

### 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;<sup>1</sup> 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 Vertrauensleitarbeit 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 Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozessen öffnet.

Eine zweite, sich dynamisch verschärfende Bedingung ist die *Ausböhlung 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 Erneuerungskursen, 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 personenorientierten 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

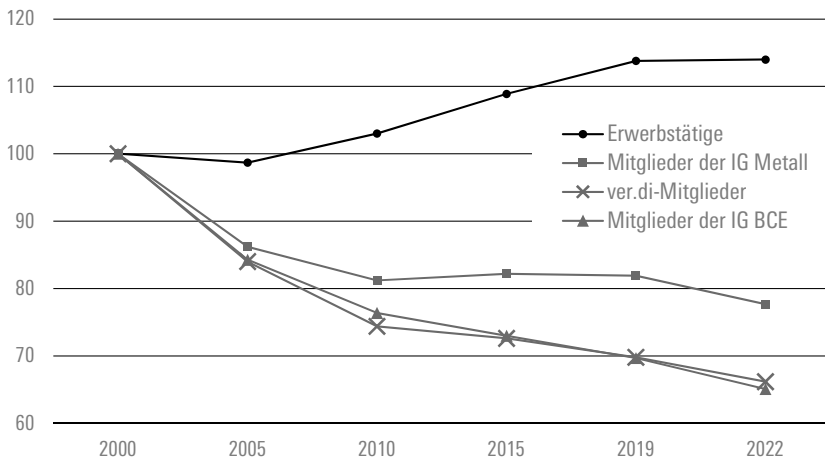
Seit Mitte der 2010er Jahre ist in den Gewerkschaften eine (Neu-)Besinnung auf die Vertrauenskörper zu beobachten. In den programmatischen Verlautbarungen wird die betriebliche Gewerkschaftsvertretung nun als Gremium gedacht, das gemeinsam mit dem Betriebsrat an der Bearbeitung originär betrieblicher 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  $\hat{=}$  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 einzelnen 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 Belegung 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 Großkundegewinnungen 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. 162f.).

### **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 beschäftigten (PFLUG, SPEKTAL) 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 erhöhten 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 fundierte 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-

nierten 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 »permanenten 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 vermarktet. 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.<sup>2</sup>

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).

