

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.

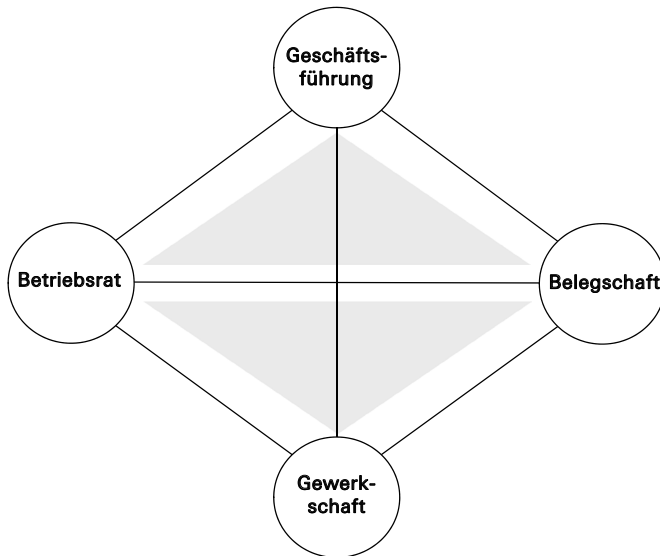
Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist Fürstenbergs (1958) Analyse des Betriebsrats als Grenzinstitution, die in der Rolle eines »Bindeglieds« zwischen den drei Akteursgruppen Belegschaft, Geschäftsführung und Gewerkschaft agiert. Der Betriebsrat befindet sich in Fürstenbergs Modell im Schnittpunkt 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. Beobachungsposition. Haubl (2005) hat dies präzisiert, indem er davon spricht, dass sich in einem Dreiecksverhältnis jeder der Beteiligten in zwei »Teilhabebeziehungen« und einer »Beobachtungsbeziehung« befindet.

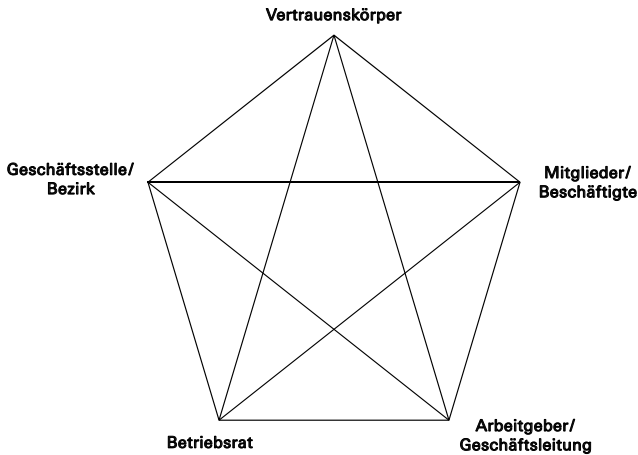
Auch wenn Ausschlussbeziehungen in einem Dreiecksverhältnis per se gegeben sind, sind sie doch oft schwer handhabbare Einfallstore für misstrauische Fantasien: »Was machen die anderen hinter unserem Rücken miteinander?«, »Wobei übergehen sie uns?«, »Was verheimlichen sie uns?«, »Schließen sie sich in 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 Vertrauenskörpers 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.

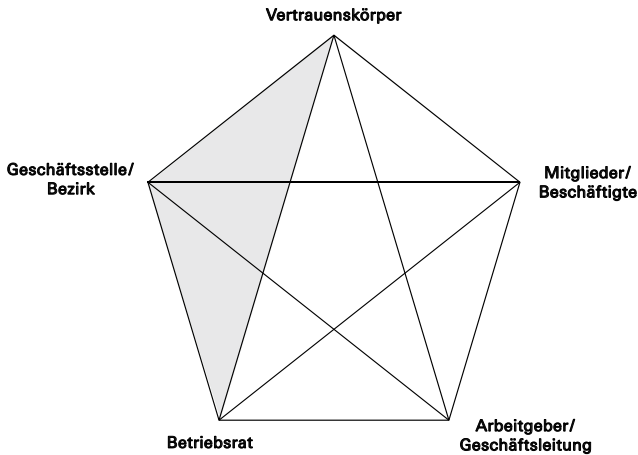
Hinzu kommt ein konzeptioneller Aspekt: Der triadische Ansatz versteht die Konflikt- und Beziehungsdynamik zwischen drei Akteuren als deren Versuch, eine Beziehung *zwischen Dreien* mit Bezug auf *ein »Drittes«* – die jeweils zu verhandelnden Gegenstände oder zu bewältigenden Herausforderungen – auszutarieren 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

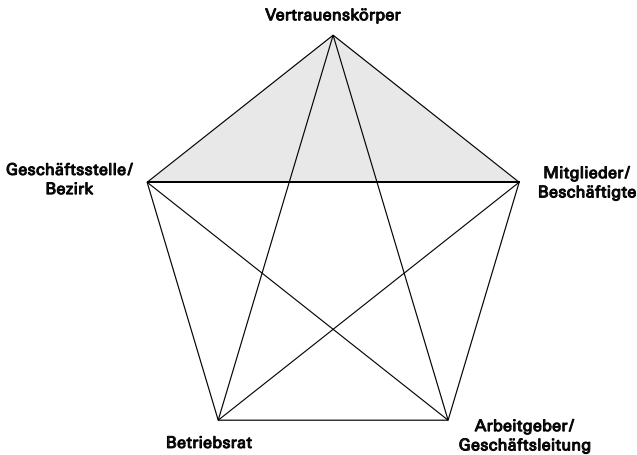
Unter dem Aspekt der beiden grundlegenden Beziehungsmodi im Dreieck (Teilhabe- und Beobachtungsbeziehung versus Ausschlussbeziehung) ist eine relevante Frage, wer sich in diesem Dreieck durch eine enge bzw. privilegierte Beziehung zwischen beiden anderen Akteuren zumindest ein Stück weit ausgeschlossen 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 »eingenor-det« 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

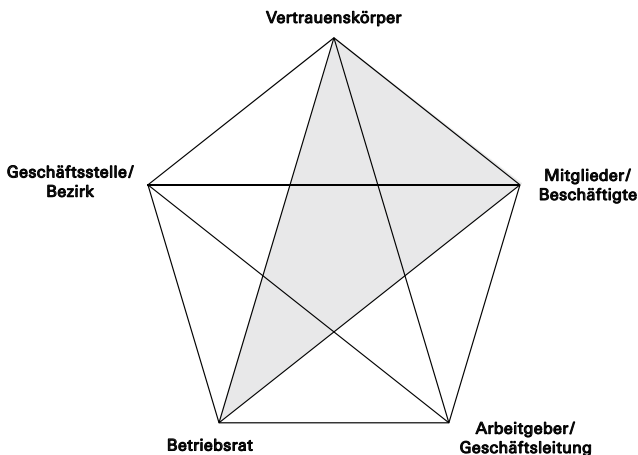
auf Betriebsversammlungen »verbrannte Erde« hinterlassen, was ihre Organisationsbemühungen bei Teilen der Belegschaft selbst nach Jahren noch erschwert.

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 Tariffer« 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 versprochen – was aber auf längere Sicht wenig erfolgreich war.

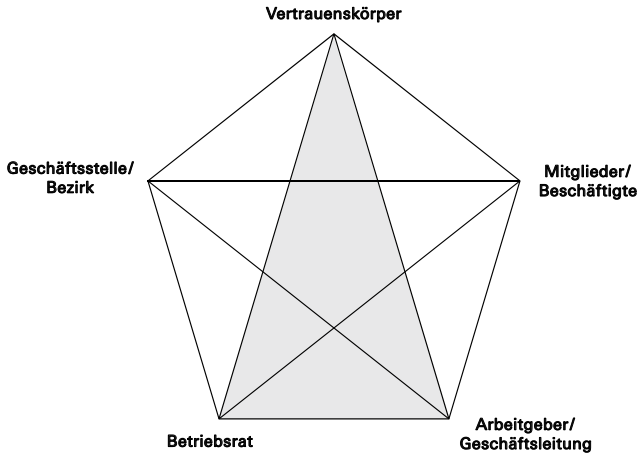
Zuweilen erleben sich Beschäftigte auch als Zuschauer:innen der vereinten Stellvertreteraktivitäten von Betriebsrat *und* Vertrauenskörper, quasi als ausgeschlossene Dritte. An diesem Punkt setzen partizipative betriebspolitische Ansätze an, die aber in unseren Untersuchungsbetrieben nur in geringem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

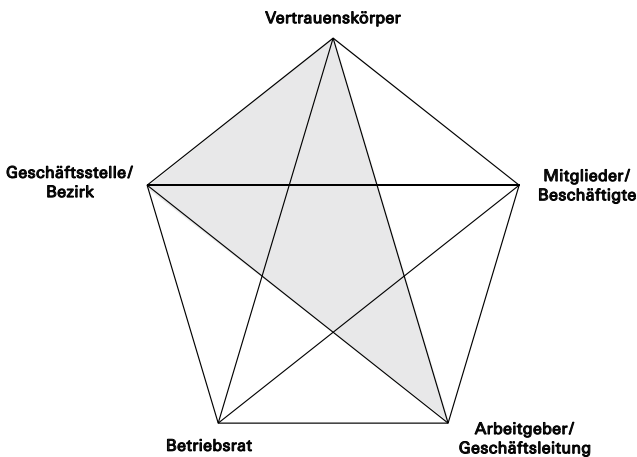
Aus diesen Gründen spielt in einem Dreiecksverhältnis die Frage eine zentrale Rolle, wie sehr sich der Dritte – hier der Vertrauenskörper – mit seinen Perspektiven und Anliegen durch den Zweiten (mit)repräsentiert sieht, sprich: Hat der Vertrauenskörper das Vertrauen, dass er mit seinen Perspektiven 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

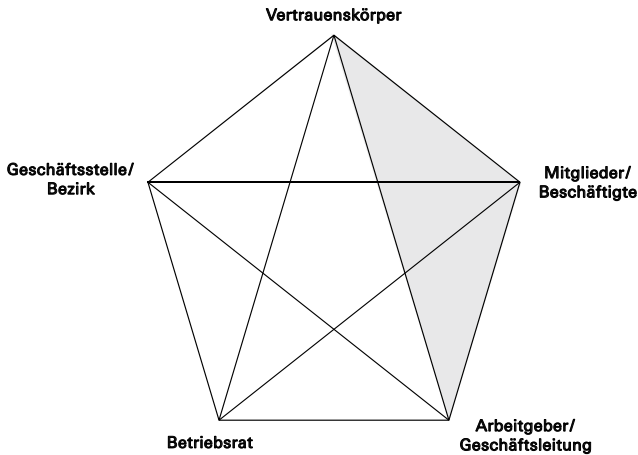


Quelle: eigene Darstellung

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 Vertrauensleutarbeit 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 K_{RAN} 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.

