

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 Genep 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 scharren, 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 mikropolitisch- 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 Erwachsenenenebene 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 Organisation 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 übergeben 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 Nachwuchs pool 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.«