerkschaftssekretärin einen Diskurszusammenhang bilden, in dem Erfahrungen gewerkschaftlicher Betriebspolitik ebenso vorhanden sind wie konkrete methodische Kompetenzen.

Die Vertrauensleutepolitik profitiert hier von den zeitlichen und intellektuellen Ressourcen sowie von der Kontinuität und Stabilität der betrieblichen Mitbestimmung – und mit dieser Stärkebestimmung ist zugleich das Problem benannt: Die originär gewerkschaftlichen Strukturen sind schwach entwickelt, und ob es den gewerkschaftlich engagierten ver.di-Betriebsratsmitgliedern gelingt, durch erfolgreiche Kampagnen und Beteiligungsprozesse die Träger:innen für einen nachhaltigen Aufbau selbsttragender Gewerkschaftsstrukturen in den einzelner Häusern des Krankenhausverbundes zu rekrutieren, muss sich noch erweisen.

Um keinen falschen Eindruck aufkommen zu lassen: Die beschriebene Krankenhauskampagne war weder ein interessenpolitischer Offensiverfolg – sie hat im Grundsatz nichts an der Zentralisierung und dem Betriebsübergang der Logistikmitarbeiter:innen geändert – noch war sie in bedeutendem Maße mitgliederwirksam. Sie hat jedoch die Legitimität von ver.di gestärkt: Die Beschäftigten erkennen an, dass die Gewerkschaft ihren Interessen sensibel begegnet sowie ihre Expertise und ihr Urteil schätzt. Durch die beteiligungsorientierte Anlage der Kampagne wurde Vertrauen in die Fähigkeit der Kolleg:innen zum kompetenten Handeln in eigener Sache signalisiert und transportiert.

Auf die gestandenen ver.di-Aktiven wirkte der gelungene Beteiligungsprozess wie eine Vitalkur, denn das Beteiligungsengagement der Beschäftigten – ob organisiert oder nicht – bestätigte sie darin, dass ihr Gewerkschaftsverständnis die Grenzen repräsentativ-stellvertretenden Interessenhandelns überwindet und praktisch funktioniert.

Das Beteiligungshandeln im Fall CARE soll hier aber nicht als Messlatte für die Praxis von Vertrauensleutestrukturen in anderen Fallunternehmen dienen. Teilweise sind es kleinere Aktionen, mit denen sich Vertrauensleute erstmals an das Licht betrieblicher Öffentlichkeit wagen und die eine überproportionale Wirkung zu entfalten scheinen. Bei SPEKTRAL, einem zum Organisationsbereich der IG Metall zählenden Unternehmen, war die Gewerkschaft lange Zeit nicht nur schwach organisiert war, sondern galt sogar als »kulturfremd«.

Hier traf der quasi »embryonale« Vertrauenskörper mit innovativen Aktionen auf unerwartete Resonanz bei den Beschäftigten. Er bot den Kolleg:innen die Möglichkeit, sich zu Themen zu äußern, die zum Teil untergründig virulent, aber nicht Gegenstand einer strukturierten Debatte waren und von den Betriebsräten »liegen gelassen« wurden, nämlich die Folgen eines Gebäudeneubaus für den Betrieb. Ein anderes »Gewinnerthema« war die Thematik »Entgeltangleichung Ost–West«, die – als Gerechtigkeitsfrage gerahmt – auch angesichts des verschärften Fachkräftemangels vor Ort an Brisanz gewann und Einigungspotenzial mit dem Management bot.

Der Fall SPEKTRAL verdeutlicht, dass Vertrauensleute als Beteiligende über besondere Voraussetzungen verfügen, die für den Erfolg oder Misserfolg von Beteiligungsinitiativen bedeutsam sind – in diesem Fall die Vertrautheit mit der spezifischen Arbeitshaltung von Hochqualifizierten in einem Unternehmen mit besonderer Geschichte und Kultur, in dem das Management die Gewerkschaft in Form ihrer externen Repräsentant:innen lange Zeit erfolgreich als fremd und ideologisch motiviert diskreditieren konnte.

Die Kenntnis der betriebskulturellen Spezifika erlaubte es den Vertrauensleuten, ihre (Beteiligungs-)Aktivitäten auch semantisch so zu konzipieren, dass sie in der Zielgruppe auf Resonanz stießen. An ihren Äußerungen fällt auf, dass eine Konfliktrhetorik nur sehr dosiert angewendet und stattdessen mit »feinen« ironischen Spitzen und Humor gearbeitet wird. Die Vertrauensleute pflegen keine »Anschlussrhetorik« (»Wir sind hier die IG Metall und wollen dies und jenes – schließ dich uns an!«), sondern eine Sprache, die ernsthaftes inhaltliches Interesse an den Ansichten der Kolleg:innen signalisiert.

Bei den beiden hier diskutierten Untersuchungsbetrieben, in denen Gewerkschafter:innen die Beteiligung von Mitgliedern und Nichtorganisierten umgesetzt haben, ist die Qualität der Beteiligung unterschiedlich. Im Falle des Krankenhausverbunds CARE geht es der Idee nach darum, dass die Betroffenen, also die zu Beteiligenden, ihre Angelegenheit selbst in die Hand nehmen, ihr Handeln planen und praktisch durchführen – und dabei die strukturierende Unterstützung und die spezifischen Ressourcen der gewerkschaftsaktiven Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen nutzen können. Im Fall SPEKTRAL geht es eher um die Entwicklung einer Vertrauensleutepraxis, die aber weniger »durchdekliniert« ist und die Beschäftigten nicht in vergleichbarem Maße als Akteur:innen beteiligt.

Die geschilderten Prozesse lassen sich als gewerkschaftliche Erfolge verbuchen, wenn man das Kriterium der Entstehung oder Verlebendigung von Austauschbeziehungen zwischen dem gewerkschaftlichen Kern und seinem »weicheren« Umfeld anlegt, also nicht nur die unmittelbare Mitgliederwirksamkeit von Beteiligungsprozessen oder die Durchsetzung materieller Interessen im

Auge hat. In diesem Sinne hält unsere Untersuchung weitere Beispiele bereit, z. B. das Projekt zum Thema Leiharbeit bei PFLUG.

In diesen Fällen setzt die Politik der Vertrauensleute am konkreten Erleben und dem betrieblichen Problemrohstoff an – vielfach mit Themen, die für die jeweiligen Beschäftigten(gruppen) höchste Bedeutung haben (McAlevey 2012). Wenn die Beteiligungsofferten der Ehrenamtlichen im Betrieb auf Resonanz stoßen, beginnt sich die oft als stumm und apathisch wahrgenommene »Masse« zu artikulieren und aktiv zu werden. Dann geht nicht nur der oben zitierten ver.di-Sekretärin »das Herz auf« (siehe Kapitel 11.5); es entsteht auch ein emotionaler Treibstoff, ohne den gewerkschaftliches Handeln auf Dauer nicht trägt.

12.4 Beteiligungsbeziehung 4: Partizipation innerhalb des Vertrauenskörpers

Für die Vitalität eines Vertrauenskörpers ist das Niveau der organisationsinternen Beteiligung ein wichtiger Indikator. Wir haben bereits darauf hingewiesen, wie wichtig die Binnendynamik innerhalb des Vertrauenskörpers und eine passende Balance zwischen den drei Dimensionen »Aufgaben«, »Struktur« und »Beziehungen« sind (siehe Kapitel 8). Die Beteiligungsqualität von Vertrauensleutearbeit ließe sich daraufhin befragen, inwieweit sie die Partizipation der »einfachen Vertrauensleute« an der Entwicklung des Vertrauenskörpers ermöglicht und verwirklicht, und zwar auf allen drei Arbeitsdimensionen.

1. *Aufgaben:* Nehmen Vertrauensleute Einfluss auf die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der Arbeit?
2. *Struktur:* Ruht die Vertrauensleuteorganisation und die Strukturierung der Arbeit auf den Schultern vieler Beteiligter – und reproduzieren sowie transformieren die Vertrauensleute durch ihre Beteiligung die Strukturen immer wieder aufs Neue?
3. *Beziehungen:* Funktioniert der Vertrauenskörper derart, dass weite Teile an der Herausbildung »passender« sozialer Umgangsformen, Sprechweisen und Anerkennungsmechanismen beteiligt sind – oder wird der »Ton« auch kulturell von einer homogenen, kleinen Gruppe gesetzt?

Das ungleiche Aktivitätsniveau innerhalb eines Vertrauenskörpers wurde schon in Kapitel 2 beschrieben. Am einen Ende des Spektrums stehen die »Unbeteiligten«, nämlich die Vertrauensleute, die höchstens sporadisch an Vertrauenskörpersitzungen und anderen Gewerkschaftsaktivitäten teilnehmen und kaum dazu

beitragen, eine wahrnehmbare Gewerkschaftspräsenz im Betrieb herzustellen (Prott 2015a).

Am anderen Ende stehen diejenigen, die in engem Austausch mit dem Betriebsrat stehen, in der Regel die Leitung des Vertrauenskörpers. Diese ist häufig selbst Betriebsratsmitglied und zudem in die (lokale) Gewerkschaftsstruktur eingebunden. Sie verkörpert das »Hochaktivitätsmodell« von Vertrauensleutearbeit, tanzt oft auf mehreren Hochzeiten und ist betriebsbekannt.

Geiling, Meise und Eversberg (2012) differenzieren nicht nur nach Aktivitätsgrad, sondern stellen fest, dass die Vertrauensleute in der »ersten Reihe« nicht nur über hohe fachliche Qualifikationen verfügen, sondern auch über ausgeprägtere soziale, kulturelle und kommunikative Kompetenzen als die Vertrauensleute in der »zweiten Reihe«. Diese Führungspersonen erschließen sich durch die Vertrauensleutearbeit zusätzliches relevantes Wissen und neue Fähigkeiten und beginnen mitunter, sich in sozialen Kreisen und Arenen zu bewegen, die für die Mehrheit der Vertrauensleute unzugänglich bleiben.

In dieser ungleichen Entwicklung ist die Vertiefung einer Problematik angelegt, für die Gewerkschafter:innen auf verschiedenen Ebenen häufig die Situationsbeschreibung »Wenige machen vieles, viele machen nichts« verwenden. Ein kopflastiger Vertrauenskörper mag zwar in der Lage sein, sich eine gewisse Zeit lang stabil in gewerkschaftlichen Kernbereichen zu halten, aber als sozialer Ort einer involvierenden gewerkschaftlichen Praxis kann er nicht fungieren.

Wenn wir von unseren Gesprächspartner:innen erfahren wollten, wie sie sich eine gute und erfolgreiche Vertrauensleutearbeit vorstellen, bezogen sich ihre oft umfassenden Antworten auf notwendige und mögliche Veränderungen der internen Aufstellung: mehr Beteiligung, mehr Aktivität, mehr Verantwortungsübernahme durch mehr aktive Vertrauenspersonen. Um diesen Zielen näher zu kommen, spielt die reflektierte Organisationsentwicklung eine wichtige Rolle.

Dabei geht der Veränderungsimpuls für mehr Beteiligung in keinem der von uns untersuchten Fälle von einer Formierung von Vertrauensleuten aus der »zweiten Reihe« aus, die mehr Partizipation einklagen würden. Vielmehr sind es relativ erfahrene, kleine Gruppen von Vertrauensleuten, die zugleich oft Betriebsratsmitglieder sind und unter bestimmten Bedingungen die »Erneuerung der Vertrauensleutearbeit« in Angriff nehmen und voranbringen.

In fast allen Untersuchungsbetrieben gibt es Klausuren und andere Formate für Vertrauensleute, die dazu dienen, Identität und Selbstbild zu entwickeln, inhaltliche Arbeitsfelder zu definieren und organisatorische Aufgaben zu verteilen sowie kommunikative Schnittstellen zu Betriebsrat, lokaler Gewerkschaft etc. zu besetzen. Teilweise nutzen die Vertrauenskörper für die Entwicklung ihrer

Organisation externen Sachverstand, etwa Berater:innen, Weiterbildner:innen oder gewerkschaftliche (Projekt-)Sekretär:innen. Die Beteiligten berichten, dass solche gemeinsamen Aktivitäten nicht nur positive Energie entfalten und einen »qualifikatorischen Sprung« ermöglichen, sondern auch das wechselseitige Verstehen und Vertrauensbildungsprozesse unterstützen.

Eine Steigerung des internen Partizipationsniveaus versuchen die Vertrauenskörperleitungen auch dadurch zu erreichen, dass sie »die Diskrepanz zwischen subjektiven Beteiligungsdispositionen und den vorgefundenen innergewerkschaftlichen Beteiligungsformen« abbauen, »die sicher mit verantwortlich ist für den Niedergang der betrieblichen Vertrauensleutearbeit« (Prott 2013, S. 42). Die traditionelle gewerkschaftliche Sitzungskultur lebt (notwendigerweise) in aufgeweichter Form fort, aber Experimente mit Organisationsformen, die sich eher aus inhaltlichen Zielsetzungen und Notwendigkeiten denn aus formalen Regeln ergeben und für Arbeitende mit unterschiedlichsten Arbeits- und Lebenszwängen zugänglich sind, finden sich nicht nur punktuell.

Die Tagesordnungskultur reifer Organisationen, die nicht nur bei »normalen« Gewerkschafter:innen wenig Interesse zu wecken vermag, sondern auch bei »einfachen« Vertrauensleuten, lässt sich durch organisatorische Anpassungen aufweichen und aufbrechen. Zu diesem Zweck sind projektförmige Arbeitsstrukturen, eine schnellere und weniger stark gesteuerte digitale Kommunikation, virtuelle Treffen, die anlassbezogener Terminierung von Besprechungen u. Ä. geeignet.

Ein wirklich partizipativer Aufschwung im Vertrauenskörper lässt sich aber nur erreichen, wenn die organisatorische Anpassung an die zeitlichen Möglichkeiten und Interessen der Vertrauensleute mit einem Kulturwandel kombiniert wird. Entscheidend ist, dass die Vertrauenskörperleitung glaubhaft machen kann, dass ihr bei der Meinungs- und Strategiebildung ernsthaft an der Beteiligung jeder einzelnen Vertrauensperson gelegen ist – fast ist man versucht zu sagen: dass Vertrauensleutearbeit von der einzelnen Vertrauensperson her gedacht wird.

Unsere Projekterfahrung zeigt in dieser Hinsicht ein heterogenes Bild. Es gibt Vertrauensleutetreffen der alten Art, in der der Vorstand frontal auf »seine« Basis schaut, über seine Aktivitäten berichtet, den »Fahrplan« fürs nächste Halbjahr verkündet und die Vertrauensleute gegebenenfalls an ihre Aufgaben erinnert – nur Nachfragen sind »erlaubt«. Am anderen Ende des Spektrums findet sich ein methodisch innovatives Vorgehen, das z. B. die Emotionen, Motivationsstrukturen und konkreten Erfahrungen der Beteiligten systematisch erschließt (»Was hat euch in den letzten Monaten Freude gemacht? Warum?«), um sie für die künftige Praxisgestaltung zu nutzen.

Obwohl wir beobachten konnten, wie viel Energie Vertrauensleute bei der Gestaltung der drei erwähnten Arbeitsdimensionen an den Tag legen, bleibt

eine gewisse Skepsis. Dass ein Vertrauenskörper auch nach innen schauen muss, um seine Struktur und Praxisaufstellung zu reflektieren und eine betriebliche Gewerkschaftsarbeit auf der Höhe der Zeit zu entwickeln, ist unbestritten. Allerdings werden dadurch nicht alle Faktoren beseitigt, die zur Schwäche von Vertrauensleuten beitragen, und bei manchen Vertrauenskörpern besteht der Eindruck, dass sie in erster Linie um sich selbst kreisen.

Zu den limitierenden Faktoren gehört die Tatsache, dass der Betriebsrat auf Betriebsebene der stärker regulierungsfähige Akteur ist – und auch, dass das Arbeitsrecht der Anwendung kollektiver Macht durch einen betrieblichen Akteur wie den Vertrauenskörper enge Grenzen setzt. Entsprechend rar sind die Möglichkeiten, eigene Interessen durch betriebliches Konfliktthandeln jenseits von Tarifrunden durchzusetzen und auf diese Weise als Beteiligte:r gewerkschaftliche Wirksamkeitserfahrungen zu machen. Ohne solche Erfahrungen gerade in betrieblichen und für die Kolleg:innen relevanten Fragen wird sich aber die Beteiligungsbereitschaft in der Breite nicht heben lassen.

12.5 Beteiligungsgewerkschaften und Vertrauensleute

Obwohl die Gewerkschaften bisher weder in Deutschland noch in anderen altindustriellen Ländern einen Durchbruch ihrer Vitalisierungsbemühungen vermelden können, ändert sich die Medikamentierung des Patienten nicht wirklich. Erforderlich ist mehr Beteiligung und eine Umgestaltung des Verhältnisses von (potenziellen) Mitgliedern und Organisation, so der deutlich vernehmbare Tenor. In innerverbandlichen Konflikten streiten die strategischen Spitzen allerdings weiterhin um die Frage, wie Beteiligung nicht nur generiert, sondern auch begrenzt werden kann – und muss.

Welche Rolle Vertrauensleute und Betriebsgruppen für eine gewerkschaftliche Beteiligungspraxis genau spielen sollen, ist eine Frage, die sich noch im Klärungsprozess befindet. Vorstellungen, die Vertrauensleute als beteiligende Akteur:innen begreifen, die im Austausch mit ihren Kolleg:innen »gemeinsam ins Handeln« kommen, gewinnen an Gewicht. Zugleich finden sich in gewerkschaftlichen Verlautbarungen aber nach wie vor unidirektionale Sichtweisen, denen zufolge die Vertrauensleute primär dafür zuständig seien, die Verbandspolitik in betriebliche Zusammenhänge hinein zu vermitteln (siehe Kapitel 9.8).

Der Geist einer offeneren, rezeptiveren Gewerkschaftspraxis bricht sich allerdings auch in den Industriegewerkschaften Bahn. So stellt eine öffentliche Aufgabenbeschreibung der IG BCE (o. J. a) fest, dass deren Vertrauensleute »nach Anliegen, Verbesserungsvorschlägen und Problemen« forschen. Auch bei der

IG Metall kreist die Diskussion rund um die Neufassung der Vertrauensleutearbeit sowohl um angepasste Formen gewerkschaftlicher Betriebsorganisation (z. B. »Aktivengruppen« oder Optionen für punktuelles Engagement) als auch um eine neue Grundhaltung nach dem Motto »Weg vom Pflichtenheft – hin zum Möglichkeitsraum«.

Im Organisationsbereich von ver.di hat die Beteiligungsintensität der Beschäftigten in den Auseinandersetzungen um Entlastungstarifverträge in Krankenhäusern mittlerweile eine Qualität erreicht, die auch über das Gesundheitswesen hinaus Impulse setzt. Allerdings wurde ein Großteil der bisherigen Kampagnen für einen Entlastungstarifvertrag nicht von etablierten Betriebsgruppen initiiert, sondern basierte auf der Kooperation von Teilen des betrieblichen Ehrenamts, engagierten Hauptamtlichen und externen Organizer:innen.

In der Regel gewinnen Betriebsgruppen erst am Ende der erfolgreichen Auseinandersetzungen an Bedeutung, indem sie eine Organisationsstruktur für die neuen Gewerkschaftsmitglieder bieten und deren Engagement und Partizipationserfahrungen in einen nachhaltigen gewerkschaftlichen »Terraingewinn« transformieren.

Eine zentrale Innovation der partizipativen Streikführung im Rahmen der Entlastungskampagnen bei ver.di war die einflussreiche Struktur der Teamdelegierten. Interessanterweise waren die von den einzelnen Teams gewählten Delegierten nicht unbedingt gestandene Gewerkschafter:innen, die es in manchen Teams überhaupt nicht gab – vielmehr ist regelmäßig das Gegenteil der Fall: Viele Teamdelegierte – oft als organische Führungspersonen (»organic leaders«) bezeichnet – waren zu Beginn der Kampagne eher gewerkschaftsdistanziert (McAlevey 2019).

Tarifbewegungen mit einem hohen Einsatz an externen Ressourcen lassen sich nicht grenzenlos reproduzieren. Daher dürfte es gewerkschaftlicher Anspruch bleiben, die eigenen Betriebsstrukturen so zu entwickeln, dass Betriebsgruppen bzw. Vertrauensleute als Träger einer intensiv beteiligenden Praxis fungieren und die Zufuhr externer Organizing-Kompetenzen nicht dauerhaft erforderlich ist. Umso relevanter erscheint die Frage, wie »normale« Vertrauensleute jenseits großer Organizing-Projekte – als Beteiligte und vor allem als Beteiligende – und wie der Vertrauenskörper als Institution an Bedeutung gewinnen kann.

Hierzu bieten unsere Fallstudien einige aufschlussreiche Erkenntnisse, auch wenn es sich nicht um aufsehenerregende große Beteiligungsprojekten handelt – als selbstbewusstes Gewerkschaftszentrum im Betrieb, das sich durch eine hochgradig reflektierte und methodisch entwickelte Beteiligungspraxis in verschiedenen Themenfeldern auszeichnen würde, lassen sich Vertrauenskörper nicht unbedingt bezeichnen. Wir fanden eher eine vielfältige, »kleinere« Praxis,

deren Bedeutung aber nicht geringgeschätzt werden sollte. Kleinen Veränderungen können soziale Bedeutungen innewohnen, die einer oberflächlichen Strukturbetrachtung entgehen.

Als illustrierendes Beispiel soll ein Aspekt der Entwicklung des Vertrauenskörpers bei SPEKTRAL dienen. Hier wendeten sich während der Corona-Pandemie erstmals Mitglieder des Vertrauenskörpers im Rahmen einer Betriebsversammlung mit einer Videobotschaft an ihre Kolleg:innen. »Na und?« mag man denken, aber durch diese kleine Episode – den Auftritt unerfahrener Vertrauensleute ohne Amt auf dem virtuellen betriebspolitischen Parkett – hat sich viel verändert. Er war nicht nur ein Signal an die Belegschaft (»Hier sind wir als Gewerkschafter:innen und wir äußern uns!«), sondern auch ein Vertrauenssignal von Vertrauenskörperleitung und Gewerkschaftssekretär an die »eigenen Leute« ohne Amt und Organisationserfahrung.

Vertrauen und Zutrauen spielen in Beteiligungsprozessen eine wichtige Rolle. Wer nicht glaubt, dass zu Beteiligende etwas Besonderes beitragen können und ihre Beteiligung eine Sache voranbringen kann, wird sie in der gewerkschaftlichen Praxis bestenfalls als Manövriermasse behandeln. Die Defizitorientierung in den Reihen gewerkschaftlichen Führungspersonals, das davor warnt, »die Basis« kognitiv und methodisch zu überfordern, trägt dazu bei, eine partizipationshemmende Stellvertreterorientierung zu reproduzieren.

Seit dem Videoauftritt der Vertrauensleute beispielsweise wird die IG Metall in den Augen der Belegschaft erstmals von Kolleg:innen aus dem konkreten eigenen Arbeitsbezug repräsentiert. Damit erscheint die Gewerkschaft sachkompetent und an konkreten betrieblichen Fragen und Bedürfnissen interessiert – und das in einem Betrieb, in dem es die IG Metall schon immer schwer hatte. Zum Beispiel war es nicht ungewöhnlich, dass Teile der Belegschaft eine Betriebsversammlung verließen, wenn der zuständige Sekretär dort auftrat.

Für die Vertrauensleute dagegen war der Videoauftritt eine prägende Erfahrung, weil er ihnen eine nicht erwartete positive Resonanz in Form von Anerkennung und Lob der Kolleg:innen einbrachte. Derartige Erfahrungen treten nicht zwangsläufig ein, tragen aber, wenn sie gemacht werden, zur Entwicklung von Selbstvertrauen, Identität und Lust an der Gewerkschaftsarbeit bei – denn nach einer solchen Stärkung fällt es leichter, weitere Beteiligungsschritte zu wagen.

Ein anderer Fall bestätigt diese Dynamik mit umgekehrtem Vorzeichen, nämlich in Form einer Negativentwicklung. Bei ENERGIE wollte die Betriebsgruppenleitung die wahrgenommene Lethargie der Vertrauensleute durch ein punktuelles Beteiligungsangebot aufbrechen. Die Vertrauensleute fremdelten jedoch mit der ungewohnten Partizipationsrhetorik und wiesen die Offerte brüsk zurück. Dies wiederum bestätigte einige Mitglieder der Betriebsgruppenleitung

in ihrer Haltung, die den Vertrauensleuten nicht nur Trägheit attestierte, sondern auch Mängel in der gewerkschaftlich-politischen Haltung.

Auf diese Weise reproduziert sich ein vorhandenes Muster. Auf der einen Seite steht eine Betriebsgruppenleitung, die ihrer Basis kaum etwas zutraut und deren Zurückhaltung stets durch eigene Hyperaktivität kompensiert, sodass sie immer wieder den Anschein ihrer eigenen Unersetzlichkeit aufrechterhält, aber am Burn-out entlanglaviert. Auf der anderen Seite steht eine Gruppe von Vertrauensleuten, die das fehlende Vertrauen ihrer betrieblichen Funktionsträger:innen wahrnehmen und darauf nicht mit Forderungen nach mehr Beteiligung oder Artikulation der eigenen Interessen als Organisationsmitglied reagieren, sondern mit einer verfestigten Haltung, die die Leitung an deren Output misst.

In diesem Teufelkreis befeuern sich die kritisch-distanzierte »Nun liefert mal schön«-Haltung der Basis und die stellvertreterische Orientierung an der Spitze der Betriebsgruppe gegenseitig. Beteiligung – dafür mag auch dieser Fall als Hinweis gelten – ist nicht zuletzt eine Haltungsfrage.

Zu Beteiligende merken in der Regel schnell, ob man sich an sie wendet, um ein Plazet für die eigene Meinung oder ein bereits prädefiniertes Vorgehen zu erhalten, oder ob der/die Beteiligende ernsthaft an einer dialogischen Beziehung interessiert ist. Vieles davon ist oder war schon einmal gewerkschaftlicher Wissensbestand, woran ein Zitat des ehemaligen Leiters der DGB-Öffentlichkeitsarbeit, Hans-Jürgen Arlt erinnert:

»Beteiligung, die ich meine, ist das Gegenteil von Instrumentalisierung. Beteiligung kann nur entstehen, wenn Menschen in ihrer Subjektivität angesprochen und ernstgenommen werden, wobei Subjektivität beides meint und einschließt: ihnen als Subjekte zu begegnen, die auf Selbstbestimmung aus sind, und ihre spezifischen, eben subjektiven Lebensbedingungen zu beachten und zu achten. Beteiligung wäre somit zu definieren als ein emanzipatorisches Verhältnis zwischen Individuum und Organisation. Andere, fremde Interessen und neue Meinungen unterliegen dann nicht mehr einem automatischen Anpassungszwang, sondern die Organisation ist bereit zu einer konstruktiven Auseinandersetzung inklusive der Möglichkeit, sich selbst zu verändern.
Sobald sie dieses emanzipatorische Verhältnis zu den Individuen wirklich sucht, wird sie sich auch auf deren Stärken beziehen. Sie wird ihre Kenntnisse und Erfahrungen, ihre individuelle Kritikfähigkeit und Kreativität nicht länger als Gefährdung der Geschlossenheit, sondern als ein Pfund ansehen, mit dem sie auch zum Vorteil ihrer eigenen Lebendigkeit und Attraktivität wuchern kann. Solche Individuen organisieren sich auch nicht aus nackter Not, sondern der Benachteiligung wegen, die sie erleiden oder bei anderen erleben. Die organisierende Triebkraft heißt Gerechtigkeit.« (Arlt 1994, S. 294)

13 Die demokratisch-politische Dimension der Vertrauensleutearbeit

Ingo Singe und Frank Meng

Zum Schluss wollen wir eine Thematik noch einmal explizit aufnehmen, die im Untersuchungsdesign als »demokratisch-politische Dimension« der Vertrauensleutearbeit angelegt war und die wir dort folgendermaßen umrissen hatten:

»Zur Aufgabe von [Vertrauensleuten] gehört es auch, sich im Betrieb über gewerkschaftliche Themen hinaus – auf Basis einer weltoffenen demokratischen Haltung – in gesellschaftspolitische Diskussionen unter ihren [Kolleg:innen] einzubringen. Gerade zu einer Zeit anwachsender Fremdenfeindlichkeit und zunehmenden Populismus wird es wichtiger, sich am Arbeitsplatz couragiert für Werte wie Freiheit, Gleichheit und Menschenwürde einzusetzen. Die letzten Wahlen zeigen, dass auch Gewerkschaftsmitglieder für populistische Parolen empfänglich sind. Auch hier gilt es für [Vertrauensleute], ›Flagge‹ zu zeigen, in den Werkshallen und Büros immer wieder Gespräche zu führen und einen offenen Diskurs zu pflegen – nicht zuletzt im Vertrauenskörper selbst, so sich auch dort fremdenfeindliche Haltungen artikulieren.«

In jüngster Zeit finden die zugespitzten politisch-ökonomische Krisen auch in den Unternehmen ihren Niederschlag. Die Auseinandersetzungen um Energieversorgung, Inflationsbewältigung, Rüstungs- und Sozialpolitik finden nicht nur auf der Straße statt, sondern betreffen auch Branchen und Beschäftigte in drastischer Form. Innerhalb der Gewerkschaften werden politische Fragen wie das Sondervermögen für die Aufrüstung der Bundeswehr und Waffenlieferungen an die Ukraine durchaus kontrovers diskutiert.

Der Zusammenhang zwischen Lohnpolitik und expandierenden Rüstungsausgaben drängt sich z. B. in den Tarifrunden des öffentlichen Dienstes geradezu auf. Eine Politisierung von Tarifauseinandersetzungen ist für Einheitsgewerkschaften prinzipiell eine schwierige Angelegenheit. Allerdings war unser Forschungsprojekt zeitlich so gelegen, dass wir nicht mehr erheben konnten, inwiefern in unseren Fallbetrieben derartige Themen von Vertrauensleuten thematisiert wurden.

Anfang 2024 erfuhr eine bereits länger virulente Diskussion eine besondere Dynamik, die den politischen Aufstieg der AfD zu ergründen sucht. Ein Strang der Ursachendiskussion fokussiert darauf, die »Arbeitsweltvergessenheit der Populismusforschung« (Urban 2018/2020, S. 189) zu überwinden (Becker/Dörre/Reif-Spirek 2018/2020; Dörre 2020; Sauer et al. 2018; Schmalz et al. 2021). Die überrepräsentative Unterstützung der AfD durch Gewerkschafter:innen wirft die Frage nach erfolgversprechenden Formen einer antifaschistischen Gewerkschaftspraxis im Betrieb auf, die ein tieferes Verständnis der Bedeutung von Arbeitserfahrungen für politische Orientierungen erfordern wird (Kiess et al. 2023).

Die Forschungsergebnisse zum Thema »Klasse–Arbeit–Politik« können hier nicht referiert werden, aber festzuhalten ist, dass rechtsextreme Einstellungen nicht einfach als Reflex auf Deprivationserleben verstanden werden können, sondern vielmehr »von einem Ursachenbündel, von einer Pluralität strukturierender Einflüsse« (Dörre 2020, S. 97) auszugehen ist. Zu diesem Ursachenbündel gehört nicht zuletzt die Tatsache einer demokratischen Lücke in der Arbeitswelt, wie Hans-Jürgen Urban als Sozialwissenschaftler und führender Gewerkschaftsrepräsentant deutlich zum Ausdruck bringt. Gewerkschaftliche Betriebspolitik

> »muss dort ansetzen, wo die Ursachen von realer und empfundener Diskriminierung, Abwertung und Kränkungen liegen: an der Entmündigung der Beschäftigten durch die Hierarchie- und Herrschaftsverhältnisse im kapitalistischen Betrieb. Wenn Menschen im Arbeitsalltag durch autoritäre Anweisungsstrukturen oder subtile Formen der indirekten Steuerung entmündigt werden, dann blockiert das die Herausbildung demokratischer Verhaltensweisen und Gesinnungen. Und umgekehrt gilt: Wo individuelle Partizipation und kollektive Mitbestimmung Erfolge zeitigen und betriebliches Engagement immer wieder Selbstwirksamkeitserfahrungen hervorbringt, wachsen Selbstwertgefühl und die Bereitschaft, sich durch Engagement um die eigenen Dinge zu kümmern. Studien über die Einstellungen von Beschäftigten weisen in diese Richtung: Je positiver und erfolgreicher Demokratie und Engagement [im] Betrieb empfunden werden, desto geringer fällt die Neigung zur Abwertung anderer Menschengruppen oder zur Hinwendung zu rechten Narrativen aus.« (Urban 2024b)

Quantitative Untersuchungen (Hövermann 2023; Kiess et al. 2023) haben zuletzt den Zusammenhang von schlechten Arbeitsbedingungen, mangelnder (monetärer) Anerkennung, ausbleibender Wertschätzung und Zuwendung zur AfD – insbesondere unter Arbeiter:innen – erneut bestätigt. Aus diesem Befund lässt sich auf eine vermittelt demokratieförderliche Wirkung funktionierender Vertrauensleutearbeit schließen.

»Vermittelt« nennen wir diese Wirkung, weil es hier nicht um explizit politische Aktivitäten von Vertrauensleuten gegen rechtsextremes Denken und rechte Organisierung im Betrieb geht. Vertrauensleutearbeit wirkt vielmehr indirekt gegen rechten Populismus, indem sie Beschäftigten einen Weg eröffnet, eigene Interessen über kollektive demokratische Kanäle zu artikulieren und den Objektstatus der Lohnarbeit zurückzudrängen.

Wenn in der Vertrauensleutepraxis – auch dort, wo sie mit scheinbar »kleineren«, ausschließlich materiellen Fragen befasst ist – Selbstwirksamkeitserfahrung generiert und das Selbstbewusstsein der Beschäftigten gestärkt wird, wenn Vertrauensleute erfolgreich gegen die »Entdignifizierung« der Arbeit agieren (zum Begriff der »Dignifizierung« vgl. Castel 2011; Jaeggi/Kübler 2014), kann ihre Praxis als persönlichkeitsstärkend und demokratieförderlich zugleich verstanden werden.

Dies trifft insbesondere dort zu, wo gewerkschaftliche Vertrauenskörper eine inkludierende, partizipative Kultur entwickeln. Befragen wir unsere Empirie unter diesem Gesichtspunkt, so können wir feststellen, dass Vertrauensleutearbeit dazu beiträgt, dass sich Beschäftigte ihrer eigenen Arbeitsansprüche und deren Legitimität versichern und den aufrechten Gang im Betrieb einüben.

Die von uns beobachteten und/oder in Gesprächen rekonstruierten Effekte und Prozesse lassen sich zwar nicht als intensive, umfassende und komprimierte Veränderungen klassifizieren, wie sie in großen Arbeitskämpfen stattfinden (Habekost et al. 2022; Singe 2024). In den von uns untersuchten Fällen erfasst die Vertrauensleutearbeit eher kleine Gruppen von Beschäftigten, das Veränderungstempo ist nicht besonders hoch und der Prozess erscheint als teilweise mühsame Veränderung der Interessenvertretungspraxis.

Ihre Wirkungen sind nichtsdestotrotz augenfällig und bei Kolleg:innen, die sich auf die Vertrauensleutetätigkeit einlassen, lassen sich tiefgreifende Veränderungen feststellen. Erinnern wir uns an einige bereits diskutierte Wirkungen der Vertrauensleutearbeit:

- *Diskursive Interessenformierung:* Lebendige Vertrauensleutestrukturen funktionieren als Raum, in dem Beschäftigte ihre Arbeitsinteressen entdecken, formulieren, abgleichen, anpassen und aggregieren. Insbesondere dort, wo Vertrauensleutestrukturen heterogene Beschäftigtengruppen umfassen und/oder gruppenspezifische Themen aufgreifen, wird die Interessenformierung zu einem Aushandlungsprozess, der im besten Fall demokratisch strukturiert ist und der Pluralität von Anliegen Raum lässt.
- Vertrauensleutearbeit ist dann eine *Übung in lebendiger Demokratie:* Sie bietet einen Austauschraum, der im betrieblichen Alltag angesichts organisationa-

ler Zersplitterung und Arbeitsintensivierung immer häufiger fehlt. Wenn in Vertrauensleutestrukturen auch minoritäre Gruppen präsent sind – seien es Hochqualifizierte in einem von industrieller Facharbeit geprägten Betrieb oder Zeitarbeiter:innen in einem Hochtechnologieunternehmen – ergeben sich Möglichkeiten demokratischer Kompetenzentwicklung.

- *Aneignung von Gewerkschaft:* Die politische Entwicklung nach Rechtsaußen geht mit einer Abwendung von traditionellen Großorganisationen und einem wachsenden Misstrauen gegenüber Institutionen einher. Punktuell zeigt unsere Empirie eine Vertrauensleutearbeit, in der sich Beschäftigte nicht einfach einem vorgefertigten gewerkschaftlichen Programm und einer Gewerkschaftsidentität annähern, sondern beginnen, Gewerkschaft selbst zu »produzieren« – sie entwickeln die gewerkschaftliche Organisation kulturell und organisatorisch so, dass sie als betrieblicher Akteur anerkannt wird und Wirksamkeit entwickeln kann.
  Zu denken wäre hier etwa an die Vertrauensleute bei SPEKTRAL, die in einem gewerkschaftsdistanzierten Belegschaftsumfeld durch offene Organisationsstrukturen, elektronische Formate, partizipative Themenfindung und eine lebendige und passende Semantik dazu beitragen, dass Gewerkschaft im Betrieb neu wahrgenommen wird und gestärkt in institutionelle Aushandlungsprozesse mit der Unternehmerseite eintreten kann.
- *Bildung und Verantwortungsübernahme:* Den Beginn der Tätigkeit als Vertrauensperson begreifen und erleben manche als Auftakt eines wichtigen Aspekts der Persönlichkeitsentwicklung begriffen wird, zumindest wenn das Amt engagiert ausgeübt wird. Aktive Vertrauensleute erschließen sich neue Welten – ihr sozialer Kreis weitet sich, sie nehmen gewerkschaftliche Bildungsangebote wahr und lernen die Strukturen der demokratischen Großorganisation Gewerkschaft kennen. Sie entwickeln neue Perspektiven auf die Arbeit und blicken als Repräsentant:innen ihrer Wähler:innen, die in der Amtsausübung »mitgedacht« werden, anders auf die sozialen Beziehungen im Betrieb.
- Mit der ehrenamtlichen Tätigkeit als Vertrauensperson werden einfache Gewerkschaftsmitglieder zu *Verantwortungsträger:innen.* Sie signalisieren, dass sie die unerfüllten Arbeitsinteressen der Kolleg:innen vertreten wollen und sich diesen verpflichtet fühlen.

Klaus Dörre (2024) argumentierte im Zuge der sich überraschend entwickelnden Protestbewegung gegen rechts Anfang 2024 erneut, dass die Demokratiebewegung auch vor den Betrieben nicht Halt machen dürfe. Mehr Einfluss der Beschäftigten auf das Was, Wann und Wie des Produzierens wirke gegen die Machtlosigkeitserfahrungen, die den Nährboden für rechtsextremes Denken

darstellen. Ähnlich lesen sich die Ausführungen von Urban zu einer progressiven Politik sozial-ökologischer Transformation, die gedanklich auch viel Raum für die Rolle von Vertrauensleuten bieten:

»Der traditionelle Reformismus hat in der Regel gewartet, was der Markt an Wertschöpfung hervorbringt, um diese dann in soziale Reformen zu übersetzen. Heute wissen wir, dass die Eingriffe in Märkte, Produktion und Produkte erheblich tiefer ausfallen müssen. Demokratisch gesetzte Ziele müssen die ökonomische Entwicklung bestimmen und nicht die Logik der profitabelsten Allokation von Ressourcen.
Und schließlich […] muss der neue Reformismus auf eine weitreichende Demokratisierung von Produktions- und Investitionsentscheidungen setzen. Der traditionelle Reformismus war in hohem Maße etatistisch, also vom Staat her gedacht. Er war orientiert auf die Regierungspolitik und verzichtete weitgehend auf Rückkopplung mit der Zivilgesellschaft, mit den Interessen der Menschen in den Regionen und Branchen. Auch das muss ein komprimierter Ökoreformismus anders machen.« (Urban 2024a, S. 103)

Unsere Forschung zeigt: Vertrauensleutearbeit kann als demokratische Ertüchtigung im Betrieb wirken. Die These ist, dass sich die Arbeitenden mit ihrer Vertrauensleuteorganisation Artikulations- und Einflussmöglichkeiten und so eine Alternative zu einem resignierenden Rückzug schaffen können, der einen fruchtbaren Boden für rechtsextremes Denken darstellt. Diese vermittelte Wirkung von Vertrauensleutearbeit ist in unseren Untersuchungsfällen vielfältig zu finden; die Befunde können allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass von einer tiefen und umfassenden Dynamik in den Betrieben derzeit kaum die Rede sein kann.

Wenn Vertrauensleutearbeit dazu beiträgt, nicht Artikuliertes wie Unrecht und stumme Leiderfahrungen sowie zuvor »entthematisierte« Unterdrückungsphänomene und Ungleichheitsstrukturen ans betriebsöffentliche Licht zu bringen, ist ein wesentlicher Schritt zu einer konstruktiven Konfliktaustragung getan – und damit eine Alternative zum passiv-ausweglosen Erleiden, das nur zu häufig den »Frust-Humus« für rechte Ressentiments bildet.

Zur Frage direkter politischer Praxis von Vertrauensleuten im Betrieb bieten unsere Befunde nur spärliche Auskunft, obwohl sich mit einer Stärkung der Vertrauensleute durchaus Hoffnungen verbinden. Während die Bindungen des Arbeiter:innen-Milieus an die Sozialdemokratie erodieren und von einer generellen Repräsentationskrise traditioneller Parteien gesprochen wird, bleibt zu hoffen, dass insbesondere betrieblich aktive Gewerkschafter:innen über einen Kredit bei den Kolleg:innen verfügen, der ihnen auch in politischen Fragen Gehör und Einfluss verschafft. So können sie ihre Glaubwürdigkeit als Interessenvertreter:innen nutzen, um die Auseinandersetzung mit rechtsorientierten Kolleg:innen im Betrieb zu führen.

Wenn wir in unseren Interviews und Gruppendiskussionen auf das Thema Politik zu sprechen kamen, waren die Reaktionen eher abweisend. Spontan wurde »Politik« primär als Parteipolitik verstanden, die aus dem Betrieb besser herauszuhalten sei, weil politische Kontroversen in Vertrauensleutestrukturen, die vielfach um Stabilität kämpfen, als bedrohlich empfunden wurden.

Dies mag auch damit zusammenhängen, dass die Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit in vielen Fällen – und gewerkschaftlich gewollt – eher mit einer verstärkten Kooperation zwischen Vertrauenskörper und Betriebsrat als mit einer intensiveren Basisarbeit korrespondiert. Oft geht es bei der Einbindung der Vertrauensleute eher um eine Maßnahme zur Erhöhung von Transparenz und Leistungsfähigkeit der institutionalisierten Mitbestimmung als um den Aufbau autonomer konfliktfähiger Gewerkschaftsstrukturen.

Die verstärkte Kooperation lässt sich dann als Angebot des Betriebsrats an den Vertrauenskörper zur Mitwirkung an der Gestaltung betrieblicher Belange, was eine Tendenz zur Verpflichtung des Vertrauenskörpers auf ebendiese Belange impliziert. Dabei kann das politische Mandat als Gewerkschafter:in leicht aus dem Blick geraten, zumal gewerkschaftliche und gesellschaftliche Selbstpositionierungen immer auch ein Konfliktpotenzial bergen, das innerhalb der betrieblichen Interessenvertretung als kontraproduktiv erlebt wird.

Allerdings gab es in unseren Gesprächen eindeutige Bekundungen insbesondere gegen rechts. Die AfD, so das Motto, »geht bei uns überhaupt nicht«; in einem Fall bezogen Vertrauensleute auch betriebsöffentlich deutlich Position gegen diese Partei. Aber auch wenn diese Haltung bei unseren Gesprächspartner:innen zum Selbstverständnis gehörte, heißt das nicht, dass Vertrauensleute eine systematische politische Auseinandersetzung um die Frage von rechtsextremen Orientierungen forcieren würden – von einem strukturierten Kampf um die Köpfe der Kolleg:innen berichtete keine:r der Befragten.

In einer Gruppendiskussion mit Vertrauensleuten von FARBE, wo in der Vergangenheit des Öfteren AfD-Materialien kursierten, wird gefordert, man müsse »auch mal irgendwann Stellung beziehen« und signalisieren, dass »bei uns kein Platz für rechtes Gedankengut« ist und man gegen »Nazis« konsequent bis zur fristlosen Kündigung vorgehen solle.

Auch der Betriebsratsvorsitzende empörte sich, dass Beschäftigte über soziale Medien »ganz böses Material verteilen« und ihm bei manch einer zugespielten WhatsApp-Nachricht »langsam auch die Spucke wegbleibt«. Allerdings ergeben sich daraus keine systematischen Aktivitäten der Interessenvertretung, weder im Vertrauenskörper noch im Betriebsrat. Der Betriebsratsvorsitzende ist stattdessen der Ansicht, dass die Interventionsmöglichkeiten der Interessenvertretung hier »sehr, sehr beschränkt« seien.

Gänzlich abwesend ist »das Politische« im Betrieb nie, denn die »richtige Position« zu konkreten betrieblichen Fragen erfordert eine Einbettung in ein umfassenderes System von Positionen und Werten. Diese werden aber unserer Beobachtung nach eher in kleineren Austauschformaten und informellen Gesprächen »festgezurrt« (Batstone/Boraston/Frenkel 1977) und besitzen auch deshalb Gewicht, weil sie von prominenten Betriebsrät:innen oder Gewerkschafter:innen artikuliert werden. Zum betrieblichen Common Sense, der sich auf Betriebsversammlungen leicht identifizieren ließ, gehörten etwa Skepsis gegenüber der Klimabewegung und der Energiepolitik der Ampelregierung.

In Krankenhäusern läuft die Kritik an den Marktmechanismen im Gesundheitswesen immer mit, die im Kreis der Aktiven geteilt wird – was aber nicht heißt, dass diese eine strukturierte Debatte über gesundheitspolitische Grundsatzfragen mit der Belegschaft führen würden. Zu beobachten war stattdessen das Angebot offener Diskussionsformate, die sich tendenziell eher an Hochqualifizierte richten, z. B. sogenannte Mittagstische, bei denen auch politische Themen diskutiert werden können. Generell verstehen sich die von uns beforschten Vertrauenskörper aber nicht als Organ, das mit politischen Diskussionen in die Belegschaft hineinwirken oder gar um politische Positionen kämpfen würde.

Die Ursachen für diese Politikferne sind unterschiedlich. Neben der fortwirkenden traditionellen Arbeitsteilung in der deutschen Arbeiter:innen-Bewegung zwischen politischer und gewerkschaftlicher Zuständigkeit schlägt sich wohl auch in den Belegschaften eine Abwendung von traditionellen Politikformen nieder. Mangelndes Interesse aufseiten der Beschäftigten wird von Gewerkschaftsaktiven immer wieder beklagt, zugleich sind Vertrauensleute aber oft nicht die selbst- und sendungswussten hochpolitischen Aktivist:innen, als die sie die Gewerkschaften gerne darstellen. Außerdem ist das Denken, dass das Thematisieren politischer Differenzen die notwendige Einheit der Arbeiter:innen-Klasse untergrabe, weiterhin präsent.

Das Angebot an die Belegschaft, in politische Debatten einzutreten, ist derzeit offenbar nicht die Sache der Vertrauensleute. Allerdings ist zu erwarten, dass die großen politischen Fragen mit der Gewalt von Krisen und Transformationsdynamiken, die sich wechselseitig befeuern, auch in den Betrieben präsenter werden.

Die Gefährdungen der Demokratie und angedachte Einschränkungen gewerkschaftlicher Arbeitskampffähigkeit, Transformationszwänge und -belastungen, Kriegsertüchtigung und Inflation sowie die Gefährdung der menschlichen Existenzgrundlagen selbst – all dies sind essenzielle Fragen, die Beschäftigten auf der Seele brennen. Die Frage scheint weniger, ob Vertrauensleutestrukturen diese Themen aufgreifen sollten, sondern was sie brauchen, um diese Funktion künftig ausfüllen zu können.

Literatur

Alle im Folgenden genannten Webseiten wurden zuletzt am 23.1.2025 abgerufen, soweit nicht anders angegeben.

Arlt, Hans-Jürgen (1994): Kampfkraft kommt aus Kommunikation – oder verkümmert. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 45(5), S. 281–296. https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1994/1994-05-a-281.pdf

Artus, Ingrid (2022): Die IG Metall als Klassenorganisation und/oder als Bewegungsgewerkschaft? In: Köhlinger, Jörg (Hrsg.): Solidarisch in die Offensive. Beiträge für eine starke IG Metall in Betrieb, Wirtschaft und Gesellschaft, Hamburg: VSA, S. 280–291.

Artus, Ingrid/Fischer, Andreas/Holland, Judith/Whittall, Michael (2023): Im Osten was Neues? Tarifpolitische Strategien der IG Metall in Ostdeutschland. In: Prokla. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft 53(211), S. 245–266. https://doi.org/10.32387/prokla.v53i211.2046

Artus, Ingrid/Liebold, Renate/Lohr, Karin/Schmidt, Evelyn/Schmidt, Rudi/Strohwald, Udo (2001): Betriebliches Interessenhandeln. Band 2: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Artus, Ingrid/Röbenack, Silke/Kraetsch, Clemens (2019): Betriebsräte ohne Gewerkschaften. Zur Praxis und Problematik gewerkschaftsferner betrieblicher Mitbestimmung, Study 428, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/fpdf/HBS-007264/p_study_hbs_428.pdf

Bahnmüller, Reinhard (2010): Beteiligung in der Tarifpolitik: Erfahrungen, Möglichkeiten und Grenzen. https://fatk-tuebingen.de/wp-content/uploads/alte-HP/indbez_1_12_bahnmueller_hoppe.pdf

Bahnmüller, Reinhard/Salm, Rainer (2018): Beteiligung und Tarifpolitik: Debatten, Ansätze und Grenzen am Beispiel der IG Metall. In: Industrielle Beziehungen 25, S. 27–50. https://doi.org/10.3224/indbez.v25i1.02

Batstone, Eric/Boraston, Ian/Frenkel, Stephen (1977): Shop stewards in action: the organization of workplace conflict and accommodation, Oxford: Basil Blackwell.

Baukrowitz, Andrea/Hageni, Karl-Heinz (2020): Agiles Arbeiten mitgestalten. Strategie und Handlungsfelder der Mitbestimmung. Mitbestimmungspraxis 30, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/fpdf/HBS-007669/p_mbf_praxis_2020_30.pdf

Bauriedl, Thea (1994): Auch ohne Couch. Stuttgart: Verlag Internationale Psychoanalyse.

Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Berlin: edition sigma.

Becker, Karina/Brinkmann, Ulrich/Engel, Thomas (2008): »Hybride Beteiligung« im Betrieb? Sachkundige Beschäftigte und Arbeitsgruppen. In: WSI-Mitteilungen 7, S. 305–311. https://doi.org/10.5771/0342-300x-2008-6-305

Becker, Karina/Dörre, Klaus/Reif-Spirek, Peter (Hrsg.) (2018/2020): Arbeiterbewegung von rechts? Ungleichheit – Verteilungskämpfe – populistische Revolte, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/LP_Becker_10509.pdf

Bella, Natalie/Gamradt, Julia/Staples, Ronald/Widuckel, Werner/Wilga, Matthäus/Whittall, Michael (2022): Partizipation und Ungleichzeitigkeit. Eine Herausforderung für die Mitbestimmung. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38284-1

Bernaciak, Magdalena/Gumbrell-McCormick, Rebecca/Hyman, Richard (2014): European trade unionism: from crisis to renewal?, Brüssel: European Trade Union Institute. www.etui.org/publications/reports/european-trade-unionism-from-crisis-to-renewal

Birke, Peter (2007): Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark, Frankfurt am Main: Campus.

Boewe, Jörn/Schulten, Johannes (2015): Gewerkschaftlicher Aktivposten. In: Magazin Mitbestimmung, H. 9, S. 41–43. www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-gewerkschaftlicher-aktivposten-4814.htm

Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2003): Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz: UVK.

Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-663-09391-6

Brinkmann, Ulrich/Heiland, Heiner (2021): Rationalisierung statt Rationalität – Betriebliche Öffentlichkeiten zwischen Refeudalisierung und Revitalisierung. In: Leviathan 49, Sonderband 37, S. 115–136. https://doi.org/10.5771/9783748912187-115

Brinkmann, Ulrich/Nachtwey, Oliver (2017): Postdemokratie und Industrial Citizenship. Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung, Weinheim/Basel: Beltz.

Buggeln, Ute (2015): Aktionsforschung in gewerkschaftlichem Kontext. Analyse eines sozialen Experiments zur demokratischen Beteiligung. Dissertation, Philosophische Fakultät der Universität Hannover. https://doi.org/10.15488/8422

Busse, Stefan (2024): Die triadische Aufgabenstruktur professioneller Teams. In: Busse, Stefan/Ehlert, Gudrun/Becker-Lenz, Roland/Müller-Hermann, Silke (Hrsg.): Professionelles Handeln in Teams, Wiesbaden: Springer VW, S. 71–98. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44539-3_5

Busse, Stefan/Tietel, Erhard (2018): Mit dem Dritten sieht man besser. Triaden und Triangulierung in der Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666491627

Camfield, David (2013): What is Trade Union Bureaucracy? A Theoretical Account. In: Alternate Routes. A Journal of Critical Social Research 24, S. 133–156. https://alternateroutes.ca/index.php/ar/article/view/19221

Castel, Robert (2011): Die Krise der Arbeit. Neue Unsicherheiten und die Zukunft des Individuums, Hamburg: Hamburger Edition.

DGB (o. J.): Die Mitglieder der DGB-Gewerkschaften 1950–2022. www.dgb.de/ueber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen (Abruf am 21.4.2023)

Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Dörre, Klaus (2013): Organizing – ein Konzept zur Erneuerung gewerkschaftlicher Organisationsmacht. In: Internationale Solidarität Revisited – Gewerkschaften im Spiegel globaler Migrationsprozesse, Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung, S. 95–114. https://heimatkunde.boell.de/de/2013/09/10/organizing-ein-konzept-zur-erneuerung-gewerkschaftlicher-organisationsmacht

Dörre, Klaus (2020): In der Warteschlange. Arbeiter*innen und die radikale Rechte, Münster: Westfälisches Dampfboot.

Dörre, Klaus (2024): So besiegen wir die AfD: im Alltag, im Betrieb, in der Politik. In: Freitag. Die Wochenzeitung, H. 7, S. 6 f.

Dörre, Klaus/Bose, Sophie/Lütten, John/Köster, Jakob (2018): Arbeiterbewegung von rechts? Motive und Grenzen einer imaginären Revolte. In: Berliner Journal für Soziologie 28, S. 55–89. https://doi.org/10.1007/s11609-018-0352-z

Dörre, Klaus/Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel (2016): Streikrepublik Deutschland. Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West, Frankfurt am Main: Campus.

Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2022): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021. In: WSI-Mitteilungen 75(4), S. 328–336. https://doi.org/10.5771/0342-300X-2022-4-328

Endres, Egon (1990): Macht und Solidarität. Hamburg: VSA.

Fantasia, Rick/Stepan-Norris, Judith (2004): The Labor Movement in Motion. In: Snow, David A./Soule, Sarah A./Kriesi, Hanspeter (Hrsg.): The Blackwell Companion to Social Movements, Malden: Blackwell, S. 555–575. https://doi.org/10.1002/9780470999103.ch24

Faupel, Dennis/Köhler, Ralf (2022): Vertrauensleute-Arbeit in der Transformation – Transformation der VL-Arbeit. In: Köhlinger, Jörg (Hrsg.): Solidarisch in die Offensive. Beiträge für eine starke IG Metall in Betrieb, Wirtschaft und Gesellschaft, Hamburg: VSA, S. 246–254.

Fischer, Alrun/Thünken, Oliver/Morgenroth, Sissy/Hertwig, Markus (2020): Kampf um Mitbestimmung, Bielefeld: transcript. https://doi.org/10.14361/9783839453759-toc

Flach, Andreas (2020): Machtressource Organizing. Strategische Antworten: das Gemeinsame Erschließungsprojekt (GEP) der IG Metall Baden-Württemberg. In: Sozialismus, H. 1, S. 52–55. www.sozialismus.de/detail/artikel/machtressource-organizing/

Frerichs, Joke/Pohl, Wolfgang (2000): Akteure des Wandels. Handlungs- und Lernanforderungen an betriebliche Interessenvertretungen in Reorganisationsprozessen, Köln: ISO Institut zur Erforschung Sozialer Chancen.

Freud, Sigmund (1930): Das Unbehagen in der Kultur. In: ders.: Gesammelte Werke, Bd. 14.

Freund, Julien (1976): Der Dritte in Simmels Soziologie. In: Böhringer, Hannes/Gründer, Karlfried (Hrsg.): Ästhetik und Soziologie um die Jahrhundertwende »Georg Simmel«, Frankfurt am Main: Klostermann, S. 90–101.

Funder, Maria (1999): Paradoxien der Reorganisation. Eine empirische Studie strategischer Dezentralisierung von Konzernunternehmungen und ihrer Auswirkungen auf Mitbestimmung und industrielle Beziehungen, München: Rainer Hampp.

Fürstenberg, Friedrich (1958): Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 10, S. 419–429.

Geiling, Heiko/Meise, Stephan/Eversberg, Dennis (2012): Die IG Metall lokal. Akteure in gewerkschaftlichen Handlungsfeldern. edition Hans-Böckler-Stif-

tung 266, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/fpdf/HBS-005265/p_edition_hbs_266.pdf

Glaser, Barney/Strauss, Arnselm (1971): Status passage: A formal theory. Chicago: Aldine-Atherton.

Grebing, Helga (1977): Gewerkschaften in der Gesellschaft. In: Borsdorf, Ulrich/Hemmer, Hans O./Leminsky, Gerhard/Markmann, Heinz (Hrsg.): Gewerkschaftliche Politik: Reform aus Solidarität. Zum 60. Geburtstag von Heinz O. Vetter, Köln: Bund-Verlag, S. 43–59.

Gumbrell-McCormick, Rebecca/Hyman, Richard (2013): Trade Unions in Western Europe. Hard Times, Hard Choices, Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199644414.001.0001

Gumbrell-McCormick, Rebecca/Hyman, Richard (2019): Democracy in trade unions, democracy through trade unions? In: Economic and Industrial Democracy 40, S. 91–110. https://doi.org/10.1177/0143831X18780327

Habekost, Silvia/Lützkendorf, Dana/Plischek-Jandke, Sabine/Sklenar, Marie-Luise (Hrsg.) (2022): Gebraucht, beklatscht – aber bestimmt nicht weiter so! Geschichte wird gemacht: Die Berliner Krankenhausbewegung, Hamburg: VSA.

Hacket, Anne/Mutz, Gerd (2002): Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 9, S. 39–46. www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/27079/empirische-befunde-zum-buergerschaftlichen-engagement/

Haipeter, Thomas/Brettschneider, Antonio/Bromberg, Tabea/Lehndorff, Steffen (2011): Rückenwind für die Betriebsräte, Berlin: edition sigma. https://doi.org/10.5771/9783845269627

Hans-Böckler-Stiftung (o. J.): Forschungsprojekt Vertrauensleute und Beteiligung. Gewerkschaftliche Vertrauensleute als Förderer von Beteiligung und Demokratie im Betrieb. www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderungsprojekte-detailseite-2732.htm?projekt=2018-540-2

Haubl, Rolf (2005): Mikropolitik für gruppenanalytische Supervisoren und Organisationsberater. In: Haubl, Rolf/Heltzel, Rudolf/Barthel-Rösing, Marita (Hrsg.): Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. Gießen: Psychosozial-Verlag, S. 53–78.

Heckscher, Charles C. (1988): The New Unionism, New York: Basic Books.

Heery, Edmund (2005): Sources of change in trade unions. In: Work, Employment and Society 19, S. 91–106. https://doi.org/10.1177/0950017005051295

Hemsteg-von Fintel, Renate (2002): Vertrauensleute in der IG Metall. Band 1, Moorgrund: Books on Demand.

Hexel, Dietmar (2019): Konzept mit Zukunft – Agile Mitbestimmung. In: Gegenblende. Debattenmagazin des DGB. https://web.archive.org/web/2022

0121004356/https://gegenblende.dgb.de/artikel/++co++92d40592-0e7b-11e9-b1e3-52540088cada

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): Dezentralisierung. Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie 24, S. 422–435. https://doi.org/10.1515/zfsoz-1995-0603

Hirschman, Albert O. (1970): Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Cambridge MA: Harvard University Press.

Honneth, Axel (2020): Arbeit im digitalen Zeitalter – Normative Herausforderungen in unübersichtlichen Zeiten. Vortrag bei der Tagung »Zukunft der Arbeit – gute Arbeit und gutes Arbeitsleben im digitalen Zeitalter«. Frankfurt am Main, 16.1.2020 [eigene Transkription]. www.house-of-labour.de/tagung-zukunft-der-arbeit-22 (Abruf am 5.5.2022)

Honneth, Axel (2021): Arbeit, Selbstachtung und Demokratie. Der arbeitende Souverän. In: taz vom 12.6.2021. https://taz.de/Arbeit-Selbstachtung-und-Demokratie/!5774633/

Hövermann, Andreas (2023): Das Umfragehoch der AfD: Aktuelle Erkenntnisse über die AfD-Wahlbereitschaft aus dem WSI-Erwerbspersonenpanel. WSI-Report 92, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.wsi.de/fpdf/HBS-008748/p_wsi_report_92_2023.pdf

IG BCE (o. J. a): Engagiert als Vertrauensperson. https://tacheles.igbce-ingelheim.de/1-2023/engagiert-als-vertrauensperson/

IG BCE (o. J. b): Gemeinsam Stark. Grundlagenwissen für gewerkschaftliche Vertrauensleute, Hannover: IGBCE-Kompetenzzentrum Bildung. https://igbce.de/resource/blob/241908/90a4ca6d90cfdc4e7b7a132c0d1ec2ca/vl1-vertrauensleute-data.pdf

IG BCE (2017): Antrag H001: Zukunftsgewerkschaft 4.0. In: Anträge zum 6. Ordentlichen Gewerkschaftskongress der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Hannover: IG BCE.

IG BCE Nordrhein (Hrsg.) (2022): Vertrauen. Macht. Zukunft. Dokumentation zum Projekt »Gute VL-Arbeit 2020«. Düsseldorf: IGBCE-Landesbezirk Nordrhein.

IG Metall (2003/2014): Richtlinie Vertrauensleute. Hinweise. Beschluss des Vorstandes vom 29.8.2003, Beschluss des Beirats 14.10.2003, geändert durch Beschluss des Vorstands vom 13./14.10.2014 und Beirats vom 9.12.2014. Stand 12/2014. In: Verwaltungshandbuch der IG Metall. Teil I: Organisation, Kap. 1.5, Frankfurt am Main: IG Metall

IG Metall (2012): Kleine Arbeitshilfe für Vertrauensleute und Aktive, Frankfurt am Main: IG Metall.

IG Metall (2019): Antrag E1.001: Entschließung 1. Projekt: Die IG Metall vom Betrieb aus denken. In: Veröffentlichung der Entschließungen, Leitanträge und Anträge. 24. Ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall. 6. bis 12. Oktober 2019 in Nürnberg, Frankfurt am Main: IG Metall, S. 25–30. www.igmetall.de/download/20190725_IGM_Gewerkschaftstag_Veroeffentlichung_web_r02_5804b8aa69375e930421a8383bccbe014e931107.pdf

IG Metall (2022a): Werkstatt-Papier Debattenvorschlag. Vorgelegt von der Steuerungsgruppe »Die IG Metall vom Betrieb aus denken«. Frankfurt am Main: IG Metall.

IG Metall (2022b): Richtlinien für die Vertrauensleute-Arbeit. Überarbeitung 2022 [Powerpoint-Präsentation].

IG Metall Baden-Württemberg (2019): Stark für raue Zeiten. Gemeinsames Erschließungsprojekt [Broschüre], Stuttgart: IG Metall Baden-Württemberg.

IG Metall Vorstand (2019a): Geschäftsbericht 2015–2018. Miteinander für Morgen. Solidarisch und gerecht, Frankfurt am Main: IG Metall. www.igmetall.de/download/20240308_IGM_Gesch_ftsbericht_2015_2018_Vorstandsfassung_9ce2ede5306b9948bdfc41e6c3e7601075c4702e.pdf

IG Metall Vorstand (2019a): Handbuch für Vertrauensleute. 2. Auflage, Frankfurt am Main: IG Metall.

IG Metall Vorstand (2023): Geschäftsbericht 2019–2022. #Fairwandel – nur mit uns! www.igmetall.de/download/20230815_IGM_Gesch_ftsbericht_2019_2022_final_3230a0dd265463df8f017a62228a837aa5215d9b.pdf

Jaeggi, Rahel (2005): Entfremdung. Zur Aktualität eines sozialphilosophischen Problems, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Jaeggi, Rahel/Celikates, Robin (2017): Sozialphilosophie. Eine Einführung. München: Beck.

Jaeggi, Rahel/Kübler, Lukas (2014): Pathologien der Arbeit. Zur Bedeutung eines gesellschaftlichen Kooperationsverhältnisses. In: WSI-Mitteilungen, H. 7, S. 521–527. https://doi.org/10.5771/0342-300X-2014-7-521

Kestermann, Christian/Lesch, Hagen/Stettes, Oliver (2022): Betriebsratswahlen 2022 – Ergebnisse der IW-Betriebsratswahlbefragung. IW-Trends 49, H. 4, Köln: Institut der Deutschen Wirtschaft. www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2022/IW-Trends_2022-04-04-Kestermann_et_al.pdf

Kiess, Johannes/Schmidt, Andre (2020): Beteiligung, Solidarität und Anerkennung in der Arbeitswelt: Industrial Citizenship zur Stärkung der Demokratie. In: Decker, Oliver/Brähler, Elmar (Hrsg.): Autoritäre Dynamiken. Alte Ressentiments – neue Radikalität, Gießen: Psychosozial-Verlag, S. 119–147.

Kiess, Johannes/Wesser-Saalfrank, Alina/Bose, Sophie/Schmidt, Andre/Brähler, Elmar/Decker, Oliver (2023): Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland. Erlebte Handlungsfähigkeit im Betrieb und (anti)demokratische Einstellungen, Frankfurt am Main: Otto-Brenner-Stiftung. www.otto-brenner-stiftung.de/wissenschaftsportal/publikationen/titel/arbeitswelt-und-demokratie-in-ostdeutschland-erlebte-handlungsfaehigkeit-im-betrieb-und-antidemokratische-einstellungen/aktion/show/

Kißler, Leo/Greifenstein, Ralph/Schneider, Karsten (2011): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kjellberg, Anders (1983): Facklig Organisering i Tolv Länder, Lund: Archiv.

Klebe, Thomas (2022): Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. Einführung. In: Arbeit und Recht 70, Sonderausgabe April, S. 2–5. www.boeckler.de/pdf/arbeit_und_recht_dgb_betrvg_reformentwurf.pdf

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): »Das ist ein Geben und Nehmen«. Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit, Berlin: edition sigma.

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2020): Solidarität im Arbeitsalltag. In: WSI-Mitteilungen 73, H. 5, S. 327–334. https://doi.org/10.5771/0342-300X-2020-5-327

Koopmann, Klaus (1981): Vertrauensleute. Arbeitervertretung im Betrieb, Hamburg: VSA.

Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt am Main: Campus.

Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering: Hampp.

Kotthoff, Hermann (2003): Leistungsgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit: konkurrierende Gerechtigkeitsempfindungen in Betriebsratsgremien. In: Industrielle Beziehungen 10, S. 491–511. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346240

Kutlu, Yalçın (2013): Partizipative Streikführung: Der Erzieherinnenstreik. In: Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Frankfurt am Main: Campus, S. 226–241. https://d-nb.info/1028317476

Leithäuser, Thomas/Volmerg, Birgit (1988): Psychoanalyse in der Sozialforschung, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Markowitz, Linda (2000): Worker Activism After Successful Union Organizing, London/New York: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315698076

McAlevey, Jane (2012): Raising Expectations (and raising hell): My decade fighting for the labor movement, London/New York: Verso.

McAlevey, Jane (2019): Keine halben Sachen. Machtaufbau durch Organizing, Hamburg: VSA.

Meine, Hartmut (2018): Gewerkschaft, ja bitte! Ein Handbuch für Betriebsräte, Vertrauensleute und Aktive, Hamburg: VSA.

Michels, Robert (1910): Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens, Leipzig: Klinkhardt.

Mückenberger, Ulrich (2015). »Bürger am Arbeitsplatz«. Ein gewerkschafts- und gesellschaftspolitisches Leitbild. In: Schroeder, Wolfgang/Bogedan, Claudia (Hrsg.): Gute Arbeit und soziale Gerechtigkeit im 21. Jahrhundert. Baden-Baden: Nomos, S. 51–87. https://doi.org/10.5771/9783845265674

Müller-Jentsch, Walther (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24, S. 408–433. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91790-0_4

Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung, Frankfurt am Main: Campus.

Müller-Jentsch, Walther/Seitz, Beate (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen 5(4), S. 361–387. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346409

Müller-Jentsch, Walther (2008): Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91790-0

Müller-Jentsch, Walther (2009): Versuch über die Betriebsverfassung – Mitbestimmung als interaktiver Lernprozess. In: ders.: Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 159–172. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91790-0_8

Neuberger, Oswald (1995): Führungstheorien – Rollentheorie. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch Führung, 2., neugestaltete Auflage, Stuttgart: Schäfer-Poeschel, S. 979–993.

Nolten, Andreas/Obermeyer, Klaus (Hrsg.) (2021): Recht behalten ist auch keine Lösung – Differenzverträglichkeit. In: Supervision (39), H. 3. https://doi.org/10.30820/1431-7168-2021-3

Prott, Jürgen (2006): Vertrauensleute. Ehrenamtliche Gewerkschaftsfunktionäre zwischen Beruf und sozialer Rolle, Münster: Westfälisches Dampfboot.

Prott, Jürgen (2013): Zukunft für Betriebsräte. Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik, Münster: Westfälisches Dampfboot.

Prott, Jürgen (2014): Funktionäre in den Gewerkschaften. In: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS, S. 283–307. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7_12

Prott, Jürgen (2015a): Nachhaltig im Ehrenamt. Gewerkschaftliche Vertrauensleute in der Bewährung, München: Hampp.

Prott, Jürgen (2015b): Nachhaltige Vertrauensleute-Arbeit. Vortrag bei der Großen Funktionärskonferenz der IG Metall Hannover, 7.11.2015. www.igmetall-hannover.de/fileadmin/news_import/Vortrag_Prof._Prott.pdf

Reckwitz, Andreas (2019): Die Gesellschaft der Singularitäten, Berlin: Suhrkamp.

Redaktionskollektiv express (1974): Spontane Streiks 1973: Krise der Gewerkschaftspolitik, Offenbach: Verlag 2000.

Röttger, Bernd/Candeias, Mario (2008): Betriebsräte in der Zivilgesellschaft – überbetriebliches Engagement: Ansatz für die Erneuerung der Gewerkschaften?, Jena: Universität Jena, Institut für Soziologie. www.ssoar.info/ssoar/handle/document/31935

Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram (1996): Betriebsräte im Wandel, Münster: Westfälisches Dampfboot.

Saam, Nicole J. (2018): Die Stimmung der Partizipation. In: Pfaller, Larissa/Wiesse, Basil (Hrsg.): Stimmungen und Atmosphären. Zur Affektivität des Sozialen, Wiesbaden: Springer VS, S. 147–167. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18439-1

Sattelberger, Thomas/Welpe, Isabell/Boes, Andreas. (Hrsg.) (2015): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungsstrukturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Freiburg/München: Haufe.

Sauer, Dieter (2018): Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: Springer VS, S. 177–201. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21704-4_6

Sauer, Dieter/Stöger, Ursula/Bischoff, Joachim/Detje, Richard/Müller, Bernhard (2018): Rechtspopulismus und Gewerkschaften. Eine arbeitsweltliche Spurensuche, Hamburg: VSA.

Schmalz, Stefan/Hinz, Sarah/Singe, Ingo/Hasenohr, Anne (2021): Abgehängt im Aufschwung. Demografie, Arbeit und rechter Protest in Ostdeutschland, Frankfurt am Main: Campus. https://doi.org/10.12907/978-3-593-44296-9

Schmidt, Eberhard (1974): Die Auseinandersetzungen um die Rolle der Vertrauensleute in der IG Metall. In: Jacobi, Otto/Müller-Jentsch, Walther/Schmidt, Eberhard (Hrsg.): Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 1974, Frankfurt am Main: Fischer, S. 130–148.

Schmidt, Gert (1982): »Humanisierung« der Arbeit. In: Littek, Wolfgang/Rammert, Werner/Wachtle, Günther (Hrsg.): Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie. Frankfurt am Main: Campus, S. 163–186.

Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Der Betriebsrat als Akteur industrieller Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München/Mering: Hampp, S. 103–128.

Schroeder, Wolfgang (2016): Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. In: Industrielle Beziehungen 23, S. 374–392. https://doi.org/10.1688/IndB-2016-03-Schroeder

Schwarz-Kocher, Martin/Kirner, Eva/Dispan, Jürgen/Jäger, Angela/Richter, Ursula/Seibold, Bettina/Weißfloch, Ute (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess, Berlin: edition sigma. https://doi.org/10.5771/9783845269504

Senghaas-Knobloch, Eva (1996): Produktionskonzepte und persönliche Sinngebung. Gruppenarbeit als neue Herausforderung. In: Senghaas-Knobloch, Eva/Nagler, Brigitte/Dohms, Annette (Hrsg.): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Münster: Lit Verlag, S. 11–32.

Simmel, Georg (1905/1992): Soziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Simsa, Ruth (2017): Führung in Non-Profit-Organisationen – zwischen Wirtschaft und Werten. In: Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik/European Business Ethics Network Deutschland (Hrsg.): Forum Wirtschaftsethik, 25. Jahrgang, S. 89–97.

Singe, Ingo (2012): Partizipation als umkämpftes Terrain. In: Anlauft, Wolfgang/Hartwich, Hans-Dieter/Singe, Ingo/Thieme, Christoph (Hrsg.): Innovation durch Kompetenz und »gute Arbeit«, Baden-Baden: Nomos, S. 13–30. https://doi.org/10.5771/9783845269504

Singe, Ingo (2024): Die Berliner Krankenhausbewegung 2021. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung, Berlin: ver.di [unveröffentlichter Bericht].

Singe, Ingo/Tietel, Erhard (2019): Demokratie im Unternehmen zwischen »New Work« und »Guter Arbeit«. In: Gruppe, Interaktion, Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie 50, S. 251–259. https://doi.org/10.1007/s11612-019-00477-x

Sperling, Hans Joachim (2014): Gewerkschaftliche Betriebspolitik. In: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS, S. 485–504. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7_19

Spiegel (1974): Mehr Vertrauensleute. In: Der Spiegel, H. 18 vom 28.4.1974. www.spiegel.de/wirtschaft/mehr-vertrauensleute-a-ec13dec8-0002-0001-0000-000041751400

Spiegel (1979): Front im Betrieb. In: Der Spiegel, H. 17 vom 22.4.1979. www.spiegel.de/wirtschaft/front-im-betrieb-a-86150655-0002-0001-0000-000040352025

Statistisches Bundesamt (o. J.): Erwerbstätigenquoten 1991 bis 2023. www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetigenquoten-gebietsstand-geschlecht-altergruppe-mikrozensus.html

Thiel, Marcel (2022): Wieder mächtig werden. Gewerkschaftliche Erneuerung durch bedingungsgebundene Tarifarbeit?, Frankfurt am Main: Campus. https://doi.org/10.12907/978-3-593-45049-0

Thünken, Oliver (2018): Bewegung im Betrieb. Organizing-Projekte und die Revitalisierung der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen 25, S. 231–251. www.ssoar.info/ssoar/handle/document/63567

Tietel, Erhard (2000): Das Interview als Beziehungsraum. In: Forum Qualitative Sozialforschung 1(2), Art. 26. www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1095/2403

Tietel, Erhard (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen, Münster: Lit Verlag.

Tietel, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle, Berlin: edition sigma.

Tietel, Erhard/Hocke, Simone (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern, Baden-Baden: Nomos.

Triest, Joseph (1999): The Inner Drama of Role Taking in an Organization. In: French, Robert/Vince, Russ (Hrsg.): Group Relations, Management, and Organization, Oxford et al.: Oxford University Press, S. 209–223.

Urban, Hans-Jürgen (2018/2020): Rechtspopulismus, Gewerkschaften und Demokratiepolitik. Soziologische Befunde und transformatorische Optionen. In: Becker, Karina/Dörre, Klaus/Reif-Spirek, Peter (Hrsg.): Arbeiterbewegung von rechts?, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 183–196.

Urban, Hans-Jürgen (2024a): Das Ende eines Erfolgsmodells. Der fossile Wohlfahrtsstaatskapitalismus und die Gewerkschaften. In: Blätter für Deutsche und Internationale Politik 3, S. 94–104. www.blaetter.de/ausgabe/2024/maerz/das-ende-eines-erfolgsmodells

Urban, Hans-Jürgen (2024b): Gewerkschaft gegen rechts: Klare Kante und offene Tür. Um die rechte Mobilisierung zu stoppen, braucht es demokratische Ermächtigung in den Betrieben. In: Luxemburg, H. 1. https://zeitschrift-luxemburg.de/artikel/klare-kante-und-offene-tuer/

van Dick, R. (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe.

van Gennep, Arnold (1909/2005): Übergangsriten. 3., erweiterte Auflage, Frankfurt am Main/New York: Campus.

Van Maanen, John/Barley, Stephen R. (1985): Cultural Organization. In: Frost, Peter J./Moore, Larry F./Louis, Meryl Reis/Lundberg, Craig, C./Martin, Joanne (Hrsg.): Organizational Culture. Beverly Hills: Sage, S. 31–53.

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (2019): Handbuch für Vertrauensleute und Aktive in ver.di, Berlin: ver.di. https://bb.verdi.de/++file++6698f2fd5797992f130b75b1/download/verdi-Handbuch-fuer-VL-und-Aktive-2019_08-2.pdf

Vilmar, Fritz/Sattler, Karl-Otto (1991): Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit. Systematische Integration der wichtigsten Konzepte, Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.

Volmerg, Birgit/Senghaas-Knobloch, Eva/Leithäuser, Thomas (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie betrieblicher Lebensverhältnisse, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Voss, Kim/Sherman, Rachel (2000): Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement. In: American Journal of Sociology 106(2), S. 303–349. https://doi.org/10.1086/316963

Voswinkel, Stephan (2019): Entfremdung und Aneignung in der Arbeit. In: Böhle, Fritz/Senghaas-Knobloch, Eva (Hrsg.): Andere Sichtweisen auf Subjektivität. Wiesbaden: Springer VS, S. 167–197. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27118-3_8

Wassermann, Wolfram (2003): Gewerkschaftliche Betriebspolitik. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 405–428. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80389-4_17

Wetzel, Detlef (2013): Für eine neue gewerkschaftliche Agenda. In: ders. (Hrsg.): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg: VSA, S. 13–29.

Wetzel, Detlef (2015): Arbeit 4.0. Was Beschäftigte und Unternehmen verändern müssen, Freiburg: Herder.

Wetzel, Detlef/Weigand, Jörg/Niemann-Findeisen, Sören/Lankau, Torsten (2008): Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit. http://archiv.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/real/wetzel.pdf

Wilkesmann, Uwe/Virgillito, Alfredo (2014): Wissenstransfer im Betriebsrat. Am Beispiel von organisierten Betriebsratsmitgliedern der IG Metall. In: Industrielle Beziehungen 21, S. 133–159. www.jstor.org/stable/24330837?seq=1

Zoll, Rainer (1991): Gewerkschaften als Diskurs-Organisationen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 42, S. 390–399. https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1991/1991-06-a-390.pdf

Zoll, Rainer (1994): Zur Aktualität von Beteiligung. In: Oetjen, Hinrich/Zoll, Rainer (Hrsg.): Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz, Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 12–23.

Anhang 1: Methoden und Fallstudiendesign

Ziel unserer Erhebung war es, explorative Fallstudien durchzuführen und die beteiligungsorientierte (Re-)Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit in unterschiedlichen Branchen zu untersuchen. Explorative Fallstudien ermöglichen es, Praktiken der Revitalisierung genauer zu beschreiben und die Wirkungen von Aktivierungsmaßnahmen unter bestimmten Bedingungen zu rekonstruieren. Die Studie ist qualitativ ausgerichtet, um die Erfahrungen, Wahrnehmungs- und Deutungsmuster sowie Einschätzungen der Akteur:innen zur Sprache zu bringen.

Inspiriert wurde unsere Untersuchungsperspektive durch das in der Organisationsforschung entwickelte Konzept der »Institution, wie sie sich in der Erfahrung darstellt« (Tietel 2006, S. 11 ff.). Dieses ergänzt die Frage nach der politischen, historischen und sozialen Funktion und Bedeutung, die eine Institution für ihre Mitglieder hat, um die Dimension der unmittelbaren individuellen und kollektiven Erfahrung in und mit dieser Institution.

Mit der Fokussierung auf die Erfahrungen von Vertrauensleuten rücken die Interaktionen und Beziehungen in der betriebspolitischen Arena in den Fokus, vor allem die Dynamiken zwischen Vertrauensleuten und Betriebsräten, Vertrauensleuten und Beschäftigten sowie Vertrauensleuten und den für sie zuständigen Gewerkschaften (siehe Kapitel 4.1).

Darüber hinaus geht es um die kommunikative Atmosphäre, die aus den Interaktionen und Beziehungen in der betriebspolitischen Arena erwächst. Im Blickpunkt stehen also nicht die persönlichen Emotionen und Affekte, sondern deren Beitrag zur Herausbildung bestimmter Interaktionsmuster, wie sie beispielsweise in Kapitel 11 zur Herausbildung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur beschrieben wurden.

Fallauswahl und Datenerhebung

Die empirische Basis dieser Arbeit bilden insgesamt zehn Fallbetriebe, in denen die Entwicklung der Vertrauensleutearbeit mittels themenzentrierter Interviews und Gruppendiskussionen im Zeitraum von 2019 bis 2022 untersucht wurden.

Befragt wurden über die Vertrauenskörperleitungen und Vertrauensleute hinaus auch Betriebsratsmitglieder und Beschäftigte sowie die zuständigen Gewerkschaftssekretär:innen einschließlich der für die Entwicklung der Vertrauensleutearbeit zuständigen gewerkschaftlichen Projekt- oder Entwicklungssekretär:innen, wo vorhanden.

In einer Vorstudie wurden mehrere Expert:innen-Gespräche mit gewerkschaftlichen Hauptamtlichen (IG Metall, IG BCE und ver.di) und Wissenschaftler:innen sowie eine Gruppendiskussion mit Vertrauensleuten und Betriebsratsmitgliedern im Rahmen eines gewerkschaftlichen Bildungsseminars durchgeführt.

Die Auswahl der Fallbetriebe erfolgte in Abstimmung mit den Mitbestimmungsabteilungen der drei beteiligten Gewerkschaften unter Beratung durch den Beirat der Hans-Böckler-Stiftung. Es handelt sich insofern um eine »Positivauswahl«, als uns Betriebe empfohlen wurden, deren Vertrauensleutearbeit sich aus Sicht der zuständigen Gewerkschaft während des Untersuchungszeitraums in einem innovativen Entwicklungsprozess befand.

Vermittelt durch die zuständigen lokalen Gewerkschaftsgliederungen war der Zugang zu den ausgewählten Betrieben überwiegend gut. Wir stießen bei den Vertrauenskörperleitungen bzw. -vorständen und meist auch bei den Betriebsratsvorsitzenden auf Neugier und die Hoffnung, dass die Mitarbeit am Forschungsprojekt sie in der weiteren Entwicklung ihrer Vertrauensleutearbeit inspirieren und unterstützen kann.

Insgesamt konnten zehn Fallbetriebe aus den Bereichen Landmaschinenbau, Flugzeugbau, Maschinenbau, optische Industrie, Farbindustrie, chemische Industrie, Pharmaindustrie, Gesundheitswirtschaft, Informationstechnologie und Energiewirtschaft gewonnen werden (siehe Tabelle 2). Für jeden Fallbetrieb wurde eine umfassende Fallstudie erstellt, die Auskunft über Grunddaten zum Betrieb, die Struktur von Belegschaft und Interessenvertretung sowie die Vorgeschichte und den Prozess der Revitalisierung einschließlich der hierbei praktizierten Beteiligungsformen gibt.

Nach etwa einem Jahr führten wir Zweitinterviews mit bestimmten Akteur:innen durch – meist aus der Vertrauenskörperleitung bzw. dem Vertrauenskörpervorstand –, um zumindest ein Stück weit die weitere Entwicklung des Revitalisierungsprozesses und damit einen Längsschnitt einzufangen. In dieser Zweiterhebung stellten wir zudem die zentralen Ergebnisse der bisherigen Auswertungen vor, gerade auch die kritischen Aspekte, um deren gemeinsame Reflexion in die betrieblichen Prozesse einfließen zu lassen. In den Gesprächen konnten wir zudem offene Fragen und Missverständnisse klären und die weitere Entwicklung der Vertrauensleutearbeit in den Betrieben rekapitulieren. Teilweise zeigte sich, dass die Intervention des Forschungsteams deutliche Impulse gesetzt hatte.

Tabelle 2: Die Untersuchungsbetriebe

Betrieb	Branche	Produktionsbeispiele	Gewerkschaft
AERO	Flugzeugbau	Zulieferer	IG Metall
AUTO	chemische Industrie	Verbundteile	IG BCE
CARE	Gesundheitswirtschaft	stationäre Versorgung	ver.di
ENERGIE	Energiewirtschaft	Strom, Gas	ver.di
FARBE	Farbindustrie	Lacke	IG BCE
ITK	Informationstechnologie	Systempflege	ver.di
KRAN	Maschinenbau	Hebeanlagen	IG Metall
MEDITEC	Pharmaindustrie	Medikamente	IG BCE
PFLUG	Landmaschinenbau	Software, Apps	IG Metall
SPEKTRAL	optische Industrie	Medizinoptik	IG Metall

Anmerkung: Die Betriebsnamen wurden anonymisiert.
Quelle: eigene Darstellung

Die ausgesprochen gute Anfangsphase wurde durch die Covid-Pandemie jäh unterbrochen, die die Situation schlagartig veränderte. Die Betriebe waren wie »leergefegt« und die Strategie der Vermeidung von Kontakten am Arbeitsplatz führte vielerorts dazu, dass Kurzarbeit und die geringe Anwesenheit vieler Beschäftigter die Anzahl gewerkschaftlicher Aktivitäten deutlich reduzierte. Interviews mit Externen rückten in der Prioritätenliste weit nach unten, sodass sich die terminlichen Absprachen in dieser Zeit schwierig gestalteten. Dies konnte durch die Gewöhnung an Videokonferenzen etwas ausgeglichen werden, die aber die Qualität persönlicher Begegnungen und Gespräche nicht ersetzen konnten.

Forschungssample

Das Forschungssample umfasst zehn Betriebe, die anhand von deskriptiven Kriterien nach Branchenzugehörigkeit, Größe, Belegschaftsstruktur und Anzahl der Aktiven sowie Organisationsgrad und Größe des Vertrauenskörpers differenziert werden können. Der kleinste Betrieb hatte zu Beginn der Erhebung 255 Beschäftigte, der größte ca. 12.000. Sechs Unternehmen und damit die Mehrheit der betrachteten Unternehmen liegen im mittleren Bereich von 700 bis 3.000 Beschäftigten (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Strukturdaten zu den Fallbetrieben

Betrieb	Beschäftigte	Vertrauensleute	Organisationsgrad
AERO	1.300	72	96 %
AUTO	2.600	25	30 %
CARE	7.500	35	20 %
ENERGIE	4.000	140	70 %
FARBE	2.000	70	50 %
ITK	670	12	15 %
KRAN	1.600	55	43 %
MEDITEC	12.000	130	30 %
PFLUG	250	15	30 %
SPEKTRAL	2.200	50	30 %

Anmerkung: Stand Ende 2022
Quelle: eigene Darstellung

Das Sample umfasst sowohl Industriebetriebe als auch Dienstleistungsunternehmen. Mit CARE, ENERGIE, ITK und SPEKTRAL liegen vier Verbundunternehmen vor, die aus mehreren kleinen Betrieben vor Ort bestehen. Mit MEDITEC ist ein gemeinsamer Betrieb nach § 3 Betriebsverfassungsgesetz vertreten.

Die Größe des Vertrauenskörpers variiert mit der Größe des jeweiligen Unternehmens. Der kleinste Vertrauenskörper ist der von PFLUG mit 15 Personen, wobei die Betriebsratsmitglieder qua Satzung ebenfalls dazugehören, hier aber nicht mitgezählt sind. Der größte Vertrauenskörper ist der von MEDITEC mit 130 Personen. Besonders groß im Verhältnis zur Beschäftigtenzahl ist der Vertrauenskörper bei AERO, was daher rührt, dass er systematisch und erfolgreich in den einzelnen Werkshallen rekrutiert hat.

Selbst nach Abzug der Betriebsratsmitglieder ist die Zahl der Vertrauensleute in diesem Fallbetrieb mit 65 Vertrauensleuten auf knapp 1.700 Beschäftigte (Stand 2020) relativ hoch. Prozentual betrachtet kommen sowohl AERO als auch PFLUG auf mehr als fünf Prozent Vertrauensleute im Verhältnis zu den Beschäftigten. Interessanter ist aber die Frage, wie viele Mitglieder des Vertrauenskörpers sich aktiv an den den Sitzungen und Aktivitäten beteiligen.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist breit gestreut. Er reicht von 15 Prozent im Fall ITK bis zu 96 Prozent bei AERO. Auffällig ist, dass viele Betriebe die 50-Prozent-Marke nicht erreichen. Vier Unternehmen liegen bei 30 Pro-

zent, zwei darunter und vier darüber. Der »geringste« Organisationsgrad von 15 Prozent im Fall ITK ist allerdings insofern zu relativieren, als dort viele hochqualifizierte Angestellte beschäftigt sind, bei denen ansonsten nur einstellige Organisationsgrade üblich sind.

Die Belegschaftsstruktur in den zehn Fallbetrieben kann grob nach der dominierenden Beschäftigtengruppe skizziert werden. In den Fallbetrieben AERO, ENERGIE und FARBE sind dies überwiegend Facharbeiter:innen; bei AUTO kommen noch viele an- und ungelernte Beschäftigte hinzu. Hochqualifizierte Angestellte sind stark in den Fallbetrieben ITK, PFLUG, SPEKTRAL und auch bei MEDITEC vertreten, wo der Anteil der hochqualifizierten und außertariflich Angestellten in der Konzernzentrale seit den Nullerjahren gewachsen ist und mittlerweile stattliche 30 Prozent beträgt. Auch bei KRAN hat die Zahl der Angestellten seit 2012 zugenommen und liegt mittlerweile bei 40 Prozent.

Dieser Trend zu mehr Angestellten verändert die Arbeit der Interessenvertretung insofern, als Angestellte eine eigene Selbstvertretung und Beitragsorientierung bevorzugen, sodass in den Fallbetrieben ENERGIE, FARBE und MEDITEC auch andere Gewerkschaftslisten existieren.

Methodische Vorgehensweise

Den Kern der Studie bilden 92 themenzentrierte Interviews und Gruppendiskussionen sowie 15 Expert:innen-Gespräche, außerdem Forschungstagebücher (teilnehmende Beobachtung und Kurzprotokolle von Sitzungen, Workshops, Vertrauensleutekonferenzen etc.) und Dokumentenanalysen. Die Interviews und Gruppendiskussionen wurden aufgezeichnet, transkribiert und gemeinsam im Forschungsteam ausgewertet. Themenzentrierte Interviews und Gruppendiskussionen sind erprobte Verfahren der qualitativen Forschung. In diesem Projekt wurde der von Leithäuser und Volmerg (1988) entwickelte qualitativ-hermeneutischen Forschungsansatz angewandt.

Die insgesamt 107 themenzentrierten Interviews, Gruppendiskussionen und Expert:innen-Gespräche wurden im Zeitraum von April 2018 bis August 2022 meist vor Ort in den Untersuchungsbetrieben geführt und dauerten in der Regel zwischen 1,5 und 2,5 Stunden. Je Fallbetrieb wurde mindestens eine Person aus der Vertrauenskörper- oder Betriebsgruppenleitung interviewt, die/der Betriebsratsvorsitzende, die/der zuständige Gewerkschaftssekretär:in und teilweise weitere Vertrauensleute. Außerdem wurden jeweils drei Gruppendiskussionen mit der Vertrauenskörperleitung, mit »einfachen« Vertrauensleuten und mit Be-

schäftigten sowie jeweils ein Zweitgespräch und ein Feedbackgespräch bzw. eine Feedbackdiskussion in der Gruppe durchgeführt.

Die Auswertung der Interviews und Gruppendiskussionen erfolgte zum einen im Wege der »horizontalen Hermeneutik«, d. h. themenbezogen quer durch alle Interviews und Gruppendiskussionen. Zum anderen wurden latente Aspekte der einzelnen Themen durch eine tiefergehende Interpretation zentraler Passagen der Interviews und Gruppendiskussionen im Sinne einer »vertikalen Analyse« ans Licht gebracht. Diese Kombination und der wechselseitige Rückbezug von horizontaler und vertikaler Analyse implizieren einen erheblichen Zeitbedarf für die Interpretation.

Nach der Erstellung von Einzelfallanalysen, in denen die jeweiligen Besonderheiten im Vordergrund stehen, wurden die zehn Intensivfallstudien in einem zweiten Schritt miteinander verglichen. Hierzu wurden übergreifende Aspekte wie Genese der Revitalisierung, Formen der Institutionalisierung, Arbeitsteilung und Organisation, Aktivitäten und Beteiligungsformen, Mitgliedergewinnung, Genderaspekte und Vertrauensleutearbeit unter den Bedingungen der Corona-Pandemie benannt. Die Fallstudien wurden im Hinblick auf diese Aspekte miteinander verglichen, sodass Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fallbetriebe deutlich wurden.

Anhang 2: Kurzdarstellung der Fallbetriebe

Im Folgenden werden die zehn Fallbetriebe und insbesondere die dortige Entwicklung von Vertrauenskörper und Vertrauensleutearbeit vorgestellt.[1] Die Darstellung gliedert sich jeweils in vier Teile:

- *Der Fallbetrieb:* Vorstellung des Betriebs und der Rahmenbedingungen für die Interessenvertretung
- *Was ist der Fall?* Entwicklungsprozesse der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit mit Fokus auf der Vitalisierung des Vertrauenskörpers
- *Was lehrt der Fall?* Welche Lernprozesse ergeben sich hinsichtlich unserer forschungsleitenden Fragen?
- *Was zeigt der Fall für andere?* Welche Erkenntnisse ergeben sich hinsichtlich der Übertragbarkeit erfolgreicher Interventionen zur Belebung des Vertrauenskörpers auf andere Betriebe?

Fallstudie 1: AERO

Der Fallbetrieb

AERO ist ein Luftfahrtzulieferer mit Schwerpunkt auf dem zivilen Flugzeugbau. Der Betrieb produziert Einzelteile und Komponenten für den Flugzeugbau, die sowohl in Groß- als auch in Kleinteilefertigung hergestellt werden. Durch die Coronakrise veränderten sich die Situation und der Markt für die Luftfahrt dramatisch, weil der Flugverkehr für mehrere Wochen nahezu vollständig eingestellt wurde. Der geringere Bedarf führte dazu, dass Airlines ihre Bestellungen stornierten und die gute Auftragslage bei allen Flugzeugherstellern einbrach.

1 | Die Fallstudien wurden von folgenden Autoren verfasst: AERO – Olaf Katenkamp; AUTO – Erhard Tietel; CARE – Ingo Singe; ENERGIE – Frank Meng; FARBE – Frank Meng; ITK – Ingo Singe/Olaf Katenkamp; KRAN – Olaf Katenkamp; MEDITEC – Erhard Tietel; PFLUG – Erhard Tietel/Olaf Katenkamp; SPEKTRAL – Ingo Singe.

Die Produktionsrate einiger Modelle wurde stark gedrosselt und nach über 20 Jahren steigender Produktionsraten gab es einen dramatischen Einbruch.

Was ist der Fall?

2016 wählte der IG-Metall-Vertrauenskörper einen neuen Vertrauenskörperleiter, der im Zuge einer Neustrukturierung eine neue Arbeitsteilung im Vertrauenskörper einführte und mehr Eigenständigkeit gegenüber dem Betriebsrat forderte. Die Veränderungen stellten keinen grundlegenden Neuaufbau dar, sondern setzten viele Ideen in die Tat um, die bereits früher geäußert, aber nie konsequent angegangen wurden. Insofern knüpfte die neue Vertrauenskörperleitung an die Traditionen der Interessenvertretung an und ergänzte die Stärken des alten Vertrauenskörpers durch neue Elemente.

Um eine »neue Unabhängigkeit« des Vertrauenskörpers vom Betriebsrat zu erreichen, dürfen nur noch drei von elf Mitgliedern der Vertrauenskörperleitung dem Betriebsrat angehören. Bei der Organisationswahl 2020 konnten rund ein Dutzend neuer Mitglieder für die Mitarbeit im Vertrauenskörper gewonnen werden. Formal gehören 91 Mitglieder zum Vertrauenskörper, wobei die 19 Betriebsräte mit eingerechnet sind. Etwa 30 Vertrauensleute bilden die aktive »Kerngruppe«.

Die Stärke des Vertrauenskörpers besteht in seiner »thematischen Breite« – Neustrukturierung (Organisation, Nachfolgeplanung, Kommunikation, regionale Aufstellung u. v. m.) bei gleichzeitiger inhaltlicher Unterfütterung aktueller (Tarif-)Themen. Der Vertrauenskörper agiert beteiligungsorientiert, wobei das Feedback der interviewten Beschäftigten zu den Beteiligungsformen überwiegend positiv ist. Gewerkschaft und Vertrauensleute werden für die konsequente betriebliche Umsetzung der Tarifergebnisse gelobt (Wahloption Arbeitszeit/Geld/Qualifikation), hier konkret für den Beteiligungsprozess, d. h. das strukturierte Verfahren, die Bildung eines Ausschusses, die Befragung und die Implementierung des Ergebnisses.

Während das Thema Arbeitszeit für alle Zielgruppen von hohem Interesse ist, zeigt sich beim Thema Digitalisierung noch Luft nach oben. Vor allem unter dem Label »digitale Transformation« ist das Thema abstrakter und für viele Beschäftigte unzugänglich. Betriebsrat und Vertrauenskörper bewegen sich als »Wagenräder der Interessenvertretung« zwar auf einer gemeinsamen Achse, aber der Betriebsrat hat einen deutlichen Wissensvorsprung in Sachen digitale Transformation.

Die Rahmenvereinbarung des Gesamtbetriebsrats zur Industrie 4.0, die 2017 abgeschlossen wurde, sah Beteiligungsformen der Beschäftigten vor – das Fun-

dament stand und in den ersten beiden Jahren begleitete der Gesamtbetriebsrat erfolgreich mehrere Einzelprojekte. Eine erste Willensbekundung war aus Sicht der Vertrauensleute die Organisation und Durchführung einer Demonstration in Berlin im Juni 2019.

Im März 2020 sollte ein Moratorium für einen fairen Wandel in der Transformation verhandelt werden, doch die Tarifrunde wurde ausgesetzt, weil sich die Situation mit Corona plötzlich und grundsätzlich änderte. Alle Themen erschienen wie wegradiert und das blanke Überleben stand im Vordergrund, denn die ökonomische Lage verschlechterte sich rasant. Das Unternehmen drohte mit dem Abbau von fast 20 Prozent der Belegschaft.

Der Fallbetrieb zeichnet sich durch eine hohe soziale Homogenität der Belegschaft aus. Der Organisationsgrad ist mit 96 Prozent im Vergleich zu den anderen Fallbetrieben außerordentlich hoch. Laut Vertrauenskörperleiter erfolgt die Mobilisierung der Belegschaft etwa bei Arbeitsniederlegungen »schneller als die Feuerwehr«.

Die Arbeitsteilung im Vertrauenskörper wurde zwar neu festgelegt, konnte aber noch nicht in allen Arbeitsfeldern nachhaltig mit Leben gefüllt werden. Von Beteiligung wird viel gesprochen – in der Tarifbewegung gelingt sie gut, die interne Arbeitsweise dagegen wirkt eher herkömmlich. Im Alltag reproduzieren sich eingeschliffene Praktiken und die anvisierten Veränderungen bei Kommunikation, Beteiligung oder Arbeitsteilung fallen dann auf das alte Niveau zurück. Auch im Vergleich mit anderen Fallbetrieben ist das Niveau der Beteiligung ausbaufähig.

Die Revitalisierung des Vertrauenskörpers hat durch Corona einen Einbruch erlitten; der Personalabbau hinterlässt auch im Vertrauenskörper Spuren. Zudem reißen die Umbaupläne nicht ab und die Stimmung ist niedergeschlagen. Die Interessenvertretung rückte zusammen und organisierte im Herbst 2021 viele Protestaktionen – sowohl auf dem Werksgelände als auch in der Stadt – gegen den Verkauf des Werkes und die Übernahme durch einen externen Investor. Im Frühjahr 2022 entschied die Belegschaft, im Konzern zu verbleiben, sodass das Werk nicht verkauft wurde (siehe Kapitel 11.10).

Was lehrt der Fall?

Der Fall AERO zeigt, dass sich gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb auch unter guten Bedingungen – hoher Organisationsgrad, Rückhalt der Gewerkschaft in der Belegschaft, starke Interessenvertretung, kompetenter und erfahrener Vertrauenskörper – dynamisch entwickeln kann. Die Arbeit im Vertrauenskörper wurde auf mehr Schultern verteilt, die Beteiligung ausgebaut und die Vernet-

zung innerhalb gewerkschaftlicher Gremien und Netzwerke vorangetrieben. Der Vertrauenskörper formulierte gewerkschaftspolitische Forderungen deutlicher als zuvor.

Dennoch betont der Vertrauenskörperleiter, dass das Konzept von AERO keine Blaupause für andere Betriebe sei, denn langjährige Traditionen, eingespielte Interessenvertretung, gute Ressourcenausstattung sowie Strukturen und gewerkschaftspolitische Vernetzung folgten nicht dem Muster einer Adaption zentraler Grundsätze, sondern seien an zahlreiche konkrete Bedingungen geknüpft. Das neue Programm war jedoch noch nicht abgeschlossen, als es im Frühjahr 2020 durch Corona und die anschließende ökonomische Krise einen empfindlichen Einbruch erlitt.

Dies ging auch an der Vertrauensleutearbeit nicht spurlos vorüber. Personalabbau und die Ankündigung des Verkaufs an einen europäischen Investor zerrten an den Nerven vieler Vertrauensleute. Zwar gibt es immer noch viele, die nach wie vor aktiv sind, aber bei einigen lagen die Nerven blank. Sie fühlten sich ausgelaugt und legten ihr Amt nieder; die Anzahl der Aktiven ging zurück. Während der »Aktivenkern« enger zusammenrückte, waren an der Peripherie »Abnutzungserscheinungen« zu beobachten.

Der Vertrauenskörperleiter spricht davon, dass sich die Vertrauensleutearbeit neu erfinden müsse. Wie in anderen Fallbetrieben auch wird darüber nachgedacht, den Begriff »Vertrauenskörper« abzuschaffen und künftig von einem »Aktivenkreis« zu sprechen.

Was zeigt der Fall für andere?

Im Fallbetrieb AERO hat der Vertrauenskörper eine starke Stellung im Gefüge der Interessenvertretung, die in der Belegschaft großen Rückhalt hat. Trotz der traditionellen Stärke am Standort ruhte sich der Vertrauenskörper nicht auf seinen Lorbeeren aus, sondern gab mit dem Programm zur Aktivierung der Vertrauensleute neue Impulse. Auch wenn Mitglieder des Vertrauenskörpers durchaus selbstkritisch anmerken, dass vieles nur auf dem Papier stehe oder dass die geplanten Initiativen und Maßnahmen für dieses Ehrenamt im betrieblichen Alltag nur in Ansätzen umgesetzt worden seien, konnte der Vertrauenskörper im Hinblick auf gewerkschaftspolitische Themensetzung und Beteiligungsorientierung durchaus noch »eine Schippe drauflegen«.

Der Fall zeigt eine klassische Aktivierung mit hoher Pfadtreue. Einerseits werden Elemente der Beteiligung genutzt; andererseits will der Vertrauenskörper die Vertrauensleutearbeit optimieren und verbessern. Die enge Zusammenarbeit innerhalb der Interessenvertretung zeigt nur wenige Lücken. Die Vertrau-

enskörperleitung ist bestrebt, mehr Zielgruppen anzusprechen – vor allem IT und Leiharbeiter:innen –, Jüngere einzubeziehen, andere Medien einzusetzen und kreative Elemente zu nutzen, z. B. Musik und kurze Videofilme.

Bei der Mobilisierung der Gewerkschaftsmitglieder macht der Interessenvertretung so schnell keiner was vor; z. B. war der öffentliche Protest nach Corona hervorragend organisiert. Dennoch war er nur begrenzt erfolgreich, denn das neue Management im Konzern hielt eisern am Sparprogramm fest. Der Personalabbau konnte nicht verhindert werden, obwohl es Zusagen aus der Politik gab, die Gewinnung neuer Aufträge zu unterstützen.

Fallstudie 2: AUTO

Der Fallbetrieb

AUTO ist ein eigentümergeführter Automobilzulieferer, der aufgrund seines Produktportfolios zum Organisationsbereich der IG BCE gehört. In den letzten zwei Jahrzehnten ist das Unternehmen von 500 auf über 3.500 Beschäftigte gewachsen, zuletzt ging die Anzahl der Beschäftigten allerdings wieder auf ca. 2.500 Beschäftigte zurück. Die Belegschaft besteht überwiegend aus migrantischen, gering qualifizierten Produktionsarbeiter:innen; die Entlohnung wird durch einen Haustarifvertrag geregelt, der zum Ärger von Beschäftigten und Gewerkschaft gut 20 Prozent unter dem Flächentarifvertrag liegt. Seit fünf Jahren gab es keine Höhergruppierungen und Lohnerhöhungen mehr, was der Gewerkschaft bei der Implementierung der Vertrauensleutearbeit entgegenkam.

Was ist der Fall?

Nach mehreren vergeblichen Versuchen, bei AUTO einen Vertrauenskörper zu gründen, nahm die gewerkschaftliche Bezirksleitung den Betrieb, bei dem sie ein »hohes Entwicklungspotenzial« sah, 2018 in das Programm »Gründung von Vertrauensleutestrukturen« auf und stellte dem zuständigen Hauptamtlichen einen Projektsekretär an die Seite.

Trotz Vorbehalten und passivem Widerstand vonseiten der Betriebsratsspitze gelang es dem Projektsekretär mit Unterstützung einer Kerngruppe von Aktiven und zweier Betriebsratsmitglieder, die dem Betriebsratsvorsitzenden gegenüber kritisch eingestellt waren, durch massive Präsenz in allen Betriebsteilen und Schichten, die Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder innerhalb kurzer Zeit von ca. 800 auf 1200 zu erhöhen. Wesentliche Faktoren waren dabei die untertarifliche Bezahlung und die Unzufriedenheit mit der Untätigkeit des Betriebs-

rats. Mit 45 gewählten Vertrauensleuten verfügte der Betrieb danach über den größten Vertrauenskörper im ganzen Bezirk.

Die bis dahin nur aus Betriebsratsmitgliedern bestehende Tarifkommission wurde zunächst durch Mitglieder der Kerngruppe ergänzt; nach der Wahl eines Vertrauenskörpers wurde die langjährige Betriebsratsspitze in der Tarifkommission durch Vertrauensleute abgelöst. Der zuständige Sekretär, der auch Mitglied der Bezirksleitung war, leistete Schützenhilfe, indem er einerseits weiterhin gute Beziehungen zur Betriebsratsspitze unterhielt und – letztlich erfolglos – versuchte, diese mit ins Boot zu holen, und andererseits auch den Projektsekretär und die Kerngruppe unterstützte. Eine ganze Weile lang schien es ihm zu gelingen, die zentrifugale Dynamik im Dreieck »Gewerkschaft–Betriebsrat–Vertrauenskörper« zusammenzuhalten.

Es folgten zwei für alle Beteiligten mühsame Jahre, die zwar nicht durch die Corona-Pandemie ausgelöst, aber verstärkt wurden. Die Betriebsratsmehrheit blockierte die Aktivitäten des jungen Vertrauenskörpers und die zuständigen Hauptamtlichen wechselten zweimal innerhalb kurzer Zeit, sodass es der Vertrauenskörper innerhalb eines Jahres mit drei Gewerkschaftssekretär:innen zu tun hatte, die jeweils eine andere Richtung einschlugen bzw. vorgaben.

Der Vertrauenskörper selbst und vor allem dessen Vorstand war sehr unerfahren und schaffte es nicht, den Vertrauenskörper »an die Arbeit« zu bringen, also neben den tariflichen Auseinandersetzungen weitere Ziele und Aufgaben zu formulieren, sich hinreichend zu organisieren und eigenständige Aktivitäten zu entwickeln.

Als die 2022 anstehenden Betriebsratswahlen näher rückten, kippte die Situation vollends. Neben der alten Betriebsratsspitze und einer von der Gewerkschaft unterstützten Liste mit Vertrauensleuten traten noch drei weitere Listen an, von denen eine heute – letztlich durch einen auf nicht einhaltbare Versprechungen beruhenden populistischen und manipulativen Wahlkampf – über die Mehrheit im Betriebsrat verfügt.

Der nicht zuletzt durch das Wahlergebnis frustrierte Vertrauenskörper schrumpfte wieder auf die nur unwesentlich erweiterte Kerngruppe zusammen und ist nun bemüht, gemeinsam mit dem aktuellen Hauptamtlichen – der seinen Frust aus der Betriebsratswahl ebenfalls erst einmal verarbeiten musste – eine basisorientierte Tarif- und Vertrauensleutearbeit mit dem Ziel zu entwickeln, bei der nächsten Betriebsratswahl die Mehrheit zu gewinnen und wieder einen Betriebsrat zu etablieren, der eng mit Gewerkschaft und Vertrauenskörper kooperiert.

Was lehrt der Fall?
Was zeigt der Fall für andere?

Dieser Fall zeigt, dass es auch einer kleinen Aktivengruppe mit externer Unterstützung durch die Gewerkschaft – in diesem Fall durch den zuständigen Sekretär und einen Projektsekretär – möglich ist, durch Gespräche am Arbeitsplatz, Materialien und kleinere Aktionen einen nennenswerten Mitgliederzuwachs innerhalb kurzer Zeit zu generieren, eine Vertrauensleutewahl zu organisieren und einen Vertrauenskörper zu bilden.

Die langjährige untertarifliche Entlohnung und Unzufriedenheit mit der Eingruppierung bildeten hierfür ein »Gelegenheitsfenster«. Hinzu kam die Möglichkeit der beiden kooperationsbereiten Betriebsratsmitglieder, sich von der Arbeit freistellen zu lassen und den Projektsekretär bei seinen Betriebsrundgängen zu begleiten.

Zum anderen zeigt der Fall, dass ein wechselseitiges Sich-Blockieren und Sich-Bekämpfen von Vertrauenskörper und Betriebsrat, dessen Spitze um ihren Einfluss und ihre Posten fürchtete, viel Energie bindet und letztlich dem Arbeitgeber in die Hände spielt. Er zeigt aber auch, dass eine Vertrauenskörperleitung, die in ihrer Handlungsfähigkeit sowohl von der Unterstützung durch die Gewerkschaft als auch von der Anerkennung durch den Betriebsrat abhängig ist, nur schwerlich eine eigenständige Betriebspolitik entwickeln kann.

In diesem Fall hat die unerfahrene Leitung eines erstmals gewählten Vertrauenskörpers neben dem Hauptziel der Lohnerhöhung kaum eigenständige Ziele und Prioritäten formuliert und keine differenzierte Struktur und Arbeitsteilung aufgebaut. Das Fehlen einer starken Frontfrau bzw. eines starken Frontmanns kann als weiterer Grund gesehen werden, warum es dem jungen Vertrauenskörper nicht gelungen ist, als eigenständiger gewerkschaftlicher Akteur im Betrieb wahr- und ernst genommen zu werden.

Außerdem sollten auch die Kontextbedingungen Beachtung finden. Vertrauenskörpertreffen konnten nur in der Freizeit stattfinden, weil der Vertrauenskörper im Gegensatz zum Betriebsrat nicht über das Privileg von Freistellungen verfügte, und die überwiegend zugewanderten Produktionsarbeiter:innen aus osteuropäischen Ländern stellten keine solide gewerkschaftliche Basis dar. Zudem trugen die ländliche Lage des Betriebs mit großer Entfernung zur gewerkschaftlichen Bezirksleitung und der mehrfache Wechsel des zuständigen Sekretärs ihr Übriges zum Misserfolg bei.

Fallstudie 3: CARE

> »Ideal wäre es sogar, würde ich sogar so weit gehen, auch jetzt in meiner Position als Betriebsratsvorsitzender, würde ich mir – damit impliziere ich schon, dass es das gerade nicht gibt – einen Vertrauensleutekörper auch an meinem Standort wünschen, der im Prinzip mich mit den Themen vorantreibt und auch kritisieren kann und dazu auch jedes Recht hätte, wenn ich diese Themen eben nicht aufgreife, der mir aber im Prinzip vorgibt: ›Das mag zwar wichtig sein, was du da machst mit deinen Kollegen da im Konzernbetriebsrat und da rumhampelst, aber hier im Standort ist das und das wichtig. Dazu brauchen wir jetzt eine Stellungnahme, dazu brauchen wir dich, dazu musst du jetzt betriebsrätlich gucken: Was kannst du regeln, was kannst du nicht?‹« (Betriebsratsvorsitzender in einem Haus von CARE)

Der Fallbetrieb

CARE ist ein Krankenhausverbund mit rund 8.000 Beschäftigten. Mit seinen zehn Häusern gehört CARE zu den bundesweit größten Versorgern in kommunaler Trägerschaft. Unter dem Dach der Konzernstruktur finden sich neben großen Häusern mit breitem Leistungsangebot auch spezialisierte kleinere Einrichtungen mit spezifischen Berufsprofilen und Arbeitskulturen. Eine Tochtergesellschaft des Konzerns – in der Folge als DIENST bezeichnet – erbringt hausübergreifend hauswirtschaftliche Funktionen und Leistungen wie die Versorgung mit Speisen und Textilien und die Bettenaufbereitung. Im Untersuchungszeitraum war die finanzielle Situation des Konzerns stabil. Der Personalmangel stellte die größte personalpolitische Herausforderung dar.

Für die lokale ver.di-Gliederung besitzt CARE als großer Arbeitgeber im kommunalen Sektor eine große Bedeutung; dementsprechend investiert die verantwortliche Gewerkschaftssekretärin viel Energie in die Betriebsbetreuung. In allen Häusern des Verbunds und auch bei DIENST existieren betriebliche Interessenvertretungen. Insgesamt gibt es bei CARE rund 140 Betriebsratsmitglieder, 40 davon sind freigestellt.

Die Betriebsratswahlen sind teilweise hart umkämpft; in der Mehrzahl der Gremien verfügt ver.di über eine Mehrheit und hat den Vorsitz inne. Zentrale Mitbestimmungsinstanz ist ein Konzernbetriebsrat, dessen Vorsitz ebenfalls bei ver.di liegt. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt im Mittel der Häuser bei etwas mehr als 20 Prozent, in der Spitze bei 30 Prozent.

Was ist der Fall?

Im Fall CARE präsentiert sich die gewerkschaftliche Betriebsarbeit in einem uneindeutigen Zustand. Erfolgt die Betrachtung aus einer engen, auf Formalstrukturen fokussierten Perspektive, so erscheint die Vertrauensleutearbeit als weißer Fleck, denn in den Häusern existieren keine nach gewerkschaftlichem Statut etablierten Strukturen, d. h. es gab im Untersuchungszeitraum keine gewählten Vertrauensleute und entsprechend auch keine festen Gruppen- und Führungsstrukturen.

Zentrale Akteure einer explizit gewerkschaftlichen Betriebspolitik sind fast exklusiv gewerkschaftlich engagierte ver.di-Betriebsratsmitglieder – eine Situation, die diese Aktiven selbst als defizitär beklagen. Bisher ist es nicht gelungen, eine dauerhafte und eigenständige gewerkschaftliche Organisation in den Häusern zu etablieren, sei es in Form von Betriebsgruppen oder in Form einer Vertrauensleuteorganisation.

Aus einer weniger an Institutionen orientierten Analyse ergibt sich eine Ergänzung des Bildes, denn die Gruppe der ver.di-Aktiven hat Organisations- und Handlungsformen entwickelt, die als beteiligungsorientierte Gewerkschaftspraxis wirksam werden. Die engagierten Betriebsratsmitglieder eint die Auffassung, dass die Durchsetzung von Beschäftigteninteressen qua Repräsentanz in den Mitbestimmungsinstitutionen nur begrenzt wirksam ist und mit einer originär gewerkschaftlichen Praxis verschränkt werden sollte.

Die zuständige Gewerkschaftssekretärin formuliert als Idealvorstellung eine Verbindung von Gewerkschafts- und Gremienarbeit, die sie selbst »schon von Anbeginn im Prinzip […] gelernt« hat und die für sie und ihre Mitstreiter:innen im Betrieb »zum Grundinventar gewerkschaftlicher Praxis« gehört. Dieser Ansatz sei durch eine zu enge Fokussierung gewerkschaftlicher Strategien auf die Nutzung institutioneller Machtressourcen (Mitbestimmungsrechte) durch Betriebsräte Ansatz überlagert worden. Wie »Gewerkschaft im Betrieb lebendig« sein kann, sei mittlerweile selbst gewerkschaftlich organisierten Interessenvertreter:innen häufig unklar.

Diese Lebendigkeit konnten wir im Fall von CARE im Rahmen der Auseinandersetzung um das geplante Outsourcing von Logistikleistungen in die Tochtergesellschaft DIENST verfolgen. Bei diesem Konflikt bot das Betriebsverfassungsgesetz dem Betriebsrat kaum Einflussmöglichkeiten, weshalb die entsprechenden Betriebsratsmitglieder versuchten, gewerkschaftlich zu agieren und ihr Engagement als Vertrauensleuteinitiative zu labeln. Folgende Merkmale sind dabei erkennbar:

- *Systematisch beteiligungsorientiert operieren:* Das Vorgehen zielte darauf, dass die Betroffenen, d. h. die Logistik-Beschäftigten, ihren Standpunkt zur »Outsourcing-Bedrohung« kollektiv entwickeln, eigene Handlungsideen wie Petitionen, Öffentlichkeitsmaßnahmen oder kollektive Interessenbekundungen auf dem Krankenhausgelände formulieren, kollegiale Unterstützung selbst organisieren, sich eigenständig u. a. auf Betriebsversammlungen artikulieren und Initiativen und Angebote der Arbeitgeberseite evaluieren.
- *Möglichkeiten und Grenzen der Praxis:* Die Möglichkeiten und Grenzen sind durch die Handlungsbereitschaft der Betroffenen bestimmt. Wo diese sich nicht engagieren, versuchen die etablierten Aktivenstrukturen nicht, das mangelnde Engagement durch gesteigerte Eigenaktivität zu kompensieren. Daher ist die Kampagne als Versuch zu werten, das inhaltlich nicht mitbestimmte Feld Outsourcing für die demokratische Einflussnahme der Beschäftigten zu öffnen, indem das Thema »gewerkschaftlich« behandelt wird.
- *Organisatorische Flexibilität:* Die gewerkschaftlichen Treffen, auf denen das Vorgehen beraten und geplant wurde, wurden als »offene Vertrauensleutetreffen« abgehalten, die auch für »einfache« Gewerkschafter:innen und sogar für nicht organisierte Beschäftigte zugänglich waren. So wurde ein niedrigschwelliger Zugang zu einer »Ad-hoc-Demokratie« geboten, die die Organisationsloyalität nicht zur Teilhabevoraussetzung machte und dem Bewegungscharakter der Kampagne gerecht wurde.
- *Ein organisatorisches Zentrum*, das durch die gewerkschaftsaktiven Betriebsratsmitglieder gebildet wird: Die ver.di-Betriebsratsmitglieder begriffen den gewerkschaftlichen Strang ihrer betrieblichen Praxis als besonders wichtig. Sie verfügten durch ihr Amt über besondere Zeit- und Wissensressourcen und waren über die Gremienarbeit gut vernetzt. Hier sind Erfahrungen gewerkschaftlicher Betriebspolitik aufgehoben und zugleich werden auch die Grundlagen partizipativer Politik »wachgehalten«. Die Gewerkschaftssekretärin drängte auf einen regelmäßigen und strukturierten Austausch, um einen Raum für Reflexion und flexible Anpassung der eigenen Praxis zu schaffen.
- *Zugang zu Ressourcen:* Die hoch integrierte Gruppe verfügte über besondere Zugänge zu rechtlicher Expertise, aber auch zu »handwerklichen« Beteiligungs-, Kampagnen- und Organisationsentwicklungskompetenzen – neben der gewerkschaftlichen Unterstützung konnte sie auch auf externe Berater:innen zurückgreifen.
- *An konkrete Beschäftigteninteressen anknüpfen:* In der Auseinandersetzung ums Outsourcing zeigte sich bei CARE ebenso wie in vorangegangenen Konflikten etwa zur Arbeitsüberlastung, dass eine ernst gemeinte partizipative Strate-

gie, die an den Arbeitsinteressen der Beschäftigten ansetzt, eine segensreiche Spirale in Gang setzen kann. Wo Beteiligung ernsthaft und methodisch gut gemacht ist, beginnen Beschäftigte, sich in größerer Zahl in eigener Sache zu engagieren. Darin liegt zum einen ein demokratischer Zugewinn; zum anderen stärkt die Resonanz der Beschäftigten auf die Beteiligungspolitik rückwirkend den Aktivenkern der gewerkschaftlich orientierten Betriebsratsmitglieder.

- *Beteiligung und Strukturbildung:* Die an Bewegungsförmigkeit und Eigenaktivität der Beschäftigten orientierte ver.di-Praxis trägt dazu bei, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad zu stabilisieren, mündet jedoch nicht in eine nachhaltige Strukturbildung. Anders gesagt: Eine verbesserte Reputation der Gewerkschaft durch einen partizipativen Stil, erfolgreiche und beteiligungsintensive Bewegungen und interessenpolitische (Teil-)Erfolge ließen sich bisher nicht in den Aufbau nachhaltiger Vertrauensleutestrukturen ummünzen. Auch weiterhin existiert keine Vertrauensleutestruktur als stabile gewerkschaftliche Organisation, die sich in ihrer internen Verfassung durch Prozesse demokratischer Willensbildung und Verantwortlichkeiten auszeichnen würde.

Was lehrt der Fall?

Der Fall CARE demonstriert die Bedeutung, die Betriebsratsmitglieder als Protagonist:innen einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik haben. Ohne die Gruppe der gewerkschaftlich geprägten Betriebsratsmitglieder würde in der Einrichtung kein Raum für die Entwicklung einer gewerkschaftlichen Praxis existieren. Damit sind die Herausforderungen für die Qualifizierung von Betriebsratsmitgliedern angesprochen.

CARE zeigt zudem die Bedeutung einer ausgewogenen und situationsspezifisch gewichteten Kombination von Stabilität und Flexibilität. Die organisatorische Stabilität, die durch die hausübergreifende Struktur von gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitgliedern und Gewerkschaftssekretär:innen entsteht, ist die Voraussetzung für das »Speichern« von Erfahrungen, für systematisches Lernen und Strategieentwicklung. Die Flexibilität des Vorgehens wird in den Bewegungsphasen manifest, also immer dann, wenn das Vorgehen offener wird und sich Wege außerhalb der etablierten institutionellen Formen auftun.

Zugleich warnt der Fall vor der naiven Hoffnung, dass sich erfolgreiche Partizipationsprozesse »automatisch« in nachhaltiger Aktivitätsbereitschaft und stärkerem Einfluss der Vertrauensleutearbeit auf die Beschäftigten niederschlagen. Dieses Problem der »Transformation von Aktivismus in nachhaltige Arbeit

als Vertrauensperson« gehört in den Mittelpunkt aller Überlegungen, die den Vertrauenskörper zu einem nachhaltig einflussreichen Akteur für Beteiligung im Betrieb machen wollen.

Was zeigt der Fall für andere?

Der Fall zeigt, dass Betriebsratsmitglieder erfolgreich als Träger:innen einer gewerkschaftlichen partizipativen Politik im Betrieb wirken können. Zugleich können sie aber die zusätzlichen Aufgaben, die die »gewerkschaftliche Bearbeitung von Themen« im Betrieb mit sich bringt, als überlastend empfinden, was eine Refokussierung auf die engere Mitbestimmungsfunktion zur Folge hat.

Erfolgreiche Beteiligungspolitik und interessenpolitische Erfolge lösen bei diesen Betriebsratsmitgliedern motivierende Begeisterung aus. Ein gruppeninternes Klima, das auch die Thematisierung von Überforderung und Zweifel ermöglicht, und die Möglichkeit, durch die eigene Praxis zu lernen, halten den Aktivenkreis zusammen und »bei der Stange«. Allerdings steht die Betriebsrats-Aktivengruppe ohne die Entwicklung eines eigenständigen Vertrauenskörpers, der die Themen der Beschäftigten aufnehmen und als Akteur im Betrieb bearbeiten kann, stets am Rande der Überforderung – trotz ihrer im Vergleich der Untersuchungsfälle hervorragenden Organisationskompetenz und Reflexionsfähigkeit.

Betrachtet man das Thema Aktivierung im Fall von CARE, sticht zunächst ins Auge, dass es gelungen ist, Beschäftigte in einem Feld zu »bewegen«, das lange als gewerkschaftliches Brachland galt, denn sie beteiligen sich ausgesprochen kreativ und selbstbewusst an der partizipativ gestalteten Interessenpolitik. Dies gilt insbesondere für Fragen, die eine hohe Bedeutung für ihr (Arbeits-)Leben haben – im Untersuchungszeitraum das Outsourcing logistischer Funktionen und die Dauerthemen Personalmangel und Arbeitsüberlastung. Hier erschließt sich offensichtlich vielen Beschäftigten, dass »große Ziele« nur durch kollektives Handeln hier und jetzt zu erreichen sind.

Dieser »demokratische Aufbruch« mündet aber vielfach nicht in die Bereitschaft, sich in zäher Arbeit für eine nachhaltige Vertrauensleutestruktur zu engagieren. Es fehlt somit an einer Struktur, die bis in die Kapillaren der einzelnen Stationen reicht. Eine derartige Aufbauarbeit erscheint den hoch beanspruchten ver.di-Betriebsratsmitgliedern zu anstrengend und verspricht keinen raschen interessenpolitischen Durchbruch. Diejenigen, die sich von beteiligungsintensiven Kampagnen begeistern lassen, werden häufig in existierende Betriebsratsstrukturen und gewerkschaftliche Gremienarbeit hineingezogen; das Problem der »Aktivendürre« bleibt damit ungelöst.

Fallstudie 4: ENERGIE

»Wir verlieren jeden Tag ein Stück Land.«
(Sprecher der Vertrauenskörperleitung)

Der Fallbetrieb

ENERGIE ist ein Konstrukt von Betrieben der Daseinsvorsorge, das als ehemaliger kommunaler Eigenbetrieb nach einer bewegten Phase der Privatisierung und Marktliberalisierung im Energiesektor schließlich von einem internationalen Großkonzern übernommen wurde. Es folgte eine Aufspaltung des Unternehmens am Standort, wobei einige neue Betriebe in größere Gesellschaften unter dem Dach des Konzerns eingegliedert wurden. Die Phase massiven »sozialverträglichen« Personalabbaus infolge der Deregulierung der Märkte war zu diesem Zeitpunkt bereits weitgehend abgeschlossen.

Zugleich verschob sich das Qualifikationsniveau der Beschäftigten im Zuge der Digitalisierung sukzessive nach oben. Die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen der mehreren Tausend Beschäftigten kennzeichnet die Interessenvertretung von ENERGIE als privilegiert. Unter anderem aufgrund von Digitalisierung, Klimawandel und Debatten zur Rekommunalisierung von Betrieben sind auch grundlegendere Reorganisationen bei ENERGIE inzwischen ein permanentes Phänomen.

Die ehemals starke Interessenvertretung entschied sich nach der Aufspaltung des Unternehmens dazu, ihren gewerkschaftlichen Strang, also den ver.di-Vertrauenskörper, als überbetriebliches, zentral agierendes Organ zu erhalten. Um einer betriebsegoistischen Politik vorzubeugen, wurde dabei auf die einzelbetriebliche Gremienarbeit verzichtet, d. h. in den Einzelbetrieben existieren keine aktiven gewerkschaftlichen Strukturen.

Die zentralisierte Vertrauenskörperarbeit ist inklusive großzügiger Freistellungsmöglichkeiten für die gewerkschaftliche Betätigung tarifvertraglich abgesichert. Der zentrale Betriebsrat dagegen wurde zugunsten von lose verbundenen einzelbetrieblichen Betriebsratsgremien aufgelöst. Auf Betriebsrats- wie auch auf Vertrauenskörperebene hat sich eine lange Zeit erfolgreiche Stellvertreterpolitik mit einem klaren Kaderverständnis entwickelt.

Was ist der Fall?

ENERGIE ist der Fall in unserem Sample, bei dem nach einhelliger Meinung eine Abwärtsspirale der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit zu konstatieren ist.

Die Organisations-, Diskurs- und Verhandlungsmacht des Betriebsgruppenvorstands als zentralem Leitungsgremium der Vertrauensleute erodiert, der Organisationsgrad von einstmals über 90 Prozent ist auf etwa 70 Prozent gesunken und die tarifliche Regulierungstiefe sinkt.

Freigestellte Betriebsratsmitglieder, die gewerkschaftlich organisiert sind, engagieren sich nur sporadisch in der Gewerkschaft und sind in ihren Betriebsratsgremien zunehmend mit oppositionellen Listen konfrontiert. Eine koordinierte Basisarbeit durch den Vertrauenskörper ist kaum zu erkennen, ebenso wenig ein substanzielles Interesse an der Arbeit ihrer Sprecher:innen. Diese zeigen sich enttäuscht und ratlos ob dieser Gemengelage.

In dem früher gewerkschaftlich vorbildlich erschlossenen Betrieb gab es für die Interessenvertretung gute Gründe, die Vertrauenskörperarbeit trotz der Unternehmensaufspaltung nur zentral zu organisieren. Unabhängig von der Disparität der Betriebsräte und ihrer jeweiligen Verhandlungsmacht konnten die guten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen über alle Betriebe hinweg erhalten und verbessert sowie betriebsbedingte Kündigungen verhindert werden.

Die Mitglieder des Betriebsgruppenvorstands waren anfangs zugleich relevante Protagonist:innen in den verschiedenen Betriebsräten. Der starke Einfluss der Gewerkschaft auf die Betriebspolitik in den Einzelbetrieben war jedoch nicht mehr strukturell gestützt, sondern ausschließlich durch diese Protagonist:innen und ihre anerkannte Autorität in den größeren Betriebsräten, die auch der ver.di-Sekretär genoss. Institutionell fand durch die Dezentralisierung der Betriebsräte eine Entkopplung von betrieblicher und gewerkschaftlicher Mitbestimmung statt.

Im Zuge des Generationenwechsels auf allen Ebenen von Interessenvertretung und Gewerkschaft verlor sich die Kopplung von Betriebsgruppenvorstand und Betriebsratsspitzen zusehends und ein Prozess, bei dem verschiedene Faktoren kumulativ zur Erosion der Gewerkschaftsmacht beitrugen, setzte ein. Partiell wurde die gewerkschaftliche Identifikation durch gesellschaftliche Megatrends ausgehöhlt, beispielsweise wenn es um die Selbstvertretungsansprüche des bei ENERGIE stark wachsenden Beschäftigungssegments der Hochqualifizierten ging; relevanter für die Abwärtsspirale erscheinen jedoch die Dynamiken am Standort selbst.

Die Konzernspitze und das mittlere Management in den Einzelbetrieben sind an passgenauen betriebsbezogenen Arbeitsregulierungen interessiert und sehen die Betriebsräte dabei als ihre exklusiven Verhandlungspartner an. Die Betriebsratsmitglieder wiederum sind den Beschäftigten verpflichtet und stehen in ihren Gremien durch die wachsende Präsenz oppositioneller Listen unter Profilierungsdruck, gerade wenn konkrete Verbesserungen durch Betriebsver-

einbarungen möglich sind. Da auf eine Gremienarbeit einzelbetrieblicher Vertrauenskörper verzichtet wurde, ist die Gewerkschaft nicht mehr obligatorisch an den Verhandlungen beteiligt.

So sinkt die tarifliche Regulierungstiefe schleichend, was auch die Attraktivität der einstmals umkämpften Mandate im Betriebsgruppenvorstand untergräbt. Der zuständige Gewerkschaftssekretär ist mit diesen Entwicklungen und dem begrenzten Verhandlungsinteresse des Konzerns konfrontiert. Er betont zwar die Bedeutung der betriebsübergreifenden Solidarität für die eigene Verhandlungsmacht, kann aber die spezifischen Interessen, Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Betriebsräte nicht ignorieren.

Für die einfachen Vertrauensleute ist – abgesehen von der Mitwirkung an den konfliktarm ritualisierten Arbeitskämpfen für die Entgelttarifverträge – kaum mehr eine gestaltende Rolle erkennbar, was ihr wachsendes Desinteresse an gewerkschaftlichem Engagement erklärt. Trotz dieser »Entkräftung« der Vertrauensleute haben sich jedoch die generell guten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen bislang nicht verschlechtert.

Die Sprecher des Betriebsgruppenvorstands reagieren ob ihres Anerkennungs- und Bedeutungsverlusts gekränkt. Sie deuten die Entwicklung als Resultat persönlicher Defizite aufseiten der Betriebsratsspitzen, denen zu große Managementnähe, zunehmende Gewerkschaftsferne und fehlende Solidarität attestiert wird. Auch von »ihren« Vertrauensleuten fühlen sie sich nicht hinreichend wahrgenommen.

Ein Phänomen, das viele aktive Gewerkschafter:innen beschreiben, findet sich bei ENERGIE besonders ausgeprägt: Wenige tun viel und reiben sich in der gewerkschaftlichen Arbeit auf, viele tun wenig. Die Hochaktiven erhalten von einer »trägen« Mitgliedschaft wenig Dank und bescheinigen den Vertrauensleuten aus der »Mannschaft«, die ihr Amt lediglich aufgrund der damit verbundenen Freistellungen bekleiden würden, eine entpolitisierte Grundhaltung, die Engagement verhindert. All dies führt in eine Sackgasse der Ratlosigkeit.

Was lehrt der Fall?
Was zeigt der Fall für andere?

Die Aufspaltung von ENERGIE in einzelne Betriebe unter dem Dach des Konzerns war für die Aufstellung der Interessenvertretung eine Herausforderung und markiert den analytischen Ausgangspunkt ihrer jüngeren Entwicklung. Aus einer Position der Stärke und des Vertrauens auf durchsetzungsfähige, gewerkschaftsaffine Kader heraus vollzog die Gewerkschaftsvertretung von ENERGIE die Dezentralisierung bewusst nicht nach.

Die damit verbundenen Intentionen wurden trotz einer strukturellen Entkopplung der nunmehr zahlreichen Betriebsräte vom Betriebsgruppenvorstand zunächst eingelöst. Für die gewerkschaftlichen Kader, die größtenteils im alten zentralen Betriebsrat aktiv gewesen waren und nun die Spitzenämter in den neuen Betriebsräten übernahmen, war der Verzicht auf eine betriebsegoistische Politik zugunsten einer betriebsübergreifenden gewerkschaftlichen Orientierung gesetzt.

Nach dem demografisch bedingten Ausscheiden dieser Protagonist:innen und einer schleichenden Erosion dieser quasi weltanschaulich verankerten Gewerkschaftsmacht fand keine gemeinsame Ursachenanalyse statt. Dies begünstigte Kränkungen und Schuldzuweisungen, die in der Folge als Treiber einer Abwärtsspirale wirkten.

Aufseiten des Betriebsgruppenvorstands und des zuständigen Gewerkschaftssekretärs existiert durchaus eine Wahrnehmung der Probleme und es gibt Versuche, die Gewerkschaft im Betrieb durch neue Beteiligungsformen z. B. in der Tarifpolitik wieder attraktiver zu machen. Allerdings sind die Erfahrungen mit Beteiligungsangeboten an die Basis nicht immer positiv, denn die Resonanz bleibt hinter den Erwartungen zurück, was u. a. mit der tiefen Verankerung einer Kultur der Stellvertreterpolitik auf allen Ebenen zusammenhängt.

Fallstudie 5: FARBE

»Die brauchen ein Thema, also schon auch ein Gestaltungsthema.«
(zuständige Gewerkschaftssekretärin)

Der Fallbetrieb

FARBE ist ein traditionsreiches Unternehmen der Entwicklung und Herstellung von Farben und Lacken, das Ende der Nullerjahre als Deutschlandzentrale in einem weltumspannenden Konzern aufgegangen ist. Dieser wird von einer Private-Equity-Gesellschaft kontrolliert und ist an der US-amerikanischen Börse gelistet. Bei den über 2.000 Beschäftigten am Standort handelt es sich etwa zur Hälfte um Produktionsarbeiter:innen und zu jeweils einem Viertel um Hochqualifizierte der Entwicklungsabteilung und Angestellte aus Logistik, Verwaltung und Vertrieb. Der Organisationsgrad der zuständigen Gewerkschaft IG BCE liegt seit Jahren relativ stabil bei etwa 50 Prozent der tariflich Beschäftigten.

Seit der Übernahme fordern gewachsene Renditeerwartungen und konzerninterne Konkurrenzverhältnisse die sozialpartnerschaftliche Ausrichtung der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung zunehmend heraus. Produktionsverlagerungen und Verkäufe von Betriebsteilen konnte die Gewerkschaft kurz nach der Übernahme nur um den Preis einer mehrjährigen Unterschreitung des Flächentarifs (»Zukunftspakt«) abwenden.

Seitdem bringt die Konzernleitung regelmäßig Drohszenarien in Form von Reorganisationsplänen und »strategischen Überlegungen« vor. Auch ein sozialpartnerschaftlich orientierter Arbeitsdirektor wurde vom Standort abgezogen. Seit den ersten Drohszenarien hat der gewerkschaftliche Vertrauenskörper an Eigenständigkeit, Größe und teilweise auch an Einfluss in betrieblichen Gestaltungsfragen gewonnen. Grundlegend dafür war die neue Unternehmenspolitik, die die Interessenvertretung insgesamt aktivierte.

Darüber hinaus waren das herausragende Engagement einer anerkannten Vertrauensperson mit Betriebsratsmandat, eine vier Jahre andauernde krisenhafte Konstellation im Betriebsrat und die Unterstützung mit Ressourcen, die der Vertrauenskörper von der Gewerkschaft erhielt, von großer Bedeutung für die Vitalisierung des Vertrauenskörpers. Strukturell verankert war die Beteiligung an betrieblichen und gewerkschaftlichen Gestaltungsfragen allerdings bis zum Ende unserer Erhebungen nicht.

Was ist der Fall?

Der Fall FARBE steht für einen Vitalisierungsprozess des Vertrauenskörpers, bei dem dieser einerseits sukzessive Eigenständigkeit und Selbstbewusstsein gegenüber dem Betriebsrat gewann, andererseits die Kooperation mit dem Betriebsrat in betrieblichen Gestaltungsfragen intensivierte. Analytische Ausgangspunkte sind die Übernahme durch eine US-amerikanische Private-Equity-Gesellschaft als »Zeitenwende« in der Managementkultur und das Festhalten an der errungenen tarifvertraglichen Regulierungstiefe, die die Gewerkschaftsvertretung prinzipiell in die Verantwortung für die Ausgestaltung betrieblicher Belange nimmt.

Betriebsrat und Gewerkschaft reagierten auf die Zumutungen des Managements – ihrer Tradition folgend – mit eigenen Gestaltungsvorschlägen zur Entwicklung des Standorts und einer hohen Kompromissbereitschaft bei der Austarierung des Interessengegensatzes. Angesichts der Brisanz der Drohszenarien für den Standort entwickelte die Interessenvertretung eine neue Partizipationsbereitschaft für die eigene Positionsbestimmung, sodass der Vertrauenskörper in den Fokus rückte und sukzessive mehr Informationen und konsultative Aufmerksamkeit vom Betriebsrat erhielt.

Personell wurde ein Markstein für die Vitalisierung des Vertrauenskörpers durch die Mitwirkung eines hoch engagierten Gewerkschafters gesetzt, der bald darauf Mitglied des Betriebsrats wurde und eine Freistellung erhielt. Zudem wurde er stellvertretender Vorsitzender und später Vorsitzender des Vertrauenskörpers und versorgte den Kreis der Vertrauensleute mit Informationen aus der betrieblichen Mitbestimmung.

Mit Unterstützung der Gewerkschaft wurden zusätzliche Arbeitsformate in Form von Wochenendseminaren etabliert, die Gruppenbildungsprozesse und Positionsbestimmungen des Vertrauenskörpers zu wichtigen betrieblichen Fragen ermöglichten. Diese erste Aufwärtsdynamik gewann weiter an Fahrt, als die Protagonist:innen des Betriebsrats dem Vertrauenskörper mehr Aufmerksamkeit schenkten und zudem Jugendvertrauensleute installiert wurden. Beides führte zu einem Attraktivitätsgewinn der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit gerade für junge Leute und zum Wachstum des Gremiums.

Zwischenzeitlich evozierte ein betrieblicher Reorganisationsprozess, der zusammen mit dem Betriebsrat gestaltet wurde, erhebliche Ängste in der Belegschaft, weil er die Verlagerung von Arbeitsbereichen zur Folge hatte. Dies schlug sich bei der Betriebsratswahl 2018 in einer Oppositionsliste nieder, die quer zur Gewerkschaftszugehörigkeit organisiert war und fast ein Drittel der Sitze errang. Die Kooperation im Betriebsrat gestaltete sich trotz klarer Dominanz der Gewerkschaftsmitglieder schwieriger, was u. a. die Wahl eines Funktionärs der Konkurrenzgewerkschaft VAA zum Betriebsratsvorsitzenden zur Folge hatte. Dieser wiederum musste als leitender Angestellter an der Basis um die Legitimation seines neuen Amtes kämpfen.

Angesichts der Verwerfungen im Betriebsrat setzte der Betriebsratsvorsitzende verstärkt auf die Einbindung des Vertrauenskörpers in betriebliche Gestaltungsfragen. Die Vertrauensleute erlebte er von Beginn an als basisnah, gut informiert und konstruktiv in der Diskussion, was seine Partizipationsbereitschaft weiter stimulierte. In dieser zweiten Aufwertungs- und Emanzipationsphase erhielt der Vertrauenskörper drei Jahre lang personelle Unterstützung durch einen Projektsekretär.

Von nun an wurde systematisch an einer ergebnisorientierten Arbeitskultur, Modernisierung der Kommunikation und personell hinterlegten Eigenständigkeit des Vertrauenskörpers sowie nicht zuletzt auch an konkreten Aktionen gearbeitet. Es wurde erreicht, dass nur noch ein freigestelltes Betriebsratsmitglied im Vertrauenskörpervorstand vertreten sein soll, sodass dieser verstärkt eigene Impulse setzen konnte – was jedoch bis zum Ende der Erhebungsphase nur sporadisch geschah. In diesem Kontext wurden auf Initiative des Vertrauenskörpers auch tarifliche Freistellungszeiten in den gewerkschaftlichen Forderungskatalog aufgenommen.

Die Arbeit an einer Kommunikationsstrategie über Social Media und zur Vorstellung des Gremiums auf Betriebsversammlungen steckten zum Ende des Erhebungszeitraums noch in den Kinderschuhen. Außerdem deckten die ersten systematischeren Beschäftigtenbefragungen zu betrieblichen Gestaltungsfragen noch hohen Qualifizierungsbedarf bei den Vertrauensleuten auf.

Schließlich wurde die Konsultation des Vertrauenskörpers durch den Betriebsrat noch sehr personengebunden gehandhabt und war nicht strukturell als obligatorische Konsultation verankert. Daraus ergab sich das Paradox, dass der Vertrauenskörper durch seine Außenwahrnehmung bereits ein starkes Selbstbewusstsein im Kontext der betriebspolitischen Gestaltung aufgebaut hatte, aber noch keine betrieblichen Gestaltungsaufträge wahrgenommen hatte – der Vertrauenskörper als Avantgarde im Aufbruch.

Was lehrt der Fall?

Der Fall FARBE zeigt das besondere Vitalisierungspotenzial von Krisenerfahrungen, die die Interessenvertretung herausfordern und zur Selbstüberprüfung nötigen. Mit der Übernahme des Unternehmens durch eine Private-Equity-Gesellschaft und die Eingliederung in ein globales Netz von Entwicklungs- und Produktionsstandorten wurde die sozialpartnerschaftliche Ausrichtung vonseiten des Managements infrage gestellt. Einige Jahre später geriet auch der Betriebsrat unter Druck, nachdem er seiner partnerschaftlichen Tradition folgend eine unternehmerische Reorganisation mitgestaltet hatte, die neben Beschäftigungsgarantien auch die Verlagerung von Produktionsteilen umfasste.

Diese beiden Ereignisse erwiesen sich als Katalysatoren für die Vitalisierung des Vertrauenskörpers, der sich auf dem Weg zu einem eigenständigen, wachsenden und kompetenten Akteur in der betrieblichen Arbeitsgestaltung befindet. Hinzu kommt, dass wichtige Protagonist:innen die sich bietenden Gelegenheitsfenster klug mit gewerkschaftlichem Engagement und Partizipationsbereitschaft bespielten und damit eine Aufwärtsdynamik in Gang setzten und hielten. Wesentliche Faktoren dabei waren

- ein aufstrebender Vertrauensmann mit hoher Glaubwürdigkeit und großem Engagement, der bald Mitglied des Vertrauenskörpervorstands und freigestellter Betriebsrat wurde. Er informierte den Vertrauenskörper über betriebliche Regulierungsfragen und etablierte Seminarformate, hob so dessen Diskussions- und Attraktivitätsniveau und reagierte auf die folgenden Emanzipationsbestrebungen des »in Schwingung versetzten« Gremiums mit dem Rückzug aus seiner Sonderstellung;

- ein eher gewerkschaftsferner Betriebsratsvorsitzender, der auf den Legitimationsverlust des Betriebsrats u. a. mit einem umfassenden Partizipationsangebot an den Vertrauenskörper reagierte, diesen in betrieblichen Fragen obligatorisch konsultierte und ernst nahm;
- eine gewerkschaftliche Betreuung, die dem Vertrauenskörper im Sinne einer positiven Verstärkung wichtige Ressourcen für den Kompetenzaufbau bereitstellte. Neben der Arbeit des Projektsekretärs und der Finanzierung von Wochenendseminaren gehörte dazu auch die Aufnahme von Freistellungszeiten in den gewerkschaftlichen Tarifforderungskatalog;
- ein Projektsekretär, der drei Jahre lang eine wichtige Hilfe im Prozess der internen Verständigung, des Grenzmanagements, der Professionalisierung und nicht zuletzt des ergebnisorientierten Arbeitens war. Außerdem trug seine Vernetzung von Vertrauensleuten aus verschiedenen Vertrauenskörpern der Region sichtlich zum Aufbau eines institutionellen Selbstbewusstseins im Vertrauenskörper bei.

Der Schwerpunkt bei der Stärkung des Vertrauenskörpers von FARBE lag auf der Integration des Gewerkschaftsgremiums in die Aushandlung betrieblicher Gestaltungsaspekte, wobei sich die Grenzen zwischen tariflicher und betrieblicher Regulierung zunehmend auflösten. Dennoch war die Beteiligung des Vertrauenskörpers zum Projektende noch stark personengebunden und nicht strukturell verankert.

Der betriebspolitische Fokus der Vertrauenskörperarbeit entspricht den Interessen vieler Vertrauensleute und stärkt die Qualität der Interessenvertretung, steht allerdings einer Stärkung überbetrieblicher politischer Gegenstände im Wege, wie sie sich gewerkschaftliche Hauptverwaltungen bisweilen erhoffen. Zumindest werden innerhalb des Vertrauenskörpers von FARBE keine gesellschafts- und gewerkschaftspolitischen Diskussionen geführt, auch weil hier ein gewisses Spaltungspotenzial vermutet wird. Möglicherweise müssen zunächst nachhaltige Strukturen mit klaren Themen, Beteiligungsrechten und Aufgaben entwickelt werden, bevor eine politische Streitkultur im Gremium zielführend ist.

Was zeigt der Fall für andere?

Der Fall zeigt, dass die – meist von außen oktroyierte – Nötigung der Interessenvertretung zur Selbstüberprüfung ihrer organisatorischen und strategischen Ausrichtung auch die Chance zur Vitalisierung gerade des Vertrauenskörpers mit sich bringt. Am Standort FARBE geschah dies durch die Drohszenarien der Geschäftsführung nach der Übernahme und Eingliederung in einen global agierenden Großkonzern.

Das Modell einer sozialpartnerschaftlichen, wenig partizipativen Stellvertreterpolitik auf Arbeitnehmerseite mit einer Machtkonzentration beim Betriebsrat (»Betriebsrätegewerkschaft«) wurde herausgefordert. Für die Aufwertung des Vertrauenskörpers erweisen sich in solchen Phasen intermediäre Persönlichkeiten mit Zugang zu allen Institutionen der Interessenvertretung (Vertrauenskörper, Betriebsrat und Gewerkschaft) als essenziell; oft sind es wie bei FARBE hochgradig anerkannte »Multifunktionär:innen«. Solche Personen sind am ehesten in der Lage, die Vertrauensleute in die Informationsstrukturen von Betriebsrat und Gewerkschaft einzubinden und zusätzliche Räume zur Gruppenbildung, Selbstorganisation und Positionsbestimmung des Vertrauenskörpers zu organisieren.

Ohne den Zugang zu Informationen und Räumen ist eine gremienbezogene Partizipation bei betrieblichen Regulierungsgegenständen schwierig, weshalb eine entsprechende Offenheit im Betriebsrat eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau kooperativer Netzwerkstrukturen in der Interessenvertretung ist. Diese Offenheit kann durch verschiedene Faktoren begünstigt werden, zu denen im Falle von FARBE die gewerkschaftliche Verbundenheit vieler Betriebsratsmitglieder, die zunehmend interessante Arbeit im Vertrauenskörper und nicht zuletzt der gestiegene Legitimationsdruck der Betriebsratsspitze gegenüber der Basis gehörten.

In genau dieser Aufbruchsphase stellte die Gewerkschaft zusätzliche Ressourcen – u. a. einen Projektsekretär – zum Aufbau nachhaltiger Strukturen im Vertrauenskörper bereit, was den dynamischen Vitalisierungsprozess weiter vorantrieb. Allerdings ist der Prozess einer strukturellen Integration des Vertrauenskörpers in die Betriebspolitik zeitaufwendig und benötigt einen langen Atem und Frustrationstoleranz. Bei FARBE ist er auch nach über zehn Jahren noch nicht abgeschlossen.

Fallstudie 6: ITK

Der Fallbetrieb

ITK ist ein global agierender Konzern, der Hardware, Software und Dienstleistungen im Bereich der IT entwickelt. Der Konzern gilt als Vorreiter in Sachen Digitalisierung und künstliche Intelligenz. Das Produktportfolio umfasst u. a. E-Business-Lösungen, Betriebssysteme, Softwareprogramme und Beratungsleistungen für Betriebe aus unterschiedlichsten Branchen. Kundenspezifische IT-Produkte spielen eine bedeutende Rolle; es werden hochkomplexe Software- und Cloudlösungen angeboten.

In Deutschland beschäftigte der Konzern 2020 mehr als 10.000 Mitarbeiter:innen, von denen am Standort METROPOLE nahezu 1.000 – vielfach formal

hochqualifizierte – Mitarbeiter:innen in vier Gesellschaften tätig waren. Die Arbeit an wechselnden Orten, beim Kunden und in projektbezogenen, stets neu zusammengestellten Teams ist für die Beschäftigten Teil der Arbeitsnormalität.

Was ist der Fall?

Für ver.di stellt ITK ein erfolgreiches Beispiel gewerkschaftlicher Organisierung in der Informations- und Telekommunikationsbranche dar. Die Gewerkschaft kann auf einen wachsenden Organisationsgrad, gewerkschaftliche Präsenz an der Basis und den verschiedenen Arbeitsorten sowie gewerkschaftliche Vertretungserfolge und Gestaltungsinitiativen verweisen. Der Aufbau einer Betriebsgruppe, deren Anbindung an die zentrale hauptamtliche Betreuung, die »Demokratisierung« der Tarifarbeit, die Aushandlung innovativer Tarifverträge im Themenfeld Gesundheit und betriebliche Zusatzrente sowie die erfolgreiche Ausübung gewerkschaftlichen Rechtsbeistands sind zentrale »Erfolgsmarker«.

Die Betriebsgruppen sind wichtig für den Informationsfluss vor Ort, fungieren als Multiplikatoren und haben große Bedeutung für die Tarifbewegung. Sie organisieren die Wahlen zur Tarifkommission in den verschiedenen Häusern, sind an der Durchführung von Befragungen zur Forderungsfindung beteiligt, sorgen mit Infotischen für eine greifbare Gewerkschaftspräsenz vor Ort und initiieren den Protest auf kleiner Flamme.

Während die Betriebsratslandschaft durch häufige Restrukturierungen im Konzern immer wieder »umgebaut« wurde, ganze Gremien wegfielen und neue entstanden, sind die Betriebsgruppen zu einer betriebsübergreifenden stabilisierenden Struktur geworden. Sie stimmen sich mit dem gewerkschaftlichen Konzernbetreuer zu Tariffragen und aktuellen Themen im Unternehmen ab und pflegen einen engen Austausch mit den gewerkschaftlichen Betriebsratsmitgliedern auf den verschiedenen Ebenen der komplexen Mitbestimmungsstruktur.

Die gewerkschaftliche Arbeit bei ITK erfolgt auf schwierigem Terrain; im Vergleich mit anderen Unternehmen aus derselben Branche erscheint die Mitgliederentwicklung jedoch durchaus beachtlich. Die gewerkschaftlichen Landgewinne lassen sich unserer Beobachtung nach insbesondere auf eine Politik zurückführen, die Gewerkschaft auf Betriebsebene als demokratisch gestaltbar verankern will. Die entsprechende organisatorische Form ist der Aufbau von Betriebsgruppen an den verschiedenen Standorten.

Wie in vielen anderen Unternehmen auch sind es die gewerkschaftlich identifizierten Betriebsratsmitglieder, die das organisatorische Rückgrat der Betriebsgruppen, ihren aktiven Kern und die gewählte Führung bilden. Die Lei-

tung verfolgt stets das Ziel, weitere Mitglieder zu aktivieren und nicht organisierte Belegschaftssteile für die Betriebsgruppe zu interessieren.

Die Betriebsgruppe ist der Ort, an dem Kritik an und Unwohlsein mit der Unternehmensentwicklung artikuliert werden, ein Gegendiskurs gegen manageriale Rhetorik gepflegt wird und Positionsbestimmungen erfolgen. Die Gruppe gewährleistet die gewerkschaftliche Information vor Ort und ist durch Wahlen zur Tarifkommission, Befragungen zur Tarifbewegung und Informationstische in der Kantine als Trägerin der »Entmystifizierung« der Tarifpolitik bedeutsam.

Aus der gewerkschaftlichen Organisationsperspektive stellt der Aufbau von Betriebsgruppen einen wesentlichen Fortschritt dar, weil diese einen gewerkschaftlichen Ort schaffen, wo früher nur vereinzelte Gewerkschaftsmitglieder existierten. Damit ist die zentrale Politik- und Strategiediskussion der Gewerkschaft mit einer betrieblichen Gewerkschaftsstruktur verknüpft. Der gewerkschaftliche Erfolg basiert auf verschiedenen Bausteinen:

- Durch die Gründung und Ausweitung von Betriebsgruppen im gesamten Konzern – mittlerweile existieren 13 Gruppen – konnte an vielen Standorten eine gewerkschaftliche Organisationspräsenz an der Basis etabliert werden. Die standortübergreifende Verknüpfung der Betriebsgruppen schaffte ein Lern- und Praxisnetzwerk.
- Die Gewerkschaft thematisiert aktuelle Probleme der Beschäftigten, insbesondere gesundheitliche Belastungen und solche, die aus der flexiblen Arbeit im Kontext einer restriktiven Personalpolitik resultieren.
- Die Gewerkschaft reguliert durchaus erfolgreich qua Tarifvertrag – u. a. existiert eine Regelung zur Verringerung flexibler Entgeltbestandteile, die bis zu 30 Prozent des Gehalts ausmachen können.
- Im Rahmen der »qualitativen Tarifverträge« u. a. zur Gesundheit der Beschäftigten wurden Beteiligungsprozesse ausgebaut, indem sowohl die Interessenvertretung als auch die Beschäftigten selbst durch Befragungen, Steuerungskomitees und Workshops eingebunden wurden.
- Die Gewerkschaft hat die Tarifkommission demokratisch geöffnet. Tarifkommissionsmitglieder werden nun in transparenter Form gewählt; jedes Gewerkschaftsmitglied kann sich aufstellen und wählen lassen.
- Das Image der Gewerkschaft konnte durch diese Bausteine deutlich verbessert werden. Sie wird als offener, verlässlicher und beteiligungsorientierter wahrgenommen.

Was lehrt der Fall?

Am ITK-Standort METROPOLE ist mit der Etablierung von Betriebsgruppen nicht nur eine neue Struktur, sondern auch eine neue Kultur eingezogen. Die Bestimmung der gewerkschaftlichen Tarifkommission wird nun transparenter und offener gestaltet; im Prozess der gewerkschaftlichen Forderungsfindung setzt die Gewerkschaft stärker auf den direkten Dialog mit den Kolleg:innen vor Ort.

Der Einbezug der Betriebsgruppen in die Tarifbewegung und die Ausgestaltung einer qualitativen Tarifpolitik durch die Einführung eines Gesundheitstarifvertrags stellten demokratische Impulse dar, der sich deutlich von der bisherigen »Politik hinter verschlossenen Türen« abhoben. Wichtig war in den beiden angekündigten Kündigungswellen zudem die exzellente Rechtsschutzberatung der Gewerkschaft, die vermutlich die größten Mitgliedergewinne brachten. Gewerkschaftliche Solidar- und Schutzfunktionen und kompetente gewerkschaftliche Akteur:innen erwiesen sich unter Krisenbedingungen auch für Hochqualifizierte als nützlich. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad vor Ort liegt bei 15 Prozent, was im Branchenschnitt einen guten Wert darstellt.

Trotz dieser Kombination aus Partizipationsorientierung, innovativer Tarifpolitik und attraktiven gewerkschaftlichen Dienstleistungen gerät die gewerkschaftliche Durchdringung im Fall ITK an ihren Grenzen. Die hochqualifizierte Belegschaft, die lange Zeit gewerkschaftsdistanziert war, reagiert nicht selten mit Gleichgültigkeit oder gar Ablehnung auf gewerkschaftliche Ansprache und Beteiligungsangebote. Dass die Gewerkschaft einen guten Service in Form von Rechtsschutz leistet, heißt lange nicht, dass man sich auch in die Organisation einbringen möchte. Auch aus der organisierten Belegschaft vernimmt die Betriebsgruppe kaum Impulse, die sich zu einem gemeinsamen Handeln auf betrieblicher Ebene fortentwickeln ließen.

Die gewerkschaftlich Aktiven in der Betriebsgruppe sind überwiegend personenidentisch mit den Betriebsratsmitgliedern; die positive Entwicklung beim Organisationsgrad führte nicht dazu, dass der Kreis der Aktiven nachhaltig gewachsen wäre. Dass die Betriebsgruppe 2020 über Monate hinweg Probleme hatte, einen neuen Vorsitzenden bzw. eine neue Vorsitzende zu finden, zeigt auch, dass sie auf dem Weg zu einem attraktiven, dynamischen Zusammenschluss durchaus noch eine Wegstrecke zu absolvieren hat.

Diese Probleme lassen sich u. a. darauf zurückführen, dass der konkrete Arbeitsort als Ort des Austauschs von Beschäftigten und damit als Arena von Interessenabgleich und Interessenformierung eine immer geringere Rolle spielt. Die Arbeit erfolgt nicht nur in hochgradig flexiblen und beanspruchenden Zeit-

arrangements, sie findet auch räumlich verteilt in wechselnden Teamzusammensetzungen bei verschiedenen Kunden statt.

Das hohe Maß an Eigenverantwortlichkeit geht mit einer individualisierenden Verantwortungszuschreibung für erfahrenes »Arbeitsleid« einher. Unsere Gesprächspartner:innen beklagten eine gewisse Apathie der Belegschaft gegenüber der institutionellen Interessenvertretung und der Gewerkschaft. Jüngere Beschäftigte würden Formen erfolgreichen Interessenhandels in der ersten Person entwickeln, teilweise auch im Austausch mit Kolleg:innen – aber eben nicht im gewerkschaftlichen Rahmen.

Insbesondere durch den Konzernbetreuer gab die Gewerkschaft Impulse zur partizipatorischen Öffnung der Gewerkschaftsarbeit und konnte damit eine Art Aufbruchstimmung erzeugt. Es habe »durch ver.di allerhand Bewegung gegeben«, so eine Aktive, die zugleich eine prominente Position im Betriebsrat einnimmt. Man sei politischer geworden, es gebe »mehr Leute«, »man konnte wieder was bewegen, man konnte mitbestimmen«.

Der Aufbau einer nachhaltigen Betriebsgruppenstruktur, die eigene Themenfelder besetzt, im Austausch mit der Belegschaft steht und neue Mitgliederreservoirs erschließt, ist dagegen eine nur schwierig zu meisternde Aufgabe. Wie in vielen anderen Unternehmen auch fehlt bei ITK eine »kritische Masse« aktiver Gewerkschafter:innen jenseits des Kreises der gewerkschaftlichen »Überzeugungstäter:innen« aus den Betriebsräten.

Die Mobilisierungsprobleme sind ein »ewiges Thema« im Betrieb; in fast allen Interviews wurden die Schwierigkeiten bei der Gewinnung hochqualifizierter Angestellten für die Gewerkschaft thematisiert. Insbesondere jüngere Hochqualifizierte können angesichts der Arbeitsmarktsituation unmittelbar bei anderen Unternehmen unterkommen. Diese »Exit-Option« schwächt die Bereitschaft, sich mit den Kolleg:innen vor Ort für Veränderungen zu engagieren. 2016 etwa wechselte im Zuge einer Kündigungswelle etwa ein Drittel der von Kündigung Bedrohten zu anderen Unternehmen, bevor ITK die Arbeitsverhältnisse faktisch beendet hatte.

Was zeigt der Fall für andere?

Die Fallstudie zeigt, dass gewerkschaftliche Schutzfunktionen auch im Bereich hochqualifizierter Arbeit ein wichtiges Argument für den Nutzen gewerkschaftlicher Organisation darstellen. In diesem Feld konnte sich die Gewerkschaft wiederholt als kompetente Interessenwahrerin beweisen.

In der Restrukturierungsphase 2021 drohte der Konzern mit einem weiteren Stellenabbau im Zuge der Abspaltung eines wichtigen Unternehmens-

teils. Angesichts der Corona-Einschränkungen führten die Betriebsgruppen mit dem Konzernbetreuer Videoprotesttage durch, erstellten Newsletter und boten Informationsabende zum Betriebsübergang an, um den Druck gegen den Arbeitgeber zu erhöhen; außerdem wurde der Rechtsschutz als Serviceangebot intensiviert. Die Resonanz auf das abgestufte Angebot der Gewerkschaft in dieser Situation – Informationen aus erster Hand auch für Nichtmitglieder, erweitere Informationen und Beratungsleistungen für Mitglieder – war durchaus positiv.

Trotz aller Erfolge ist es bisher aber kaum gelungen, mit jüngeren Beschäftigten in einen Dialog zu kommen, die in avancierten Geschäftsfeldern tätig sind. Die Betriebsgruppen repräsentieren primär den Teil der Belegschaft, der bereits Bekanntschaft mit den negativen Auswirkungen hochqualifizierter Arbeit machen musste. Dazu gehören gesundheitliche Belastung, die mangelnde Möglichkeit zur Verwirklichung qualitativer Arbeitsansprüche angesichts straffer Kostenorientierung sowie organisationale Diskontinuität. Enttäuschung und »eingefrorene Karrieren« sind in einigen Fällen der Grund für die Hinwendung zur Gewerkschaft.

Was diese hingegen jungen High Potentials zu bieten hat und welche erlebten Widersprüche zwischen Arbeitsansprüchen und -realitäten die Gewerkschaft in welcher Form thematisieren sollte, bleibt unklar. Hier zeigen sich auch habituelle Gräben zwischen einem reiferen gewerkschaftlichen Milieu der Betriebsgruppe, das teilweise noch den Geist traditioneller gewerkschaftlicher Organisationspraxis atmet, und jüngeren Beschäftigten, die unkonventionelle Formen der Interessenartikulation pflegen.

Der Fall ITK zeigt auch, dass eine partizipative Reorientierung der gewerkschaftlichen Arbeit, wie sie auch in anderen Unternehmen durch die Öffnung der Tarifpolitik und innovative thematische Schwerpunktsetzung erfolgt ist, nicht zwangsläufig eine Beteiligungseuphorie aufseiten der Beschäftigten auslöst. Eine wachsende Zahl von Kolleg:innen schätzt die Gewerkschaft jedoch als effizienten Schutzmechanismus und sieht Gewerkschafter:innen als (sozial) kompetente und mit Konzern und Branche vertraute Interessenvertreter:innen.

Mit den Betriebsgruppen konnte sich die Gewerkschaft organisatorisch in den einzelnen Betrieben »einnisten«. Vielversprechend scheint insbesondere der Ansatz, Interessen der Beschäftigten wie Gesundheit, Anerkennung und Qualifikation aufzugreifen, die nicht unmittelbar monetärer Art sind, und diese gewerkschaftlich zu behandeln und womöglich auch tariflich zu regulieren. Dabei wäre zu eruieren, inwieweit Beteiligungsmechanismen vertieft und dialogischer gestaltet werden könnten – wie also die Betriebsgruppe ihre Politik noch stärker zusammen mit den Beschäftigten entwickeln könnte.

Fallstudie 7: KRAN

Der Fallbetrieb

KRAN ist ein weltweit agierendes mittelständisches Unternehmen, das international in viele Produktionsgesellschaften mit mehreren Geschäftsfeldern gegliedert ist. Vor Ort gilt KRAN als bodenständig, familiär und solide. Das Unternehmen positioniert sich zunehmend auf globalen Märkten außerhalb der EU; dort wird etwa ein Drittel des Produktumsatzes erwirtschaftet. Das Wachstum führte im Fallbetrieb selbst zu einem Beschäftigtenaufbau, konkret zu etwa einem Viertel mehr Personal. Der Standort ist das zweitgrößte Werk des Konzerns in Deutschland; produziert werden Hebevorrichtungen.

Interessanterweise sind am Ort zwei Betriebe aus dem KRAN-Konzern ansässig. Beide haben eine vergleichbare Anzahl an Beschäftigten, denselben zuständigen Gewerkschaftssekretär und dieselben Vereinbarungen mit dem Management zu den Bedingungen der Betriebsrats- und Vertrauensleutearbeit. Zudem gehen die Interessenvertretungen beider Betriebe einmal im Jahr mit dem Gewerkschaftssekretär in Klausur. Die Rahmenbedingungen sind also weitgehend identisch, aber bei der Vertrauensleutearbeit, die völlig unterschiedlich ist, endet der »Zwillingsstatus« der beiden Betriebe.

Im Schwesterbetrieb läuft es eher »klassisch«, im Fallbetrieb dagegen kam mit dem gewerkschaftlichen Entwicklungsprojekt (GEP) der IG Metall seit 2014 neuer Schwung auf. Das Engagement der Vertrauensleute konnte gesteigert werden und mittlerweile beteiligen sich viel mehr Personen an der niedrigschwelligen Projektarbeit. Der GEP-Sekretär reflektiert im Rückblick, dass sich das Entwicklungsprojekt anfangs zu sehr auf einzelne Vertrauensleute konzentriert habe und nicht an den Vertrauenskörper an sich gedacht worden sei. Erst mit der Umstellung auf eine breit aufgestellte Vertrauenskörperleitung gelang es, neue Kommunikationswege zu etablieren, mehr Eigeninitiative in Projekten abzurufen, Gespräche zu initiieren und Verbindlichkeit zu erzeugen.

Was ist der Fall?

KRAN ist ein Beispiel für eine gute Kooperation zwischen Betriebsrat, Gewerkschaft und Vertrauenskörper und für gelungene Ansätze zur Beteiligung von Vertrauensleuten. Mit der Organisation eines neuen Vertrauenskörpers war die Suche nach neuen Personen und neuen Zielgruppen für die Vertrauensleutearbeit verbunden. Im Zuge des GEP-Projekts kam es zu einem wesentlichen Im-

puls »von außen«, der durch Ideenvielfalt »von innen« und Experimentierfreudigkeit bei neuen Arbeitsweisen flankiert wurde.

Durch die partizipativen Ansätze des GEP bildete sich im Vertrauenskörper eine neue Arbeitsteilung und eine neue Arbeitskultur; insbesondere entwickelten sich Beteiligungsangebote in »flexiblen Projektformen«. Diese umfassten u. a. Befragungen (Belastung der Angestellten, Corona), Mobilisierung und Petitionen zu bestimmten Themen (Arbeits- und Gesundheitsschutz) und Workshops für bestimmte Zielgruppen wie Leiharbeiter, Auszubildende oder Nichtmitglieder. Zeitgleich erweiterte der Vertrauenskörper sein Informationsangebot und trat im Betrieb offensiver auf. Durch all diese Aktivitäten konnte der Organisationsgrad von 34 Prozent im Jahr 2012 auf 44 Prozent im Jahr 2020 gesteigert werden.

Die strategische Neuausrichtung bewirkte, dass die Verbindlichkeit der Vertrauenskörperarbeit gestärkt wurde und sich sowohl die Zusammensetzung des Aktivenkerns im Vertrauenskörper als auch das Selbstverständnis und die motivationale Basis deutlich veränderten:

- Der Vertrauenskörper eroberte gewerkschaftliches Terrain zurück und betreibt nun im Wesentlichen die gewerkschaftliche Tarifarbeit, die er beteiligungsorientiert gestaltet.
- Der Vertrauenskörper konnte neue Mitglieder gewinnen und entwickelte eine neue Vertrauenskörperorganisation. Statt auf Einzelpersonen wie zu Beginn des Entwicklungsprojekts, konzentrierte man sich mehr auf den »Vertrauenskörper an sich«, d. h. auf Arbeitsteilung, ein Patensystem, Projekte, neue Führungsstrukturen und Kommunikation.
- Personell vergrößerte sich der Vertrauenskörper sukzessive; außerdem wurden vermehrt Frauen und Beschäftigte aus indirekten Bereichen wie IT, Verwaltung, Forschung oder Vertrieb gewonnen.
- Der Vertrauenskörper verabschiedete sich vom Prinzip der Benennung der Vertrauensleute und lässt diese nun von den Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb wählen.
- Mit Unterstützung durch ein gewerkschaftliches Erschließungsprojekt erprobte der Vertrauenskörper beteiligungsorientierte Methoden der Projekt- und Kampagnenplanung.
- Im Vertrauenskörper entwickelte sich eine neue Arbeits- und Führungskultur (»laterale Hierarchie«); Resonanz und Begeisterung sowie ein stärkeres Engagement entfalteten sich.

Was lehrt der Fall?

Die Projekte des Vertrauenskörpers sind stark themenbezogen und niederschwellig. So gab es in einer Werkshalle schon lange ein Problem mit der Zugluft und dem Arbeitssicherheitsausschuss war es nicht gelungen, das Problem zu beseitigen. Daher bot es sich an, ein Projekt daraus zu machen, und aus der Projektgruppe, in der auch der GEP-Sekretär mitwirkte, kamen entscheidende Lösungsideen. Bei einer Beschäftigtenbefragung zu Corona wurden Tandems von Vertrauensleuten und Betriebsratsmitgliedern gebildet und die Befragung wurde über die Mitarbeiter:innen-App mit einem selbst gedrehten Film und einem Flyer angekündigt.

Ebenso wichtig war die direkte Ansprache der Beschäftigten in den Werkshallen. Während der GEP-Sekretär davon spricht, dass die »Logik der Aktion« nicht immer ausreichend bedacht worden sei und noch »viel Luft nach oben« bestehe, sind die Vertrauensleute der Ansicht, dass die niederschwellige Projektstruktur und das Patensystem innerhalb des Vertrauenskörpers bereits sehr vitalisierend gewirkt haben.

Im Vergleich mit den anderen Untersuchungsbetrieben bewirkte die Revitalisierung der Vertrauensleutearbeit auch eine Rückgewinnung gewerkschaftlichen Terrains von einem vormals übermächtigen Betriebsratsvorsitzenden. Weil Betriebsrat und Vertrauenskörper eng zusammenarbeiten, konnten auch Themen des Betriebsrats wie Zugluft oder die Befragung auf Betriebsversammlungen angegangen werden. Im Rahmen der strategischen Neuaufstellung stärkte die Vertrauenskörperleitung die Eigeninitiative in Projekten und setzte dabei auf mehr Beteiligung der Gewerkschaftsmitglieder und Vertrauensleute.

Dadurch veränderten sich die Beziehungsarbeit, der kreative Elan, das Selbstverständnis und die motivationale Basis. Viele Vertrauenspersonen waren fortan »sehr motiviert und verstehen sich [selbst] tatsächlich auch anders«, so die stellvertretende Vertrauenskörperleiterin. Sie seien auch mutiger geworden – aus den unsichtbaren »Briefträgern des Betriebsrats« von einst wurde ein Aktivenkern, der selbstbewusst im Betrieb auftritt. Jede:r kann sich nach persönlicher Neigung und Kompetenz in verschiedenen Projektgruppen einbringen. Selbst der eher zurückhaltende Vertrauenskörperleiter ließ sich zu der Aussage hinreißen, dass es nun »einen gewissen Spirit gibt, etwas, das begeistert und mitnimmt«.

Wenn wir die Dynamik der Revitalisierung betrachten, hatte die Vertrauensleutearbeit vor Corona eine Phase erreicht, in der die neuen Regeln, die flachen Hierarchien in der Vertrauenskörperleitung, die neuen Kommunikationsstrukturen und die Projektarbeit implementiert waren. Die neuen Arbeitsweisen und

die neue Arbeitskultur waren dabei, sich zu verstetigen, und der Vertrauenskörper hatte einen Teil seiner selbstgesteckten Ziele erreicht.

Andere Ziele, wie neue Projekte anzustoßen oder mehr Auszubildende als Mitglieder zu rekrutieren, konnten in den beiden Coronajahren 2020 und 2021 nicht mehr verwirklicht werden. Während der Erschließungssekretär weiterhin versuchte, als Antreiber neue Ideen mit dem Vertrauenskörper zu entwickeln, berichtet das Tandem der Vertrauenskörperleitung von der häufigen Verlegung von Klausurtagungen und anderen Terminen in Coronazeiten.

Nach dem euphorischen Anfangsschwung überwog beim Feedback Ende 2021 die Ernüchterung, denn Corona hatte dem Vertrauenskörper zugesetzt; die Bereitschaft zur Mitwirkung war deutlich gesunken. Zwar hatte die stellvertretende Vertrauenskörpervorsitzende eine Fortbildung zur Transformationspromotorin erhalten, doch konnte sie die neuen, auf die Präsenzform zugeschnittenen Konzepte zur dialogischen Gestaltung aufgrund der Corona-Restriktionen nicht anwenden. Der Vertrauenskörper reduzierte die Aktivitäten im zweiten Coronajahr und auch die Face-to-face-Kommunikation litt erheblich.

Was zeigt der Fall für andere?

Im Vergleich mit anderen Untersuchungsbetrieben setzte der neue Vertrauenskörper weniger auf Einzelpersonen, sondern auf eine neue und flexible partizipative Struktur, eine umfassende Arbeitsteilung im Vertrauenskörper und eine andere Arbeitskultur. Mit der Umstellung auf eine flache Hierarchie gelang es, neue Kommunikationswege zu etablieren, mehr Eigeninitiative in Projekten abzurufen und neue Verbindlichkeiten herzustellen.

Der neue »Spirit« im Vertrauenskörper führte zu Resonanz, Engagement und Begeisterung beim Aktivenkern und korrespondierte mit einer offenen Kommunikation, der Wahl des Vertrauenskörpers nach Bereichen und einem neuen Selbstverständnis. Dies führte dazu, dass die Mitglieder des Aktivenkerns vermehrt und kreativ gewerkschaftliche Themen angingen.

Die durch das GEP gelegten Grundlagen, die neuen Methoden zur Zielbestimmung und zur Planung von Projekten sowie das Patensystem fanden positive Resonanz im Vertrauenskörper. Der Aktivenkern im Vertrauenskörper umfasst die Vertrauenskörperleitung, die nahezu geschlechterparitätisch besetzt ist, und rund ein Dutzend aktive Vertrauensleute, die zunehmend aus den verschiedenen Bereichen des Unternehmens rekrutiert werden. Die Frage bleibt, ob die neuen Methoden, Arbeitsweisen und Organisationsformen einen nachhaltigen Entwicklungsraum schaffen, der noch stärker für betriebliche Themen genutzt werden kann.

Fallstudie 8: MEDITEC

Der Fallbetrieb

MEDITEC ist die Firmenzentrale eines international aufgestellten Wissenschafts- und Technologieunternehmens mit verschiedenen Produktsparten; die Zahl der Beschäftigten in unserem Untersuchungsbetrieb liegt im hohen vierstelligen Bereich. Die Beschäftigtenstruktur von MEDITEC hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten massiv verändert; der Anteil von Angehörigen hochqualifizierter akademischer Professionen mit internationaler Herkunft ist stark gestiegen. Die Quote der außertariflich Beschäftigten beträgt mittlerweile fast 40 Prozent und der Anteil sogenannter »leitender Angestellter« ist hoch.

Im Kontext der Bewältigung von wirtschaftlichen Krisen hat sich sowohl das Unternehmen als auch die Interessenvertretung neu aufgestellt. Einerseits haben sich IG BCE, Betriebsrat und der damals noch wenig profilierte Vertrauenskörper aktiv und unter Einbezug der Belegschaft an der Transformation des Unternehmens beteiligt. Hierbei wurden grundlegende Bedingungen für die Zukunft der Interessenvertretung geschaffen und entscheidende Rahmenbedingungen abgesteckt.

Andererseits schied im Zuge dieses Prozesses eine beträchtliche Anzahl langjährig Aktiver aus Betriebsrat und Vertrauenskörper aus – teilweise altersbedingt, aber auch aufgrund der attraktiven Abfindungsregelungen. Dies ermöglichte einen Generationswechsel an der Spitze beider Gremien und eine Gruppe jüngerer Gewerkschafter:innen erhielt die für einen derartigen Betrieb ungewöhnliche Chance, einen gemeinsamen Neuanfang in beiden Gremien mitzugestalten.

Was ist der Fall?

MEDITEC ist ein Beispiel für ein gutes Zusammenspiel und eine enge Verzahnung von Betriebsrat und Vertrauenskörper; hier ist der oft gestellte Anspruch in hohem Maße realisiert, dass beide Gremien »auf Augenhöhe« miteinander agieren. Bei dieser Entwicklung spielten der Vertrauenskörpervorsitzende und seine Stellvertreterin seit Mitte der 2010er Jahre eine herausragende Rolle. Dem neuen »Paar« an der Spitze schwebte eine arbeitsteilig-professionelle Vertrauensleutearbeit vor, die zur Firma, deren Transformationsprozess und der sich verändernden Belegschaft passt und die thematisch orientiert, organisatorisch besser aufgestellt und methodisch gut konzipiert ist.

Im Betriebsrat hat die IG-BCE-Fraktion nach der letzten Betriebsratswahl eine relevante Veränderung vorgenommen, indem es nicht mehr die Betriebsratsvorsitzenden sind, die die Fraktionssitzungen leiten, sondern die beiden Vertrauenskörpervorsitzenden, die ihrerseits freigestellte Betriebsräte sind, aber nicht der Betriebsratsspitze angehören. Damit findet nicht nur eine stärkere Verzahnung zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörpervorstand statt, zugleich sind die Themen des Vertrauenskörpers und damit gewerkschaftliche Perspektiven auch stärker im Betriebsrat präsent.

Auch bei der Verwirklichung eines anderen gewerkschaftlichen Anspruchs kam die Interessenvertretung einen großen Schritt voran, indem sich auf allen Ebenen partizipative Ansätze entwickelten – am stärksten in den Mitbestimmungsgremien selbst, nämlich in der Betriebsratsfraktion der Gewerkschaft und im Vertrauenskörpervorstand. Darüber hinaus finden sich vermehrt Beteiligungsangebote im Vertrauenskörpergremium und von diesem ausgehend auch in einzelnen Abteilungen oder Teams, und zwar unter partiellem Einbezug der Beschäftigten.

Wesentlich dabei ist, dass sich die Beteiligungsansätze nicht auf Informationen, gelegentliche Befragungen oder temporäre Mobilisierung zu bestimmten Fragen beschränken, sondern strukturell verankert sind wie im Fall der Arbeitsgruppen nach § 28a Betriebsverfassungsgesetz. Damit erzielen sie nicht nur eine größere Nachhaltigkeit, sondern wirken auch inhaltlich und organisatorisch auf die institutionelle Mitbestimmung zurück.

Was lehrt der Fall?

Aus der Perspektive der gewerkschaftlichen Akteur:innen bei MEDITEC lässt sich zusammenfassend feststellen, dass der Vertrauenskörper im Vergleich zu früher über eine deutlich höhere Bedeutung, eine weitaus stärkere Präsenz und ein stark erweitertes Handlungs- und Einflussspektrum verfügt. Nach außen hin ist vor allem der Vertrauenskörpervorstand zu einem nennenswerten Player auf dem betriebspolitischen Parkett geworden, und das bis auf die Ebene der Geschäftsleitung.

Innerhalb der Mitbestimmungsstrukturen repräsentiert der Vertrauenskörper die Gewerkschaft stärker als früher im Betrieb. Sein Einfluss im Betriebsrat ist gewachsen, sein Themenspektrum hat sich erweitert und seit einigen Jahren kann man tatsächlich von einer partizipativen Binnenkultur des Vertrauenskörpers sprechen.

Die Beschäftigten wissen, dass es einen Betriebsrat gibt, und die Wahlbeteiligung ist hoch. Auch scheint ein Großteil der Beschäftigten zu wissen, dass

die Gewerkschaft in ihrem Betrieb eine große Rolle spielt, dass Betriebsrat und Gewerkschaft der Counterpart auf Arbeitnehmerseite zu Eigentümer:innen und Geschäftsleitung sind und dass die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit nicht unwesentlich von der Gewerkschaft und ihren betrieblichen Repräsentant:innen mitgestaltet werden.

Deutlich weniger Beschäftigte wissen jedoch von der Existenz und Arbeit des Vertrauenskörpers. Dies hängt wesentlich damit zusammen, dass die Vertrauensleutearbeit nach wie vor nur im traditionell hoch organisierten Schichtbereich und teilweise im Laborbereich zum Arbeitsalltag und zur alltäglichen Arbeitskultur gehört. Im Gegensatz dazu ist die Arbeit der Vertrauensleute im beruflich-professionellen Alltag der international geprägten akademischen Labor- und Entwicklungsbereiche und von IT, Vertrieb und Verwaltung wenig präsent – anders als in gewerkschaftlich hoch organisierten Produktionsbetrieben wie beispielsweise AERO.

Das Wissen über den Vertrauenskörper hängt wesentlich davon ab, ob es im jeweiligen Arbeitsbereich eine aktive Vertrauensperson gibt, die sich auch bemerkbar macht. Eine Ausnahme macht hier nur der Vertrauenskörpervorsitzende, der im Betrieb bekannt ist wie ein »bunter Hund«. Durch seine Auftritte auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen sowie seine charismatische, aufmerksame und zugewandte Präsenz in vielen Unternehmensbereichen schafft er es – und mit ihm zunehmend auch der gesamte Vertrauenskörpervorstand – dem Vertrauenskörper eine stärkere Präsenz in der betrieblichen Öffentlichkeit zu verschaffen.

Was zeigt der Fall für andere?

Eine bedeutende betriebspolitische Innovation besteht in der intensiven Nutzung des §28a Betriebsverfassungsgesetz, der es nach einer entsprechenden Vereinbarung mit dem Arbeitgeber ermöglicht, Nachrücker:innen auf der Betriebsratsliste, Vertrauensleute und »betriebliche Expert:innen« regelmäßig an themenbezogenen Arbeitsgruppen des Betriebsrats zu beteiligen. Somit werden die Aufgaben und die Arbeit des Betriebsrats auf eine wesentlich breitere Basis gestellt.

Es liegt auf der Hand, dass in einem derartigen Prozess, der in einer ausgeprägt hierarchisch-paternalistischen Haltung des Betriebsrats- und des Vertrauenskörpervorsitzenden seinen Ausgang nahm, immer noch eine deutliche Asymmetrie zwischen den Führungspersonen und dem restlichen Vertrauenskörper besteht, die bestenfalls nach und nach abgebaut, aber nicht strukturell beseitigt werden kann.

Die starke Bedeutung von Führungspersonen in der Mitbestimmung spiegelt die Entwicklungsdynamik bei der Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit wider, die zunächst von den Veränderungen an der Spitze des Vertrauenskörpers geprägt war – in engem Zusammenspiel mit dem sich neu aufstellenden Betriebsrat. Hierbei spielten vor allem der Vertrauenskörpervorsitzende und seine Stellvertreterin eine entscheidende Rolle.

Die Entwicklung der Vertrauensleutearbeit vor Ort und die Arbeit der »einfachen« Vertrauensleute in Fachabteilungen, Labors und Teams hinkten hinter den sich rasch vollziehenden Entwicklungen an der strategisch-operativen Spitze des Vertrauenskörpers her – mit Ausnahme des Schichtbereichs, der schon immer durch eine aktive Vertrauensleutearbeit geprägt war. Allerdings ist die Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit in der Breite und Tiefe des Betriebs ein zentrales Anliegen des Vertrauenskörpervorstands, weshalb sich hierfür durchaus schon relevante Ansätze finden lassen.

Mit der nur von uns festgestellten und nur schwer zu überwindenden Asymmetrie zwischen »Führung« und »Geführten« sind das prinzipielle Dilemma im Vertrauenskörper und der Versuch angesprochen, zumindest ansatzweise eine gewisse Augenhöhe herzustellen. Genau wie Betriebsräte sind Vertrauenskörper – so unsere These – durch ein unvermeidliches Oszillieren zwischen den beiden Organisationsformen »Hierarchie« und »Demokratie« geprägt.

Die Vertrauenskörpervorsitzenden bedauern, dass sie mit ihrer Vertrauensleutearbeit noch längst nicht dort sind, wo sie gerne hinmöchten. Es gibt noch zu viele weiße Flecken auf der betrieblichen Landkarte, zu viele Beschäftigtengruppen, die sie nicht so erreichen, wie sie das gerne möchten – und genügend Themen, die sie noch anpacken wollen, denn die politischen, ökonomischen, technischen, arbeitsorganisatorischen und kulturellen Gestaltungaufgaben werden in den kommenden Jahren mit Sicherheit nicht weniger.

Was den Gewerkschaftsbezug angeht, bedauert der zuständige Bezirksleiter die weitgehende Betriebsbezogenheit der Gewerkschaftsarbeit bei MEDITEC, die zugleich auch der wichtigste und aktivste Betrieb in seinem Zuständigkeitsbereich ist – und das, obwohl er in kontinuierlichem Kontakt mit den wesentlichen Playern in Betriebsrat und Vertrauenskörper steht und bei allen wesentlichen Fragen dabei oder zumindest informiert ist.

Fallstudie 9: PFLUG

»Wir haben vielleicht zu oft versucht,
die Beschäftigten dort abzuholen, wo wir sind.«
(Betriebsratsvorsitzender)

Der Fallbetrieb

Beim Fall PFLUG handelt es sich um die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Maschinenbauunternehmens, die 2010 als eigenständige Gesellschaft ausgegründet wurde. In dem anfangs stark expandierenden Betrieb waren zu Beginn 50 Personen beschäftigt, die nur vereinzelt Mitglied der IG Metall waren, und es gab von Beschäftigtenseite keinerlei Initiative zur Gründung einer eigenen Interessenvertretung. Knapp zehn Jahre später beschäftigt der Betrieb mehr als 250 hochqualifizierte Angestellte und hat einen Betriebsrat und einen Vertrauenskörper, die mittlerweile den Kinderschuhen entwachsen sind. Unter den tariflichen Beschäftigten liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad nunmehr bei gut 50 Prozent.

Schon diese Entwicklung ist für einen Forschungs- und Entwicklungsbetrieb außergewöhnlich, außerdem hat sich PFLUG in unserem Projektkontext als besonders interessant erweisen, weil unsere Gesprächspartner:innen den Aufbau einer vitalen betrieblichen Interessenvertretung mit einer ausgeprägten Beteiligungspraxis in Verbindung brachten.

Was ist der Fall?

PFLUG, AUTO und SPEKTRAL sind in unserem Sample die einzigen Betriebe, in denen sich ein Vertrauenskörper neu konstituiert hat. Im Unterschied zu AUTO können die Mitglieder der Interessenvertretung bei PFLUG auf bedeutende Erfolge verweisen, und zwar sowohl bei der gewerkschaftlichen Organisierung und innerbetrieblichen Anerkennung als auch mit Blick auf betriebliche Regulierungserfolge und das überbetriebliche gewerkschaftliche Engagement – angefangen mit einer partizipativ initiierten Neuregelung der Arbeitszeiterfassung und dem Aufgreifen des Themas »Leiharbeitnehmer:innen« über die Etablierung eines Newsletters und eines Forums zur Diskussion relevanter Themen bis hin zur kreativen Mitarbeit in regionalen Gewerkschaftszusammenhängen.

Bei all diesen Aktivitäten arbeiten Betriebsrat und Vertrauenskörper – im Alltag insbesondere das Tandem aus Betriebsratsvorsitzendem und Vertrauens-

körperleiter – in enger Abstimmung zusammen. Zugleich haben beide Gremien jedoch ihre eigenen Organisationsformen und Themen, durch die sie ein je eigenes Profil ausgebildet haben.

PFLUG ist in mehrfacher Hinsicht ein Sonderfall in unserem Sample. Zunächst hat der Betrieb mit weniger als 300 Beschäftigten die kleinste Belegschaft und weist die mit Abstand stärkste personelle Wachstumsdynamik auf. Expansionsbedingt haben wir es bei den hochqualifizierten Angestellten mit einer sehr jungen Belegschaft zu tun. Relevant ist auch, dass PFLUG als ausgelagerter Betrieb von Beginn an tarifgebunden war, was mit der historisch gewachsenen sozialpartnerschaftlichen Ausrichtung des Unternehmens zusammenhängt.

Dass die Arbeitgeberseite aufgrund von zeitzonenübergreifenden internationalen Projektteams eine betriebsbezogene Neuregelung der Arbeitszeit anstrebte, kann im Rückblick als glückliche Fügung angesehen werden. Es war die Geschäftsführung selbst, die diesbezüglich auf die Gewerkschaft zuging, die Etablierung einer betrieblichen Interessenvertretung vorschlug und zu Konzessionen bereit war.

Auf Arbeitnehmerseite gab es einzelne Gewerkschaftsmitglieder mit Erfahrungen in der Betriebsratstätigkeit aus früheren Beschäftigungsverhältnissen. Schließlich stellte die Gewerkschaft der Arbeitnehmervertretung einen branchennahen Erschließungssekretär für die Entwicklungsarbeit zur Verfügung, der vorübergehend auch als zuständiger Gewerkschaftssekretär fungierte.

Was lehrt der Fall?

Die Ausgangsbedingungen bildeten einen nahezu idealen Rahmen für den Neuaufbau einer partizipativ ausgerichteten betrieblichen Interessenvertretung und die gewerkschaftliche Erschließung. Von Anfang an war Raum für die proaktive Gestaltung betrieblicher Arbeitsbelange – die überschaubare Größe des Fallbetriebs, die hohe berufliche Qualifikation und das geringe Durchschnittsalter der Beschäftigten sowie die partizipative Haltung der gewerkschaftlich Orientierten stellten eine gute Basis für die Beteiligung von Beschäftigten dar und verhinderten die Ausbildung einer starren hierarchischen Interessenvertretungsstruktur.

Für die Einleitung des Erschließungsprozesses war das geschickte Agieren von Schlüsselpersonen wie dem gewerkschaftlichen Projektsekretär, dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Vertrauenskörperleiter von großer Bedeutung. Neben der partizipativen Grundhaltung waren unserer Beobachtung nach auch das strategische Geschick, die hohe Glaubwürdigkeit und die fachliche Kompetenz der Protagonist:innen, die von den Kolleg:innen anerkannt wurde, von Belang.

Was zeigt der Fall für andere?

Die Aktivierung der Interessenvertretung fiel in einem gewerkschaftlich schwierigen Terrain auf fruchtbaren Boden. In diesem Fall legten der enge Kontakt von Betriebsrat und Vertrauenskörper, das persönliche Tandem der beiden Vorsitzenden und die alltägliche intensive Zusammenarbeit bei vielen Aktivitäten das Fundament für die breite Beteiligung der betrieblichen Basis.

Zentrale mobilisierende Bausteine waren ein regelmäßiges »Lunch & Learn«-Angebot, eine umfangreiche Befragung zur Arbeitszeit, bei der sich herausstellte, dass sich die hochqualifizierten Angestellten die Rückkehr zur Arbeitszeitaufzeichnung wünschten, und die erfolgreiche Aushandlung eines neuen Systems zur Dokumentation von Überstunden.

Die Aufgabenverteilung im Vertrauenskörper, kleinere Projekte und die Kommunikation mit der Belegschaft vor und nach der Durchführung sicherten die Nachhaltigkeit der Interessenvertretung ab. In der Coronazeit hielten Vertrauenskörper und Betriebsrat den Kontakt zu den Beschäftigten durch gemeinsame Videobotschaften und E-Mails.

Trotz der großen Anfangserfolge gilt für den Fall PFLUG, dass sich die gewerkschaftliche Erschließung weiterhin als anspruchsvoll erweist. Mehrfach war in unseren Gesprächen vom Ziel die Rede, eine »alltägliche Normalität« der gewerkschaftlichen Interessenvertretung zu erreichen. Dies lässt darauf schließen, dass gewerkschaftliches Engagement, Mitgliedschaft in der Gewerkschaft oder die Anwesenheit der Gewerkschaft überhaupt für einen Teil der Beschäftigten noch keine Selbstverständlichkeit sind.

In den Interviews mit Beschäftigten, nicht gewerkschaftlich nicht organisiert sind, zeigte sich, dass diese eine gewisse Gewerkschaftsdistanz aufweisen, wenn sie in ihrer Arbeitsbiografie bisher keine negativen Arbeitserfahrungen gemacht haben. Dies spiegelt sich darin, dass die gewerkschaftliche Kerngruppe von »Sättigungserscheinungen« beim gewerkschaftlichen Organisationsgrad berichtet.

Im Coronajahr 2020 fand eine umfangreiche Restrukturierung im Konzern statt, die Auswirkungen auf das Personal hatte, sodass u. a. der Vertrauenskörperleiter beschloss, sich beruflich selbstständig zu machen. Im Rückblick äußert der Betriebsratsvorsitzende, man habe letztlich zu oft versucht, die Beschäftigten dort abzuholen, »wo wir sind« – also die Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute –, und nicht dort, wo die Beschäftigten ihre Interessenvertretung gerne aktiv und an ihrer Seite sehen würden.

Fallstudie 10: SPEKTRAL

»Wenn der Arbeitgeber nicht fragt, fragen wir!«
(Motto einer Vertrauensleuteinitiative bei SPEKTRAL)

Der Fallbetrieb

Bei SPEKTRAL handelt es sich um ein traditionsreiches Industrieunternehmen in einer prosperierenden ostdeutschen Stadt. Durch Ausgründungen entstanden am Standort sechs verschiedene Gesellschaften, die rund 2.200 Menschen beschäftigen und jeweils eigene Betriebsratsstrukturen haben. Neben der Fertigung finden sich große Unternehmensbereiche, in denen hochqualifizierte Angestelltenarbeit geleistet wird; Forschung und Entwicklung spielen an diesem »Innovationsstandort« eine bedeutende Rolle.

2021 bekundeten Unternehmen und IG Metall, dass künftig an allen Standorten bundesweit der jeweilige Flächentarif gelten sollte. Bis dahin hatten lokale Anerkennungstarifverträge und in einer Gesellschaft ein Haustarif gegolten; verbands- und tarifpolitisch verhielt sich die Arbeitgeberseite lange passiv.

Historisch betrachtet war das Unternehmen trotz seiner Größe ein schwieriges Terrain für die Gewerkschaft. Dazu trugen eine inkludierende betriebliche Sozialpolitik und ein besonderes Firmenbewusstsein bei, das sich auf Produktstolz, ein hohes Qualifikationsniveau und die besondere Unternehmenstradition (»Der Betrieb als zweites Zuhause«) gründete.

Auch die wirtschaftlichen Erschütterungen der Nachwendezeit, in denen zeitweise der gesamte Standort bedroht war, führten nicht zu einer Annäherung der Beschäftigten an die Gewerkschaft; die Beziehung vieler Betriebsratsmitglieder zu »ihrer« Gewerkschaft war distanziert. Kritisiert wurden einige hemdsärmelige »Agitationsauftritte« der Gewerkschaft auf Betriebsversammlungen, die nicht zum »sachlichen Habitus« von SPEKTRAL passten. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad lag 2010 bei rund 15 Prozent und lange Zeit bestand das Hauptproblem darin, junge Beschäftigte für die Gewerkschaft zu interessieren.

Was ist der Fall?

SPEKTRAL ist neben AUTO und PFLUG ein Fall in unserem Sample, in dem Vertrauensleute erst vor vergleichsweise kurzer Zeit Fuß gefasst und sich als betrieblicher Akteur konstituiert haben; dennoch existiert zum Zeitpunkt unserer ersten Kontaktaufnahme im Jahr 2020 bereits eine etablierte Vertrauensleutestruktur.

Insgesamt gab es in den Gesellschaften rund 50 Vertrauensleute, darunter 34 Betriebsratsmitglieder, von diesen wiederum vier in Freistellung.

Die Vertrauenskörperleitung setzte sich aus elf Personen zusammen, darunter neun nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder, zu denen auch der Vertrauenskörperleiter gehört. Dieser datiert den Beginn des erfolgreichen Aufbaus einer Vertrauensleutestruktur ins Jahr 2010. Bis dahin wurde zwar eine Person als Vertrauenskörperleiter bezeichnet, aber ohne dass es einen gewerkschaftlichen Unterbau oder eine eigene Praxis gegeben hätte.

Angesichts der Ausgründungen setzte sich unter den wenigen Gewerkschaftsaktiven die Einsicht durch, dass wegen der Zersplitterung der Interessenvertretung Anstrengungen nötig waren, um mit den Vertrauensleuten eine gesellschaftsübergreifende Struktur aufzubauen und »das Ganze irgendwie zusammenzuhalten«. Aus allen Gesellschaften sollte eine Vertrauensperson in eine übergreifende Vertrauensleutestruktur entsandt werden. Das Motiv, angesichts einer Unternehmensreorganisation und damit auch einer Zersplitterung von Betriebsratsstrukturen etwas Verbindendes zu etablieren, wurde auch in anderen Untersuchungsbetrieben als wichtiger Faktor genannt.

Von diesem kleinen Kreis der SPEKTRAL-Vertrauensleute gingen in der Folge die ersten Aktivitäten aus. Dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in rund zehn Jahren verdoppelt werden konnte, ist auch der Tatsache zuzuschreiben, dass die Vertrauensleutearbeit Fuß fassen konnte. Dabei sticht eine sukzessiv »verfeinerte« und ausgebaute Beteiligungspraxis ins Auge, die an dieser Stelle nur ansatzweise nachvollzogen werden kann. Bedeutsam waren insbesondere Befragungen der Belegschaft zum Thema »Entgeltgerechtigkeit im Ost-West-Vergleich« und zu Beschäftigteninteressen im Zuge eines geplanten Neubaus. Die Befragung zum Thema Neubau ist besonders aufschlussreich:

- Die Befragung war *inhaltlich offen* und *für alle Beschäftigten zugänglich* gestaltet. An einem halb-öffentlichen Ort konnten die Mitarbeiter:innen ihre Wünsche, Befürchtungen, Interessen und Vorschläge anonym und in unterschiedlicher Form dokumentieren
- Die Beteiligung war *dialogisch.* Die Ergebnisse wurden ausgewertet und der Belegschaft auf einer Betriebsversammlung zurückgespiegelt.
- Die Befragung füllte eine *Beteiligungslücke,* denn weder Arbeitgeber noch Betriebsratsgremien hatten die Beschäftigten zur Frage des Neubaus konsultiert.

Diese Art von Beteiligung veränderte das Verhältnis der Vertrauensleute zu ihren Kolleg:innen und trug dazu bei, die wechselseitige »Fremdheit« zu überwinden. Die Gewerkschaft, der zuvor häufig attestiert wurde, sich kaum für konkrete be-

triebliche Belange zu interessieren und stattdessen eine ideologisch motivierte Agenda zu verfolgen, zeigte hier ein authentisches Interesse am Konkreten und dem »Klein-Klein« des Arbeitsalltags. Sie begegnete den Beschäftigten nicht als externer Akteur in der Person des Gewerkschaftssekretärs, sondern als Kollegin und Kollege aus dem eigenen Arbeitsbereich.

Mehr noch: Die Gewerkschaft als Organisation aggregierte die vielfältigen Ideen und Forderungen und transportierte sie in einem transparenten Prozess zum Management. So erschien sie als neuer Artikulationsmechanismus für die Interessen der Beschäftigten und deren Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsumgebung. Eine wachsende Zahl von Kolleg:innen fühlte sich gefragt und gesehen – und umgekehrt stärkte die positive Resonanz Selbstbewusstsein und »Handlungslust« der Gewerkschafter:innen, die sich in der Vergangenheit häufig als »unverstandene Exoten« gefühlt hatten.

Wesentlich bedeutsamer war die Beteiligungspraxis, die in der Auseinandersetzung um die Angleichung der tariflichen Standards an den Ost- und Weststandorten entwickelt wurde. Hier ging es insbesondere um die 35-Stunden-Woche, die mittlerweile einheitlich tariflich geregelt ist. Beschäftigtenbefragungen demonstrierten den Vertrauensleuten die herausragende Bedeutung dieses Themas für die Beschäftigten, die ein wachsendes Selbstbewusstsein entwickelt hatten. Angesichts des drastischen Fachkräftemangels und der guten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens konnten Gerechtigkeitsansprüche in den Vordergrund treten.

Als Tarifthema kann die Arbeitszeitfrage sowohl gewerkschaftlich als auch vor Ort bearbeitet werden. Mit der Angleichungsproblematik hatte man ein passendes Handlungsfeld entdeckt: »Wir hatten ein Thema, das alle berührt und bei dem nicht auf Hilfe von außen zu warten war.«

Bedeutsam ist hier nicht nur, dass die Gewerkschaft nach den Befragungen die Beschäftigteninteressen zum Ausgangspunkt ihres Handelns macht, sondern auch die Formen, in denen sie die Kampagne führte – also das Wie der Ansprache und Beteiligung. Diese Formen wurden von den betrieblich aktiven Vertrauensleuten in Kooperation mit der Verwaltungsstelle ersonnen und erwiesen sich auch deshalb als passend für die Belegschaft von SPEKTRAL mit ihrer besonderen Kultur und Mentalität.

Die Methoden waren einfallsreich, die Veröffentlichungen sprachlich kreativ und schelmisch. So wurde mit Kartons eine »Tarifmauer« zwischen Ost und West gebaut, die die Beschäftigten mittels Passierschein überwinden konnten, um einen Blick auf die Tarifstandards im Westen zu werfen. Die Persiflagen auf offizielle Unternehmensverlautbarungen wiederum riefen kontroverse und breite Diskussionen im Betrieb hervor.

Diese Beteiligungsstrategien wurden nicht in der Isolation des Betriebs, sondern in enger Kooperation mit einem Projektsekretär und der Verwaltungsstelle entwickelt. Dort war – auch wegen der nicht immer einfachen Kooperation mit den Betriebsräten – ein starkes Interesse am Aufbau von Vertrauensleutestrukturen vorhanden. Die zuständigen Hauptamtlichen verfügten über umfassende Erfahrungen in sozialen Bewegungen und eine hohe strategische Kompetenz, die bei der Konzeption der Beteiligungspolitik nutzbar gemacht wurde.

Die beteiligungsorientierte Kultur der lokalen Gewerkschaft, die im städtischen Raum insbesondere beim Themenfeld Antifaschismus auch politisch organisierend auftrat, wirkte auch auf jüngere Hochqualifizierte zunehmend attraktiv. So konnten im Zuge der Vertrauensleuteentwicklung in zwei Gesellschaften eigene Gruppen aufgebaut werden, die als Unterbau für eine übergreifende Dachstruktur fungieren sollen.

Idealerweise soll in allen Geschäftsbereichen eine vergleichbare Präsenz von Vertrauensleuten aufgebaut werden, um eine Betriebspolitik konzipieren zu können, die die Heterogenität der Belegschaft zum Ausdruck bringt und den demokratisch-repräsentativen Gehalt der Vertrauensleutearbeit stärkt. Allerdings zeigt sich auch im Fall von SPEKTRAL, wo eine dynamische Aufwärtsentwicklung der Vertrauensleutearbeit zu konstatieren ist, dass Verstetigungsprozesse und die organisatorische Festigung in Form regulärer Vertrauensleutestrukturen schwierig zu bewerkstelligen sind.

Neben den regulären Vertrauensleutestrukturen und durch personelle Überschneidungen mit diesen verbunden, existiert bei SPEKTRAL auch eine Aktivengruppe, die wenig formalisiert agiert, sich digital organisiert, eigene Themen verfolgt und projektförmig arbeitet. Zugang haben alle Interessierten unabhängig von einer Gewerkschaftsmitgliedschaft; »Gewerkschaftssprech« und Tagesordnungsroutinen fehlen. Manchen Teilnehmer:innen scheint auch ein Grundwissen zu Mitbestimmung und Tarifwesen zu fehlen, das man sich im Aktivenkreis in einer informellen und nicht durch Hierarchien geprägten Atmosphäre aneignen kann.

Das Organisieren und Kooperieren im digitalen Raum über Online-Meetings, das während der Corona-Pandemie besonders sinnvoll war, ermöglicht den Beschäftigten aus den verschiedenen Gesellschaften ein zeiteffektives Engagement in ortsflexiblen Arrangements. Offen bleibt, inwieweit diese Kooperationsform Beschäftigte aus der unmittelbaren Produktion tendenziell ausschließt, die nicht umstandslos über Zugang zu digitalen Räumen verfügen.

Was lehrt der Fall?

Der Fall ist ein gelungenes Beispiel, wie Vertrauensleutestrukturen in einem Unternehmen Fuß fassen können, in dem die Gewerkschaft lange marginal war und »fremd« wirkte. Durch Beteiligungsprozesse, die zunächst von einer kleinen Gruppe initiiert wurden, entwickelte sich sukzessive eine Form gewerkschaftlicher Artikulation, die zur Betriebskultur passt. Entscheidend für den Durchbruch erscheint, dass die Vertrauensleute mit dem Thema der Angleichung von Tarifstandards in Ost und West ein Handlungsfeld gefunden haben,

- das gewerkschaftlich und tariflich reguliert wird,
- das eine materielle mit einer moralischen Dimension verbindet (»illegitime Ungleichheit«) und starke Emotionen hervorruft und
- das Aussicht auf Erfolg bietet: Einer wachsenden Zahl von Beschäftigten scheint es plausibel, dass die Angleichung der Tarifstandards an den Standorten in Ost- und Westdeutschland eigenes Engagement erfordert.

Der Fall SPEKTRAL zeigt auch die Bedeutung der lokalen Gewerkschaftsstruktur für die Fortentwicklung betrieblicher Gewerkschaftsarbeit. Die veränderte Kultur der Verwaltungsstelle – partizipativ, experimentierfreudig, bewegungsorientiert und politisch – und die durch den Projektsekretär zur Verfügung gestellten Ressourcen trugen dazu bei, dass die betrieblichen Akteur:innen einen beteiligenden und offenen Stil entwickeln konnten. Dieser wiederum hatte zur Folge, dass Teile traditionell gewerkschaftsfremder Qualifikationsgruppen die Gewerkschaft als relevanten Einfluss- und Gestaltungsmechanismus entdeckten.

Was zeigt der Fall für andere?

Hervorzuheben ist hier das Zusammenspiel von formalen Vertrauensleutestrukturen und offenen, flexiblen Formen der Organisierung in einer Aktivengruppe. Einerseits lebt die Vertrauensleutearbeit in Form einer klar definierten, satzungsgemäßen Struktur, die auf Verantwortlichkeit und demokratischer Legitimierung basiert. Entscheidungen über die gewerkschaftliche Vertrauensleutepraxis bei SPEKTRAL werden in diesen offiziellen Strukturen gefällt.

Andererseits entwickeln Vertrauensleute gemeinsam mit (noch) nicht organisierten Kolleg:innen im Kontext der Aktivengruppe projektartige Aktivitäten. Damit eröffnen sie einen offenen Diskussions- und Beratungsraum und fördern Prozesse kollektiver Meinungsbildung als demokratisches Element. Durch die

Interaktion und gemeinsame Praxis in der Aktivengruppe erfolgt eine besondere Art der Annäherung an Gewerkschaft. Dieser dialogische Annäherungsprozess unterscheidet sich von traditionellen Formen der Mitgliederwerbung nach dem Motto »Das wollen wir als Gewerkschaft, so organisieren wir uns. Machst du mit?«.

Fraglich erscheint den Vertrauensleuten, ob sie ein weiteres Betätigungsfeld finden, das große Teile der Belegschaft ähnlich wie die Angleichung der Tarifstandards in Ost und West als bedeutsam und »gewinnbar« begreifen, sodass es sich für betriebspolitische Initiativen eignet.

An Problemrohstoff mangelt es nicht und »Arbeitsleid« existiert nicht nur im Fertigungsbereich. Zum Beispiel herrscht auch in den Sphären (hoch)qualifizierter Angestelltenarbeit Unmut angesichts des hohen Arbeitsdrucks und einer inkohärenten Leistungspolitik. Arbeitsdruck produziert vielfach das Gefühl, nicht zu genügen, weil die eigenen fachlichen Ansprüche an qualitativ hochwertige Arbeitsprodukte durch die Arbeitsverdichtung unter Druck geraten.

Wie aber die Sorge um Arbeitsverdichtung, Arbeitsqualität und die fortschreitende Erosion der früheren Unternehmenskultur kollektiv bearbeitet werden kann, war zum Untersuchungszeitpunkt noch ungeklärt. Die Tatsache, dass die Vertrauensleute mittlerweile beteiligungserfahren sind und von einem Großteil der Belegschaft als kompetent akzeptiert werden, mag sie in die Lage versetzen, die Beschäftigten auch auf diesem Feld als Akteur:innen für eine bessere Arbeitsgestaltung zu gewinnen.

Autoren

Dr. **Olaf Katenkamp** ist Sozialwissenschaftler und hat viele Jahre an der Sozialforschungsstelle Dortmund und der Universität Bremen geforscht. Er war Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt »Zukunftslabor Agrar« an der Universität Vechta. Inzwischen forscht er an der Landwirtschaftskammer Niedersachsen zur Digitalisierung in der Agrarwirtschaft. Seine Themenschwerpunkte sind die Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeit, Organisation und Nachhaltigkeit. Kontakt: olaf.katenkamp@lwk-niedersachsen.de

Dr. **Frank Meng** ist Politikwissenschaftler und Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen. Arbeitsschwerpunkte sind u. a. Migration, Antidiskriminierung und Integration, politische Erwachsenenbildung und berufliche Bildung. Kontakt: fmeng@uni-bremen.de

Ingo Singe ist Sozialwissenschaftler und hat an der Cranfield School of Management (UK), der Friedrich-Schiller-Universität Jena und der Universität Bremen geforscht. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Arbeitsbeziehungen, Gewerkschaften und sozialer Konflikt. Derzeit arbeitet er an der Universität Osnabrück zum Thema »Digitalisierung und soziale Ungleichheit«. Kontakt: ingo.singe@uni-osnabrueck.de; ingo.singe@gmx.de

Prof. i. R. Dr. **Erhard Tietel** ist Diplompsychologe und Supervisor (DGSv). Er war Hochschullehrer am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind betriebliche Arbeitsbeziehungen, Betriebsräteforschung und Emotionen in Organisationen. Schwerpunkt seiner Tätigkeit als Supervisor und Teambildner sind Betriebs- und Personalratsgremien sowie Vorsitzende von betrieblichen Interessenvertretungen. Er ist Mitglied der Jury des Deutschen Betriebsrätepreises und Herausgeber der Zeitschrift »Supervision«. Kontakt: etietel@uni-bremen.de; https://erhard-tietel.de