

9 Sozialisationsprozess im Vertrauenskörper: Von der Person des Vertrauens zur gewerkschaftlichen Funktionsträger:in

Erhard Tietel

Mit der Wahl zur Vertrauensperson beginnt für die Gewählten ein neuer Abschnitt ihres betrieblichen Wirkens. Sie sind jetzt nicht mehr nur Beschäftigte eines Unternehmens, sondern erschließen sich neben ihrer beruflichen Laufbahn eine weitere Sphäre: ihren Betrieb als betriebspolitischen Wirkungsraum.

Manche der neu gewählten Vertrauensleute waren bereits zuvor als Gewerkschaftsmitglieder aktiv – beispielsweise in Tarifrunden oder bei betrieblichen Aktionen –, einige pflegten eine eher passive Mitgliedschaft, manche sind erst vor Kurzem in die Gewerkschaft eingetreten. Was die neu gewählten Vertrauensleute eint, ist der Beginn einer neuen Etappe ihres betrieblichen Wirkens mit der Übernahme dieses Ehrenamts, unabhängig von ihrer je spezifischen gewerkschaftlich-biografischen Vorgeschichte.

Die Interviews und Gruppendiskussionen mit neu gewählten Vertrauensleuten – bzw. mit Vertrauensleuten in der zweiten Amtszeit, die sich noch gut an ihre Anfänge erinnern können – lassen sich in der empirisch gut begründeten These verdichten, dass das Hineinwachsen in die neue Funktion und Rolle entlang bestimmter Etappen geschieht, die von Erwartungen, Ansprüchen und Herausforderungen geprägt sind und sich als Sozialisationsprozess von Vertrauensleuten beschreiben lassen. Um Missverständnissen vorzubeugen: Im Folgenden findet sich keine Typisierung bzw. Typologie von Vertrauensleuten; vielmehr wollen wir den Prozess des Hineinwachsens bzw. Hineinfindens in die Vertrauensleuterolle nachzeichnen und idealtypisch beschreiben.

Wir widmen diesem Thema ein eigenes Kapitel, weil wir den Eindruck haben, dass im gewerkschaftlichen Diskurs – und zuweilen auch in der betrieblichen Praxis – wenig Verständnis dafür besteht, was es für »einfache« Gewerkschaftsmitglieder bedeutet, mittels eines Wahlaktes oder per Benennung von einem auf den anderen Tag zur gewerkschaftlichen Funktionsträger:in zu wer-

den und damit bestimmten Erwartungen und Ansprüchen von verschiedenen Seiten ausgesetzt zu sein: vonseiten der Kolleg:innen und Vorgesetzten, des Vertrauenskörpervorstands bzw. der Vertrauenskörperleitung, des Betriebsrats und der Hauptamtlichen der lokalen Gewerkschaftsorganisation sowie – last but not least – ihren Ansprüchen an sich selbst.

Dass die folgenden Abschnitte den Eindruck einer zeitlichen Aufeinanderfolge vermitteln, ist der narrativen Struktur der Schilderungen der interviewten Vertrauensleute geschuldet. Dabei handelt es sich eher um ein darstellungsbedingtes Nacheinander und den Versuch, sich oftmals parallel entwickelnde Aspekte der Vertrauensleuterolle und den sich sukzessive erweiternden Themen- und Handlungsradius systematisch auszubuchstabieren. Dies erscheint uns als geeignete Weise, die Sozialisation und Rollenvielfalt von Vertrauensleuten kaleidoskopisch aufzufächern. Neue Vertrauensleute werden

- zunächst als Vertrauenspersonen vor Ort vorgestellt – als Ansprechpartner:innen, Informationsträger:innen, Vermittler:innen und Konfliktschlichter:innen im eigenen Wirkbereich (Kapitel 9.1) –,
- dann als Botschafter:innen bzw. »Scharnier« zwischen dem eigenen Arbeitsbereich und den institutionalisierten Mitbestimmungsinstanzen (Kapitel 9.3),
- im Weiteren als Gewerkschafter:innen im eigenen Arbeitsumfeld (Kapitel 9.4) und
- schließlich als Funktionär:innen und Repräsentant:innen ihrer Gewerkschaft (Kapitel 9.7).

Der in Kapitel 9.8 beschriebene Sozialisationsprozess von neu gewählten Vertrauensleuten wurde vor allem in den Untersuchungsbetrieben, in denen Vertrauensleute bisher nicht zur gelebten und erlebten Arbeitskultur der Firma gehörten, wie durch ein Vergrößerungsglas sichtbar. In Betrieben wie beispielsweise AERO, wo Vertrauensleute seit Jahren quasi flächendeckend im Arbeitsalltag präsent sind, erleben Gewerkschaftsmitglieder und Beschäftigte ihre Vertrauensperson im betrieblichen Alltag. Hier weiß man im Allgemeinen, worauf man sich einlässt, wenn man sich zu einer Kandidatur bereit erklärt – spätere Überraschungen nicht ausgeschlossen.

Auch hier findet ein Prozess der Übernahme und des Hineinwachsens in die Vertrauensleuterolle statt, also ein Sozialisationsprozess, der jedoch stärker in die gewerkschaftliche Kultur und meist auch in die lokale Gewerkschaftsstruktur eingebunden ist. Anders bei den Personen, die im vorliegenden Kapitel zu Wort kommen und sich – oft ohne Vorgänger:in – bereit erklärt haben, zur Vertrauensperson zu kandidieren. Sie erinnern sich noch gut daran, wie es für

sie war, in die unvertrauten Schuhe einer Vertrauensperson hineinzuschlüpfen und allmählich hineinzuwachsen.

Unter den Interviewten ist der Anteil von Angestellten und Akademiker:innen relativ hoch, für deren Arbeitsbereiche in besonderem Maße gilt, dass Vertrauensleute im eigenen Arbeits- und Abteilungsalldag eher eine Randerscheinung waren, sodass sie bisher kaum gewerkschaftliche Vorbilder hatten.

9.1 Vertrauensperson vor Ort

Neu gewählte Vertrauensleute, die noch nicht auf ein längeres gewerkschaftliches Engagement zurückblicken, sondern gefragt wurden, ob sie sich in ihrem Bereich zur Verfügung stellen würden oder aber von sich aus auf einen Wahlauftritt reagiert haben, haben oft noch keine klare Vorstellung davon, worauf sie sich da eigentlich einlassen.

Ihr Horizont umfasst zunächst einmal ihren eigenen Arbeitsbereich, ihr Team, ihre Abteilung, ihr Labor, ihren Bandabschnitt oder ihre Schichtgruppe, also ihre unmittelbare betriebliche Umgebung mit den Themen, die ihre Arbeitskolleg:innen bewegen. Hier verstehen sie sich als Ansprechpartner:in, Helfer:in oder »Kümmerer«; sie fungieren – wie es der IG-BCE-Landesbezirk Nordrhein (2022, S. 12) formuliert – quasi als eine Art Klassensprecher:in.

Oft handelt es sich um Personen, die über einige Erfahrung im Betrieb verfügen und bereits zuvor bei bestimmten Anliegen oder Problemen von ihren Kolleg:innen angesprochen wurden bzw. sich aus eigenem Antrieb als informelle Berater:innen zur Verfügung gestellt haben. Ein Vertrauensmann aus der Produktion äußert hierzu:

»Ich bin Vertrauensmann geworden, weil ich überzeugt bin, dass es für die Arbeiter sehr wichtig ist, dass sie einen Ansprechpartner haben, der erstens Erfahrung mitbringt und der zweitens auch schon viel erlebt hat hier – weil manchmal standen hier jüngere Leute vor Problemen, wo man eigentlich schon gar nicht glaubt, dass solche Dinge einfach auf die kleinen Leute abgewälzt werden können. Ich war schon in vielen verschiedenen Abteilungen und habe auch schon viele verschiedene Vorarbeiter, Meister und Betriebsleiter erlebt und kennengelernt und schon einiges an Erfahrung machen können.«

Vertrauenspersonen wie dieser Vertrauensmann handeln oft aus einem unspezifischen Gemeinschaftsgefühl bzw. einem – biografisch geprägten – Gerechtigkeitsempfinden heraus. Sie sind nicht damit einverstanden, wie Beschäftigte zuweilen behandelt werden bzw. wie Vorgesetzte manchmal mit ihren »Schutz-

befohlenen« umgehen. Bei diesen Vertrauenspersonen handelt es sich nicht selten um Beschäftigte, an denen nicht nur ihre soziale Ader, sondern auch ihre Fachlichkeit geschätzt wird. Eine neu gewählte Vertrauensfrau, die von einem Mitglied der Vertrauenskörperleitung für eine Kandidatur geworben wurde, formuliert dies folgendermaßen:

»Die haben halt gemeint: ›Du kannst das. Du bist da geschätzt und die Leute vertrauen dir, deswegen bist du die richtige Frau dafür.« Also die Kolleginnen und Kollegen [...] haben mich vorher schon angesprochen, wenn sie Probleme hatten, und sie sprechen mich nach wie vor an.«

Ein Vertrauensmann schildert, dass er bereits vor dem Antritt seines Ehrenamts für eine ganze Reihe von Kolleg:innen eine Art väterlich-fürsorgliche Funktion innehatte:

»Also bei mir ist es so: Ich habe am Arbeitsplatz – da ist der Kaffeeraum direkt neben dran – auch viel Publikumsverkehr und die Kollegen, die nutzen auch meinen Arbeitsplatz relativ stark, um ihre Herzensprobleme mir zu sagen. Also manchmal hilft es ja schon, wenn man ausgesprochen hat, was einen bedrückt, und manchmal kann ich auch meine Meinung sagen oder vielleicht einen guten Tipp geben.«

Die Metaphern »Vertrauensperson«, »Helfer:in«, »Ansprechpartner:in« und »Bindeglied« prägen die Schilderungen neu gewählter Vertrauensleute:

»Ich hatte eigentlich zuerst gedacht, Vertrauensperson ist wirklich Bindeglied zwischen den Kollegen, die Probleme haben, die sich aber nicht alleine Hilfe holen wollen, weil sie vor den Konsequenzen Angst haben. So hab ich das zuerst nur im Sinn gehabt.«

Ein anderer:

»Vorher war ich so eine Art inoffizielle Vertrauensperson, die aber eigentlich nur bei Problemen geholfen hat für die Kollegen«.

Und ein Dritter:

»Bei mir war es das Bindeglied zwischen Mitarbeitern und Chef, Mitarbeitern und Betriebsrat. Das, hab ich gedacht, das ist die Arbeit der Vertrauensperson.«

Die Metapher vom Bindeglied weist auf einen wichtigen Aspekt hin, nämlich die Herausforderung, zwischen Kolleg:innen zu vermitteln oder aber Kolleg:innen anderen gegenüber beizustehen. Manche Vertrauensleute schildern, dass sie angesprochen wurden bzw. sich zur Verfügung gestellt haben, weil sie zu den Personen gehören, die sich nicht scheuen, Vorgesetzten gegenüber

schwierige Themen anzusprechen, und weniger Angst davor haben, auch mal öffentlich Stellung zu beziehen. Dies weist auf weitere Funktionen von Vertrauenspersonen hin: Sie treten als »Vermittler:in« auf, zuweilen auch als »Konfliktklärer:in«.

»Wenn es ganz schwierig wird oder wenn es wirklich ein Problem ist, wo der Mann oder die Frau Hilfe braucht, dann gehe ich auch auf den Meister zu. Und dadurch, dass ich schon lange hier bin und auch schon ein älterer Typ bin, kann ich auch mit den Vorgesetzten offen sprechen.«

Auch wenn neu gewählte Vertrauensleute in der Beratung, Vermittlung und Konfliktschlichtung eine zentrale Aufgabe ihrer neuen Rolle sehen, so sind es doch genau diese – scheinbar einfachen – Dinge, die bei unserer Frage, welche Aspekte sie in ihrer neuen Funktion als größte Herausforderung erleben, genannt werden:

»Das Herausforderndste war wirklich ein Problem zwischen Kollegen, wo ich als Schlichter sozusagen dabeisaß, und man darf keine Partei übernehmen, nicht von links und nicht von rechts. [...] Das war das Schwierigste, weil da sind wir gar nicht ausgebildet dafür, dass wir dann Gespräche führen, die mehr ins Psychologische gehen, vor allem wenn es um eine Mitarbeiterin geht, die sehr nah am Wasser gebaut ist und alles falsch versteht.

Und die Angst ist dann da, die geben mir jetzt eins drauf, und da muss man versuchen, beide Parteien wieder einzufangen und auch einen Hebel zu kriegen. Das war, glaub ich, das Schwierigste. Vor allem, die wollten auch nicht, dass vom Betriebsrat oder vom Vertrauenskörpervorstand jemand dazukommt, also das wollten die nicht. Das sollte wirklich im ganz kleinen Kreis bleiben und damit fühlt man sich ziemlich alleingelassen.«

Dem schließt sich in der Gruppendiskussion eine Vertrauensfrau aus dem Verwaltungsbereich an:

»Ich hatte eine ähnliche Situation, nur dass ich das Problem hatte nicht zwischen zwei Mitarbeitern, sondern zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Das war eine heikle Situation, zu vermitteln und neutral zu sein. Wirklich vorbereitet für diese Vermittlungsrolle sind wir prinzipiell halt nicht und das war schon anstrengend.«

Diese Vertrauensfrau schildert weiter, dass sie den Konflikt begleitete, bis er die Grenze dessen überschritt, was in der Abteilung – und vor allem auch durch sie – hätte geklärt werden können. Dann habe sie sich an den Betriebsrat gewandt, der schließlich helfen konnte, das Problem zu lösen.

9.2 Exkurs zur Beratungskompetenz

Es verwundert nicht, dass die zitierten Vertrauenspersonen die Position eines »Dritten«, also eines Bindeglieds, Vermittlers oder Schlichters, als ausgesprochen anspruchsvoll und anstrengend erleben und hierbei zuweilen an ihre Grenzen stoßen. Letztlich ist es viel einfacher, für eine Seite Partei zu ergreifen – in der Regel die Seite der Kollegin bzw. des Kollegen, der/die einen angesprochen hat – und diese/diesen gegenüber Mitarbeiter:innen oder Vorgesetzten zu vertreten.

Eine um Ausgleich bemühte Person beratenden Vermittler- oder Konflikt-schlichterrolle muss sich jedoch nicht nur hinreichend »neutral« – beratungstheoretisch würde man sagen: »allparteilich« – verhalten und in der Lage sein, die Anliegen, Interessen und Positionen beider Parteien zu verstehen. Sie müssen auch der erwartbaren Tendenz beider Seiten, sie jeweils auf ihre Seite ziehen zu wollen, hinreichend standhalten können – was alles andere als einfach ist, wenn man z. B. eine Kollegin oder einen Kollegen gegenüber einem Vorgesetzten vertritt. Die Erwartung »Du bist doch mein:e Vertreter:in, deswegen wende ich mich ja an dich« kann großen Druck auf eine Vertrauensperson ausüben.

Es geht also zum einen darum, zwischen den »Streithähnen« bzw. in Konflikt stehenden Parteien »den Winkel zu halten«, also eine vertrauensvolle und arbeitsfähige Beziehung zu beiden Beteiligten aufzubauen und aufrechtzuerhalten, sodass die zerstrittenen Parteien bzw. die Personen mit gegensätzlichen Interessen und Perspektiven die Vertrauensperson als Vermittler:in akzeptieren können. Ist dies nicht der Fall, weil sie die Vertrauensperson als zu wenig verständnisvoll oder aber als parteilich, d. h. auf der anderen Seite stehend erleben, verliert diese ihr vermittelndes oder konfliktklärendes Potenzial als »vermittelnde:r Dritte:r«.

Um innerlich in der Lage zu sein, zwischen zwei Personen bzw. Parteien mit auseinanderdriftenden Interessen und Perspektiven »den Winkel zu halten«, benötigt man ein gewisses Maß an »triadischer Kompetenz« (siehe Kapitel 9.5).

In einer der von uns geführten Gruppendiskussionen äußerten einige Teilnehmer:innen, wie wenig ihnen bei der Entscheidung, als Vertrauensperson zu kandidieren, klar war, was auf sie zukommen würde. So erzählt ein Vertrauensmann, er habe erst nach seiner Wahl gesehen, »was für eine ganze Arbeit da hintendran noch steht« – eine Arbeit, die weit über das hinausging, was er »zuerst nur im Sinn gehabt hat«. Das sei ihm im Vorfeld nicht bewusst gewesen, »sondern erst als ich gewählt wurde, hab ich erst gesehen, was da wirklich dahintersteckt«. Weiteren Teilnehmer:innen ging es ähnlich:

»Ich habe vorher kaum etwas von Vertrauensleuten gewusst, gehört, also ich wusste gar nicht, dass es die gibt, ganz ehrlich, erst wo ich angesprochen worden bin, ob ich das nicht machen möchte.«

oder:

»Mein Erstkontakt war ein Arbeitskollege, der jahrelang Vertrauensmann gemacht hat und dann aufhören wollte und mich persönlich ansprach: Er könnte sich mich vorstellen. Und da hatte ich, wie fast alle anderen hier auch, nicht die umfängliche Ahnung, was da alles dahintersteckt.«

Bei den Teilnehmer:innen dieser Gruppendiskussion war die Bereitschaft zur Kandidatur noch sehr von der alltäglichen Vorstellung geprägt, Ansprechpartner:in, Helfer:in und Kümmerer zu sein – also eine Vertrauensperson, die von der Gruppe dazu auserkoren wird, damit man sie ansprechen kann und sie die Anliegen der Kolleg:innen auch mal öffentlich vertritt, die dabei aber weiterhin als Teil des Kolleg:innen-Kreises wahrgenommen wird und sich selbst auch so versteht.

Nicht zuletzt deshalb kommt es vor, dass sich neu gewählte Vertrauensleute nach einer Weile in die Passivität zurückziehen oder das Ehrenamt niederlegen, wenn sie merken, dass die Erwartungen und Ansprüche, die an sie gestellt werden, wenig mit ihrer ursprünglichen Vorstellung von dieser Funktion zur tun haben.

In einigen Untersuchungsbetrieben führte die Vertrauenskörperspitze im Zuge des Revitalisierungsprozesses Gespräche mit einzelnen Vertrauensleuten, die den sich verändernden Erwartungen an das Aktivitätsniveau nicht gerecht wurden. Diese wurden aufgefordert, Mitverantwortung für den Vertrauenskörper und damit für die gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb zu übernehmen, indem sie sich stärker engagieren bzw. mehr Präsenz in ihrem Zuständigkeitsbereich zeigen. Auch dies führte in einzelnen Fällen dazu, dass Vertrauensleute ihr Amt niederlegten – in diesem Fall allerdings solche, die schon viele Jahre lang passiv gewesen waren.

Einige Befragte berichten, dass sich durch die Wahl zur Vertrauensperson an der Art ihres Engagements im Kolleg:innen-Kreis zunächst einmal wenig geändert hat:

»Auf der Einschulung war ich schon, [...] war ganz gut, hat man viel mitgenommen. Meine Tätigkeit hier als Vertrauensmann – ich weiß nicht, erst einmal hat sich für mich persönlich nicht sehr viel geändert, außer dass ich die Personen direkt zu den Leuten bringen kann oder den Kontakt dazu herstellen kann, die ihnen weiterhelfen können. Vorher war das für mich auch irgendwie tragbar, das ist in der Arbeit gang und gäbe,

aber man wusste halt nie: Zu wem muss ich gehen, wen muss ich fragen? Aber durch das Vertrauensleutesein hat man die Kontakte selber geknüpft, weiß man, wer kennt sich wo aus. Man kann die Leute, die Hilfe brauchen, dementsprechend weiterleiten. So in dem Sinne war das eigentlich ganz gut, macht mir Spaß und ich glaube, es hilft den Kollegen auch sehr gut.«

Bei genauerer Betrachtung hat sich für diesen Vertrauensmann doch etwas verändert: Während er bei seinen Hilfestellungen zuvor lediglich auf persönliche Erfahrung und sein Erfahrungswissen im Betrieb zurückgreifen konnte, haben sich sein Horizont und Handlungsrahmen insofern erweitert, als er durch seine Zugehörigkeit zum Vertrauenskörper nun weiß, an wen er sich mit bestimmten Fragen wenden bzw. an wen er Ratsuchende mit bestimmten Anliegen verweisen kann.

Dass es sich bei der Wahl zur Vertrauensperson um einen neuen biographischen Schritt handelt, darauf weist der etwas irritierende Begriff der »Einschulung« hin, den er verwendet. Diese stellt für Kinder einen Initiationsritus dar, den Schritt aus der Welt der Familie und des Kindergartens in die Sozialisationsinstanz Schule. Mit den Statussymbolen Schulranzen und Schultüte ausgestattet, betreten Kinder einen neuen Abschnitt ihres Lebens und machen einen großen Schritt auf dem Weg des Erwachsenwerdens. Zugleich gehört man in der neuen Institution Schule als Erstklässler:in wieder zu den »Kleinen«.

Seine »Initiation« als Vertrauensmann – und damit der Schritt von der bloßen Beruflichkeit in die Welt der Betriebspolitik – hat dieser Vertrauensmann hinter sich und durch das gewerkschaftliche Basisseminar für Vertrauensleute das kleine Einmaleins der Mitbestimmung erworben und diverse Regelwerke wie beispielsweise die Gewerkschaftssatzung erhalten. Zugleich hat er bei diesem Seminar im Kreise von Kolleg:innen, die sich ebenfalls auf ihre Tätigkeit im Vertrauenskörper vorbereiten, die institutionelle Rahmung dieser Funktion kennengelernt (siehe Kapitel 9.7) und erste Vorstellungen davon entwickelt, wie er seine neue Rolle leben und gestalten will.

Dennoch hat er den Eindruck, dass sich in seiner Alltagspraxis zunächst einmal nicht viel verändert hat. Er kennt nun auch die »Großen« im Vertrauenskörper, vermutlich auch das ein oder andere Betriebsratsmitglied und weiß, dass er sich nun – als Mitbestimmungsakteur legitimiert – mit Fragen oder Anliegen an diese Ansprechpartner:innen wenden kann.

Wir stoßen auch bei anderen Interviewten auf das Phänomen, dass ihre Reichweite zwar stark zugenommen hat, sie die über ihren unmittelbaren Wirkungsbereich hinausgehende Sphäre jedoch nach wie vor eher aus einer Beobachter- und nicht aus einer Handlungsperspektive beschreiben. So berichtet ein Vertrauensmann in erster Amtszeit:

»Wir werden eingeladen zu der Versammlung, in der Einladung steht quasi der Tagesablauf oder das, was besprochen wird, nach dem richtet man sich meistens. [...] Und da werden auch die nächsten Aktionen besprochen oder was man auch vorhat, je nachdem, was ansteht, aber es ist halt eine Sitzung, man unterhält sich, man tauscht sich aus, jeder sagt das, was er zu sagen hat oder sagen möchte zu dem Thema dementsprechend. Ja, das war es eigentlich.«

»Es ist halt eine Sitzung, [...] das war es eigentlich« – man geht also zurück in seinen Bereich und wartet auf die Einladung zur nächsten Sitzung oder auf die Aufforderung, sich an einer Aktion der Gewerkschaft zu beteiligen, wie ein anderer Vertrauensmann erzählt:

»Ich bin jetzt eigentlich meistens überall dabei, bei dieser Fackelaktion oder dann Eis verteilen oder einen Flyer verteilen. Also wir sind auch schon im Parkhaus gestanden bei Tarifverhandlungen und, was weiß ich, bin ich den ganzen Tag irgendwie mit involviert gewesen. Ja, also ich helfe mit, wo es geht, wenn es sich zeitlich einplanen lässt, aber im Großen und Ganzen bin ich einfach dabei.«

Über dieses »im Großen und Ganzen bin ich einfach dabei«, wie es wohl für einen großen Teil der Vertrauensleute gilt, und die klassischen Aufgaben der Informationsvermittlung und Ansprache vor Ort hinausgehend haben sich in manchen der von uns untersuchten Vertrauenskörper allerdings schon neue Aktivitätsfelder im lokalen Wirkungskreis entwickelt, also in Team, Abteilung, Schichtgruppe, Bandabschnitt, Labor, Berufsgruppe etc. der jeweiligen Vertrauensperson.

Hier zeigen die (Re-)Vitalisierungsaktivitäten deutlich Wirkung: Die Befragten berichten von der Mitorganisation bei Informations- und Diskussionsveranstaltungen im eigenen Arbeitsbereich, von der aktiven Teilnahme an »Begrüßungsrunden« für neue Beschäftigte oder an Abteilungsversammlungen, die von Vorgesetzten einberufen wurden, sowie von berufsgruppen- oder bereichsspezifischen Vertrauensleutetreffen. Zunehmend werden sie verpflichtet, die für ihren Bereich relevanten Informationen dort auch zu kommunizieren und in ihrem Bereich Verantwortung für die Arbeit des Vertrauenskörpers zu übernehmen. So erzählt ein Mitglied des Vertrauenskörpervorstands bei MEDITEC:

»Und es ist auch schon so, dass Vertrauensleute ihren Wissens- und Informationsvorsprung nutzen, wenn zum Beispiel in der Abteilung was nicht passt, in einer größeren Runde aufzustehen – was früher so nicht passiert ist – und mal zu sagen: ›Ich bin hier der Vertrauensmann in diesem Bereich und wir reden da jetzt mal mit dem betreuenden Betriebsrat drüber.«

All dies trägt zur »Sichtbarkeit der Vertrauensleute« bei, die ein wiederkehrendes Motiv in vielen der von uns geführten Interviews war. Der Vertrauenskörpervorsitzende von MEDITEC formuliert dies so:

»Für die Sichtbarkeit der Vertrauensleute im Betrieb, was wir versuchen und immer wieder anbieten, ist, wenn ein Thema hochkommt, gerade irgendwelche spezifischen Themen, dass wir zu den Vertrauensleuten sagen – und da haben wir schon viele gute Beispiele: ›Mensch, mach doch einen Termin bei dir vor Ort. Wir stimmen einen Termin ab, lade deine Kollegen ein. Du organisierst das und ich bin dein Gast und beantworte die Fragen.‹ Und damit stärken wir diese Vertrauensperson als Persönlichkeit. Sie hat eingeladen, sie macht die Begrüßung, sie sagt: ›Wenn Fragen sind, könnt ihr gerne zu mir kommen.‹

Das stärkt sie als Person mehr, als wenn ich sage: ›Ich mach als Betriebsrat oder als Vertrauenskörpervorstand einen Termin zu Tarif.‹ Sondern wir sagen wirklich, die Person, die dort vor Ort ist, muss der Einlader sein, muss begrüßen, muss der sein, der die Leute wieder verabschiedet. Ich bin dann quasi nur als Gast und als Fachkompetenz vor Ort. Und da, wo wir das schon geschafft haben und es auch angenommen wurde, merkt man das auch, dass die Leute viel häufiger als Erstkontakt zu ihrer Vertrauensperson gehen und dann kommen die erst zu uns. Es ist dann weniger so, dass die direkt zum Betriebsrat laufen, sondern wirklich dann merken: Ah, da ist ja jemand hier vor Ort, die ist drei Büros weiter.«

Nach gelungenen Vitalisierungsprozessen kommt es auch gar nicht so selten vor, dass Vertrauensleute auch zu Ansprechpartner:innen für die unteren und mittleren Führungskräfte ihres Bereichs werden:

»Und es ist natürlich auch so: Die wirtschaftliche Situation ist bei uns sehr schwierig, weil ja durch das Coronavirus praktisch nichts mehr planbar ist, und da sind natürlich die jungen Führungskräfte manchmal auch leicht überfordert. Und dann sind auch die froh, wenn sie mal mit jemand sprechen können, der ihnen sagen kann: ›Wenn das jetzt momentan so schwierig aussieht, vielleicht betrachtet ihr das mal ganz locker. Heute ist Untergangsstimmung und morgen ist schon wieder alles ganz anders.‹ Das hilft denen und sagen wir mal, durch das, dass man doch relativ viel Kontakt im Werk hat, ist das für mich – also von meinem Eindruck her würde ich sagen, auch die Führungskräfte sind froh, dass sie mich als Vertrauensmann haben und auch manchmal zu Rate ziehen können.«

Manche Vorgesetzte nutzen den Kontakt zu Vertrauensleuten auch wegen deren guter Einbindung in den Informationsfluss mit Gewerkschaft und Betriebsrat, um Informationen über den Stand von Tarifverhandlungen oder anstehende betriebliche Veränderungen zu bekommen, die ansonsten entweder gar nicht oder nur mit Verzögerungen bei ihnen ankommen.

9.3 Scharnier zwischen Vertretungsbereich, Vertrauenskörper und Betriebsrat

Die Beschäftigten bekommen in der Regel mit, dass ein:e Arbeitskolleg:in über die eigene Abteilung hinaus im Betrieb vernetzt ist und deshalb über zuverlässige Informationen verfügt.

Der im Folgenden zitierte Interviewpartner von FARBE ist mittlerweile – neben seiner nach wie vor bestehenden Funktion als Vertrauensmann – freigestellter Betriebsrat und betriebsweit als Gewerkschafter bekannt. Im Rückblick geht er davon aus, dass all diese Funktionen für sein Standing im Kreis der Kolleg:innen nicht so entscheidend waren wie seine persönliche Bekanntheit und das Vertrauen, das sie zu ihm hatten. Außerdem vermutet er, dass die Tatsache, dass er gewerkschaftlicher Vertrauensmann ist, für seine Kolleg:innen keine große Rolle gespielt hat.

»[M]an kennt Leute, man hat ein offenes Ohr, da kommen Leute, man spricht. Wenn man viele kennt, dann kommen die auf einen zu und dann wissen die auch, ob man Informationen hat, wenn man so ein Netzwerk hat. Ob das von denen mit mir als Vertrauensmann in Verbindung gebracht wird, weiß ich nicht. Man hat einen guten Draht überallhin, zu Vorgesetzten, zu anderen Abteilungen, zum Betriebsrat. Wenn man so ein Netzwerk hat und wenn sich das rumspricht, wenn einer so bekannt ist, dann geht man eher zu dem hin – wenn er Informationen hat, die aber auch stimmen. Wenn du weißt, du kannst dich auf so eine Person verlassen, da gehst du auch gerne wieder hin.«

Im Fortgang seiner Schilderung bringt er noch einmal auf den Punkt, dass seines Erachtens weder seine Funktionen in der Mitbestimmung noch seine starke Bindung an die IG BCE wesentlich waren, sondern das Vertrauen seiner Kolleg:innen und seine umfassende Vernetzung:

»Also schon bevor ich in der Freistellung war und halt meinen Job gemacht habe, sind die Leute zu mir gekommen, nicht unbedingt, weil ich Betriebsrat bin oder auch Vertrauensmann, sondern weil ich halt ein Netzwerk hatte und die mich was gefragt hatten. Und weil die mich kannten oder auch ein Vertrauen zu mir aufgebaut haben, also nicht das Vertrauen hinsichtlich Gewerkschaft, sondern weil die einfach zu mir Vertrauen hatten.«

Die Vernetzung, von der er hier im Rückblick spricht, also der Aufbau eines informellen Netzwerks und letztlich das Überschreiten des eigenen Arbeitsbereichs, markiert einen weiteren Schritt in der Sozialisation neu gewählter Vertrauenspersonen. Ein erster Schritt über das unmittelbare Engagement im Arbeitsbereich hinaus besteht oft darin, Fragen, die man nicht selbst beantwor-

ten kann, oder aktuelle Themen aus dem unmittelbaren Wirkungsbereich an Mitglieder der Vertrauenskörperleitung oder des Betriebsrats weiterzureichen, von denen man sich eine Antwort verspricht.

In diesem Sinne fungieren Vertrauensleute als Informationsbeschaffende für ihre Kolleg:innen. Umgekehrt sind auch die Vertrauensleute eine wichtige Informationsquelle für die zentralen Mitbestimmungsakteure:

»Natürlich gehe ich auch auf die Kollegen zu und versuche da Stimmungsbilder abzuholen. Und bringe sie dann in den Vertrauenskörper ein.«

In der Funktion eines »Scharniers« oder eines Botschafters bzw. einer Botschafterin zwischen dem eigenen Vertretungsbereich und den betrieblichen Mitbestimmungsinstanzen weitet sich der Horizont und dehnt sich die eigene Handlungssphäre aus:

»Man ist bei vielen Entscheidungen dabei und trägt Informationen in den Betrieb rein. Man erklärt den Kollegen, welche Entscheidungen getroffen werden, warum die und die getroffen werden, auf was wir noch warten oder, oder, oder. Bei den Tarifverhandlungen jetzt, wo hängt's? Warum ist bei uns noch keine Vereinbarung getroffen worden? Das sind so die Sachen, die jetzt auf mich zukommen.«

Die Formulierung »die Sachen, die jetzt auf mich zukommen« zeigt, dass sich der zitierte Vertrauensmann in seiner neuen Rolle noch nicht heimisch fühlt, sondern erst beginnt, sich mit diesen Aspekten anzufreunden und sie in seine neue Rollenidentität als Vertrauensmann zu integrieren. Zugleich spricht er – und damit überschreitet er die bereits beschriebene Beobachterperspektive von Neuem – von »wir« und »uns«. Er gehört noch nicht zu den Aktiven, fühlt sich aber trotzdem schon zugehörig und »dabei«.

Ein Vertrauenskörpervorsitzender skizziert die neue Kultur, die die Vertrauensleute an der Basis verstärkt einbezieht und in die Verantwortung nimmt, folgendermaßen:

»Wenn das jetzt was ganz Wichtiges für die Produktion ist, geht das an die Leute in der Produktion. Also der [Name] und der [Name], die in der Produktion drin sind, auch der [Name] mal als Betriebsrat, denen sagen wir: ›Leute, das haben wir besprochen, verteilt das in euren Bereichen. Es ist wichtig, dass eure Leute das wissen.‹ Die im Vertrauenskörpervorstand für diesen Bereich den Hut aufhaben, die kriegen dann auch in ihrem Bereich den Hut auf oder wir machen dort gemeinsam eine spezielle Vertrauensleuterunde.

Wir hatten gerade für eine Business-Unit etwas, wo ein bestimmtes Thema diskutiert worden ist. Da holen wir uns nur die Vertrauensleute aus diesem Bereich, eine spezielle Sitzung nur mit den dortigen Vertrauensleuten. Die Frage ist, wer das macht. Meist

mache ich das mit, weil bei schwierigen Themen ist es immer gut, wenn der Chef dabei ist, aber die Vertrauensperson oder die, die das Netzwerk dahin haben, die beteiligen sich dann da auch.«

Ein weiteres Mitglied des Vertrauenskörpervorstands ergänzt:

»Ich gucke schon, dass ich in meinem Bereich regelmäßig vorbeischaue und frage: ›Wie läuft es?‹, oder auch sage: ›Wir haben zurzeit dieses Thema.‹ Ich hab mit denen jetzt ausgemacht, wir machen alle zwei bis drei Monate ein Jour fixe und setzen uns zusammen und tauschen uns aus. Ich glaube, das ist einfach wichtig zu sagen, selbst wenn die Leute sich vielleicht nicht proaktiv beteiligen – dass wir dann aber hingehen und fragen: ›Wie schaut es denn aus?‹, und sie dadurch beteiligen, indem wir nachfragen oder zur Verfügung stehen, präsent sind und fragen: ›Was habt ihr denn für Themen aktuell?‹«

Zur Funktion des Botschafters zwischen Vertretungsbereich und Betriebsrat gehört es auch, »Stimmungen in der Abteilung [...] mal zum Betriebsrat zu transportieren« und Themen auf den Tisch zu bringen, für die der Betriebsrat bislang kein Sensorium hatte, wie ein Vertrauensmann aus dem IT-Bereich schildert:

»Und meine Erfahrung war so, dass ich dann in Gesprächen mit dem Betriebsrat doch überrascht war, dass die das gar nicht hier so mitgekriegt haben im IT-Bereich, wie schlecht da eigentlich die Stimmung war.«

Nicht zuletzt ging es in diesem Fall auch um die Stimmung dem Betriebsrat gegenüber. Vertrauensleute sind immer wieder gefordert, mit Vorurteilen gegenüber dem Betriebsrat umzugehen: »Die Kollegen sagen, der Betriebsrat tut ja nichts für uns.« Dies ist eine komplexe und zuweilen ambivalente Herausforderung für Vertrauensleute, denn sie müssen sich ja erst einmal bewusst machen, wie sie selbst zum Betriebsrat und den Vorhaltungen stehen, die ihm gemacht werden.

Hier reicht das Spektrum von Fällen, wo Vertrauensleute die negativen Erfahrungen und Ansichten der Beschäftigten hinsichtlich des Betriebsrats teilen und explizit mittragen – so z. B. bei AUTO – bis hin zu vielen Fällen, wo Vertrauensleute wahrnehmen, dass die Beschäftigten ihren Frust zu Unrecht beim Betriebsrat abladen, weil die Arbeitssituation wesentlich dem Arbeitgeber und dessen Führungskräften zuzuschreiben ist.

Eine Erfahrung von Betriebsräten, die uns bereits aus früheren Studien vertraut ist, lautet: »Egal, was wir machen, wir sind immer schuld« (Tietel 2006, S. 181 f., vgl. auch S. 193 f.). In solchen Fällen übernehmen Vertrauensleute die Funktion, dem Betriebsrat den Rücken freizuhalten und bei ihren Kolleg:innen um Verständnis für dessen komplexe Rolle zu werben – beispielsweise dafür,

dass Betriebsratsmitglieder angesichts der Vielzahl ihrer Aufgaben nur selten vor Ort anzutreffen sind, weshalb die Vertrauensleute die Funktion der gewerkschaftlichen Präsenz vor Ort übernehmen.

Auch als Übermittler:innen und Botschafter:innen zwischen ihren Kolleg:innen und den institutionalisierten Mitbestimmungsakteuren – manchmal auch zwischen ihrem Vertretungsbereich und der zuständigen Geschäftsstelle – sind Vertrauensleute in der Rolle eines »Dritten«. Hier kommt eine weitere Funktion von »Dritten« zur Geltung, nämlich die Rolle als Übersetzer:in, die bzw. der bei allen Beteiligten um Verständnis für die unterschiedlichen Erfahrungen, Perspektiven und Haltungen der verschiedenen Akteure wirbt – bei den institutionellen Mitbestimmungsakteuren um Verständnis für die Anliegen des eigenen Bereichs und umgekehrt im eigenen Wirkungsbereich um Verständnis für die Betriebsratsmitglieder und Gewerkschafter:innen, die aus der Distanz zuweilen kritisch beäugt werden.

9.4 Gewerkschafter:in im eigenen Arbeitsbereich

Bei dem Aspekt, dem wir uns nun zuwenden, spielt es eine große Rolle, ob die neu gewählten Vertrauenspersonen gewerkschaftliche »Newcomer« sind, also keine explizite gewerkschaftliche Vorgeschichte haben, oder ob sie sich vor dem Hintergrund eines bestehenden gewerkschaftlichen Engagements irgendwann auch als Vertrauensperson haben wählen lassen, also ihre gewerkschaftliche Identifizierung und Erfahrung den Ausgangspunkt für ihr Engagement als Vertrauensperson markiert.

Weiterhin spielt eine Rolle, ob man in einem Betrieb Vertrauensperson wird, in der die Gewerkschaft in der alltäglichen Arbeitskultur präsent ist – wie bei AERO und ENERGIE –, oder ob sich erst mit der Aktivität der neuen Vertrauensperson eine gewerkschaftliche Präsenz in der Abteilung bzw. im Betrieb zu entwickeln beginnt.

Wie im Bisherigen konzentrieren wir uns auch im Folgenden auf diejenigen Befragten, die im Zusammenhang mit ihrer neuen Funktion als Vertrauensperson erst dabei sind, eine gewerkschaftliche Identität zu entwickeln, also erst dadurch, dass sie sich als gewerkschaftliche Vertrauensperson haben wählen lassen, »so richtig« Gewerkschafter:innen werden. Die einzelne Vertrauensperson erlebt dann eine doppelte »gewerkschaftliche Vitalisierung«: nach außen hin im Betrieb bzw. in ihrem Wirkungsbereich, aber als Aspekt der eigenen betriebspolitischen Sozialisation auch nach innen.

Treten Vertrauensleute über unmittelbar abteilungs- oder tätigkeitsbezogene Themen und Anliegen hinaus explizit als Gewerkschafter:innen in Erscheinung, wird der eigene Arbeitsbereich zugleich zum gewerkschaftlichen Vertretungsbereich:

»Wir laufen mit offenen Ohren durch den Betrieb. Wenn einer ein Problem hat, ist man gerade durch das Innere, dass man weiß, man ist Vertrauensmann, eher dazu berufen, ihm zu helfen. Das war zwar vorher bei mir auch schon so, aber durch das Mandat ist man auch öffentlicher dafür ausgeschildert worden. Gerade wo die Wahlen waren oder wer gewählt worden ist, waren wir auch in der Betriebszeitung.

Die Gesichter kennt man besser als die Namen und so kommen auch ab und zu mal Kollegen auf uns zu und fragen irgendwas, gerade wegen dem neuen Tarifvertrag oder wenn sie mal Hilfe brauchen, wenn irgendwas mit dem Vertrag nicht stimmt, mit der Abrechnung. Man kann zwar nicht immer direkt etwas sagen oder helfen, aber man weiß immer: Okay, ich kann einen Kollegen, einen Vertrauenskörperleiter fragen, der sich da auskennt, den Betriebsrat oder den Meister, wenn sich der Mitarbeiter traut, zu ihm zu gehen. So ist man da quasi meistens eher Mittler oder Zuhörer.«

Als Vertrauensfrau oder -mann ist man zu einer öffentlichen Person (»öffentlicher [...] ausgeschildert«) und medial bekannt gemacht worden – durch die gewerkschaftliche Betriebszeitung, aber auch durch Aushänge des Vertrauenskörpers, im Intranet und in manchen Betrieben durch einen Button am Revers oder sogar durch eine »Gewerkschaftsweste«. Durch die Wahl sind die Arbeitskolleg:innen – zumindest die Gewerkschaftsmitglieder unter ihnen – explizit legitimiert, sich mit ihren Anliegen an die Vertrauensperson zu wenden; es entsteht die Haltung: »Wir haben dich als unsere Vertreterin/unseren Vertreter gewählt, nun sei auch für uns da und tu was für uns.« Aus einem informellen wird ein institutionelles Verhältnis.

Als Gewerkschafter:innen in ihrem Arbeitsbereich sind Vertrauensleute basisnahe Funktionär:innen ihrer Gewerkschaft: Sie verteilen Informationsmaterial, Betriebszeitschriften, Flugblätter und Aufrufe und geben tendenziell Auskunft über alles, was ihre Gewerkschaft und deren Aktivitäten betrifft. So äußert ein neu gewählter Vertrauensmann aus einem chemischen Labor auf unsere Frage, ob sich seine Kolleg:innen denn nun auch an ihn wenden würden:

»Doch, doch, die Kollegen sprechen einen schon an, wenn sie persönliche Belange haben. Ein Kollege kam auf mich zu, kriegt ein Kind, Gewerkschaftsmitglied: »Wie schaut es denn aus, was gibt es da für Möglichkeiten?« Also da bin ich konkret als Vertrauensmann angesprochen worden: »Was habe ich da für Möglichkeiten mit dem Beitrag?« Aber auch so allgemeine Themen, Fragen zum Entgelt, Fragen zur Arbeitszeit oder aktuell die Frage, die jetzt kam von einigen Leuten: »Da war doch dieses Gerichtsurteil

vom [Europäischen Gerichtshof] wegen der Arbeitszeiterfassung, was hat [das] jetzt für Auswirkungen auf unser MyWork-Arbeitszeitmodell?« Die Leute kommen schon auf einen zu, Tarifrunde, auch klar: »Was ist denn rausgekommen?«

Informationen zum Stand von Tarifverhandlungen und die Erläuterung der Tarifiergebnisse nehmen vor Ort einen großen Stellenwert ein – gerade in den zunehmenden Fällen von qualitativen Tarifabschlüssen, die über bloße Lohnerhöhung oder Arbeitszeitreduzierung hinausgehen und für Beschäftigte, oft auch für Vertrauensleute nicht immer unmittelbar verständlich sind (siehe Kapitel 7.4). Diese für Vertrauensleute herausfordernde Aufgabe, in ihrem Arbeitsbereich Träger:in und Übermittler:in aktueller und zuverlässiger gewerkschaftlicher Informationen zu sein, bekräftigt ein Betriebsratsvorsitzender:

»Die Vertrauensleute sollten in ihrem Bereich immer einen Schritt voraus sein in der Informationskette, damit sie gegebenenfalls, wenn sie angesprochen werden, tatsächlich eine kompetente Antwort geben.«

Als mündliche Informationsquelle sind Vertrauensleute gerade in den Produktionsbereichen relevant, wie ein Vertrauensmann erzählt:

»Also gerade in den Schichtbereichen, da haben nicht alle E-Mails, da haben nicht alle ein Telefon. Da ist der Vertrauensmann wichtig. [...] Vor allem haben die Schichtler keinen Ort, wo die mal in Ruhe Sachen, die nicht für die Öffentlichkeit sind, besprechen können. Da ist es oft so, dass sie zu ihrem Vertrauensmann gehen, da ist der ganz, ganz wichtig.«

In einer globalisierten Arbeitswelt mit multikulturellen Belegschaften sind Vertrauensleute nicht zuletzt auch »kulturelle Übersetzer«, die ihren Kolleg:innen aus anderen Ländern die hiesigen Mitbestimmungsgesetze und die Mitbestimmungskultur erläutern. Der für AUTO zuständige Hauptamtliche berichtet hierzu:

»Wir haben sehr viele, gerade in diesem einfachen Bereich, die haben einen Migrationshintergrund. Letztes Jahr haben sie viele Leute aus Rumänien angekarrt und da ist die Frage »Was macht eigentlich Gewerkschaft, was machen Betriebsräte?« ungleich schwieriger. Wir stellen immer wieder fest, Menschen aus dem osteuropäischen Raum haben einen ganz anderen Blick auf Betriebsrat und Gewerkschaft, das ist ja für die alles Partei. Da haben wir unter unseren Aktiven aber zum Glück Menschen, die den Leuten in ihrer Muttersprache erklären können, dass das hier nicht ist wie in ihrer Heimat.«

Eine neu gewählte Vertrauensfrau bei MEDITEC arbeitet auf einem Flur mit zahlreichen »Nationalitäten«, deren Vorgesetzte häufig in anderen Ländern sitzen; ein Großteil der Beschäftigten dieses Bereichs hat zudem eine außertarifliche

Eingruppierung. Die deutschen Mitbestimmungsrechte sowie rechtliche, tarifliche und betriebliche Regelungen sind im Wirkungsbereich dieser Vertrauensfrau weitgehend unbekannt. Entsprechend hat sie begonnen, den Kolleg:innen ihre Rechte und deren Vorgesetzten die geltenden Bestimmungen zu erklären, also »Aufklärungsarbeit« vor Ort zu betreiben.

Auch ihre Aufklärungsarbeit ist weitgehend »Übersetzungsarbeit« – zunächst einmal sprachlich die sprachliche Übersetzung ins Englische, weil die Gesetze, Regelungen und Veröffentlichungen von Gewerkschaft, Betriebsrat und Vertrauenskörper nur auf Deutsch vorliegen und mehrsprachige Ausgaben – die es durchaus gibt – oft so spät erscheinen, dass vieles nicht mehr aktuell ist. In gewisser Weise ist diese Vertrauensfrau aber auch kulturelle Übersetzerin, weil sie Unterschiede in den nationalen Arbeits- und Mitbestimmungskulturen so darstellen muss, dass ihren Kolleg:innen und deren Vorgesetzten die Spezifika des deutschen Systems gegenüber ihren nationalen Herkunftssystemen überhaupt verständlich werden.

Wie sehr Vertrauensleutearbeit gewerkschaftliche »Aufklärungsarbeit« bedeutet, schildert auch ein Vertrauensmann aus dem Pharmabereich:

»Ich sitze in einem Gebäude mit über 200 Leuten und da war ich bis vor Kurzem der einzige Vertrauensmann im ganzen Gebäude. Und da ist man schon so ein bisschen wie ein Gewerkschafts- oder Betriebsrats-Wikipedia herumgelaufen.«

Er fügt an, dass Gewerkschaftsmitglieder in seinem Wirkungskreis stark unterrepräsentiert seien und er hier einen »Gegenpart« schaffen wolle – nicht gegen Führungskräfte, sondern gegen die nicht organisierte Mehrheit in seiner Abteilung. Den Kolleg:innen »die Sinnhaftigkeit von Gewerkschaft« näherzubringen, wird von einigen Vertrauensleuten – neben der gewerkschaftlichen Kernaufgabe der Mitgliederwerbung – als ihre zentrale gewerkschaftliche Aktivität vor Ort benannt.

Dass durch die Wahl und Benennung als Vertrauensperson aus einem informellen ein institutionelles Verhältnis wird, bleibt nicht ohne Rückwirkung auf die Gewählten. Auch dies wird in der bereits oben zitierten Aussage angesprochen:

»Wir laufen mit offenen Ohren durch den Betrieb. Wenn einer ein Problem hat, ist man gerade durch das Innere, dass man weiß, man ist Vertrauensmann, eher dazu berufen ihm zu helfen.«

Diesem Vertrauensmann zufolge hat sich nicht nur die Vielzahl der Aktivitäten und seine Bereitschaft, sich in seiner neuen Rolle von den Kolleg:innen ansprechen zu lassen, verändert, sondern auch – und vielleicht vor allem –

»das Innere«, also sein Selbstverständnis und seine Haltung, nun legitimiert und ermächtigt zu sein, betrieblich und gewerkschaftlich aktiv zu werden. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass die Betroffenen sich mit den institutionellen Aspekten der Rolle als Vertrauensperson identifizieren, also damit, nun Teil der gewerkschaftlichen Interessenvertretung zu sein – und dies ist laut einer erfahrenen Gewerkschaftssekretärin heute alles andere als selbstverständlich:

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

9.5 Vertrauensleute als Personen des Vertrauens und als Repräsentant:innen der Gewerkschaft

Auf die grundlegende Unterscheidung zwischen alltäglicher »Person des Vertrauens« und gewerkschaftlicher Vertrauensfrau bzw. gewerkschaftlichem Vertrauensmann sind wir in den geführten Interviews und Gruppendiskussionen häufig gestoßen. Begrifflich-analytisch differenzieren wir deshalb wie folgt:

- **Personen des Vertrauens** bekommen ihre Bedeutung in alltäglichen Arbeitszusammenhängen und in beruflich-professionellen Handlungskontexten. Bei ihnen finden die Kolleg:innen Resonanz von Personen, die ihnen ähnlich sind. »Personen des Vertrauens« teilen ihre betriebliche Lebenswelt (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986) mitsamt ihren Hierarchien, Regeln und Abläufen, ihrer sichtbaren Vorderbühne und der informellen Hinterbühne. Daher muss man oft nicht viele Worte machen, um in seinem Anliegen verstanden zu werden. Nicht selten sind »Personen des Vertrauens« zugleich fachlich angesehene und beruflich geschätzte Kolleg:innen, wie ein Betriebsratsvorsitzender berichtet:
»Wir haben natürlich etliche Vertrauensleute, die sind auch klasse in ihrem Job. Die haben natürlich auch die höchste Akzeptanz, weil sie die Fachlichkeit an der Stelle auch einfach mitbringen.«

- **Gewerkschaftliche Vertrauensleute** hingegen sind weniger in der beruflich-professionellen Lebenswelt der Abteilung bzw. des Unternehmens verortet als vielmehr in der arbeitspolitischen Kultur des Betriebs. Aufgrund ihrer gewerkschaftlichen Identifikation haben sie die gewerkschaftlichen Themen »auf dem Schirm« und thematisieren Fragen der Arbeitszeit und -leistung, der Gesundheit und Überforderung, des Arbeits- und Datenschutzes, der Digitalisierung und Dekarbonisierung, der Energie- und Klimakrise sowie Fragen von Migration, Rassismus und gesellschaftlicher Ungleichheit.

Zuweilen rücken Vertrauensleute ihren Kolleg:innen mit Themen auf den Leib, mit denen diese nicht unbedingt behelligt werden möchten. Auch wenn ein großer Teil der Beschäftigten das Engagement der Vertrauensleute schätzt und dankbar ist, dass es Kolleg:innen gibt, die sich für ihre Belange und Interessen einsetzen, äußern manche Beschäftigte in unseren Interviews auch, dass ihnen die Vertrauensleute zuweilen – beispielsweise mit ihrer permanenten Mitgliederwerbung – auf den Geist gehen und sie manchmal sogar einen Bogen um ihre Vertrauensperson machen, wenn sie ihr im Hause begegnen.

In der Tat treten engagierte Gewerkschafter:innen manchmal und gar nicht so selten mit einer besserwisserischen, wenn nicht gar anmaßenden Habitus auf, die auf ihre Arbeitskolleg:innen abschreckend wirkt – kurzum: Gewerkschaftliche Vertrauensleute werden in der alltäglichen Arbeitskultur zuweilen – im Angestelltenbereich vermutlich stärker als in der Produktion – als nervend und befremdlich erlebt.

Für die Entwicklung nachhaltiger Vertrauensleutestrukturen ist es deshalb von großer Bedeutung, ob die Vertrauensperson in der Lage ist, die Spannung zwischen den folgenden Rollen und ihren jeweils spezifischen Herausforderungen auszubalancieren:

- als alltägliche arbeitskulturelle Vertrauensperson,
- als fachlich angesehener Arbeitskollege bzw. fachlich angesehene Arbeitskollegin,
- als aktive Vertrauensperson mit gewerkschaftlicher Orientierung.

Es gilt, nicht nur im Hinblick auf die verschiedenen Anforderungen im betrieblichen Alltag, also im unmittelbaren Kontakt zu Kolleg:innen, Vorgesetzten, dem Vertrauenskörper und hauptamtlichen Gewerkschafter:innen die Balance zu halten, sondern auch und vor allem in sich selbst stabil zu sein. Dies ist ein zentraler Aspekt dessen, was wir »triadische Kompetenz« nennen.

Bei der schon in Kapitel 9.4 erwähnten Vertrauensfrau aus einer Abteilung mit hohem Anteil von außertariflich Beschäftigten kommt ein weiterer Aspekt hinzu, der diese Balance noch schwieriger macht:

»Das Atypische bei mir ist, dass ich auf globaler Ebene sitze und gar nicht so weit weg von der Geschäftsleitung. Das ist schon eine spannende Rolle, so zwischen »Nicht so weit weg von der Geschäftsleitung zu sein«, aber im Vertrauenskörper tätig zu sein.«

Hier kommt also noch das Changieren zwischen den Hierarchieebenen dazu, d. h. die Herausforderung, sich im betrieblichen »Oben und Unten« nicht einseitig einer der Ebenen zurechnen zu lassen. Dabei hilft ihr, dass sie sowohl bei ihren Kolleg:innen als auch bei der Geschäftsleitung beruflich anerkannt und als Person geschätzt ist – übrigens auch bei der Vertrauenskörperspitze, die sich freut, auch jemanden aus diesem Bereich in ihren Reihen zu haben. Dass ihr Wirken als Vertrauensfrau nicht ohne Konflikte verläuft, deutet sie nur an:

»Manchmal kommt das schon auch zu Konflikten, manchmal kriegt mal halt blöde Sprüche, aber das ist halt so. Aber wie gesagt, das ist Aufklärungsarbeit nach beiden Seiten und man ist manchmal in diesen Konfliktsituationen mit den zwei verschiedenen Rollen.«

»Triadische Kompetenz« von Vertrauensleuten

Die verschiedenen Erwartungen und Ansprüche an Vertrauensleute sowie die Spannungen und Konflikte, die sich daraus ergeben – sowohl die »äußeren« sozialen und betrieblichen als auch die »inneren« Spannungen – sind nicht einfach zu »containen«. Mit diesem Begriff wird in der Psychologie die Fähigkeit bezeichnet, emotionale Spannungen aufzunehmen und eine Weile lang auszuhalten, also die damit verbundenen Emotionen stellvertretend für andere zu »verdauen« inhaltliche Widersprüche stellvertretend zu reflektieren – und trotz aller Widersprüchlichkeit und emotionalen (An-)Spannung mit Zuversicht und Gelassenheit zu reagieren.

Diese Fähigkeit, zu »containen« und zwischen auseinanderdriftenden Parteien sowie in sich selbst »den Winkel halten« zu können, ist die Grundlage der »triadischen Kompetenz« (Busse/Tietel 2018). Die Metapher vom Winkel bezeichnet die innere Freiheit, dem von allen Seiten ausgeübten Druck, sich auf eine Seite zu schlagen, zu widerstehen, und die Fähigkeit, immer wieder eine eigene »dritte« Position einzunehmen und eine eigene Haltung zu vertreten.

Wer in der Mittlerrolle zwischen Personen, beruflichen Kulturen oder hierarchischen Ebenen, die miteinander in Konflikt stehen, »vorleben« kann, dass eine sachlich-produktive und emotional-akzeptierende oder gar zugewandte Beziehung zu beiden Seiten hin möglich ist, ermöglicht den Konfliktparteien nicht selten die gleiche Erfahrung – ihre wechselseitigen Vorbehalte zu relativieren und die andere Seite und den Sachverhalt differenzierter zu sehen.

9.6 Zwischenfazit

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Ausweitung des eigenen Wirkungsbereichs nicht nur eine räumliche, also quantitative Ausdehnung der eigenen Handlungs- und Einflussphäre bedeutet, sondern zugleich auch ein sozialisatorischer, also qualitativer Schritt ist:

- die Entwicklung von einer »Person des Vertrauens« im eigenen betrieblichen Nahbereich zu einer Vertrauensperson im Vertrauenskörper als betriebsweit agierender Gruppierung,
- die Verschiebung des Fokus von den unmittelbaren Themen der Abteilung und der eigenen Arbeits- und Berufskultur hin zum Blick auf Geschehnisse im ganzen Betrieb, also »vom Partiellen zum Ganzen«,
- die Erweiterung der bisherigen arbeitsbezogenen Themen um arbeitspolitische Themen,
- das Befasstsein mit Entscheidungen, die das gesamte Unternehmen betreffen, und schließlich
- die Teilnahme an gewerkschaftlichen Diskussionen und Aktivitäten, die den Betrieb, die Branche und manchmal auch allgemeinpolitische Fragestellungen betreffen und damit über den Betrieb hinausgehen.

Kurzum: Es handelt sich um den Schritt von der partiellen und lokalen »Person des Vertrauens« in eine mitdiskutierende, mitentscheidende und mitgestaltende Rolle auf abteilungs- und betriebsübergreifender Ebene und bei abteilungs- und betriebsübergreifenden Themen.

Diese Ausweitung des eigenen Wirkungskreises, die Zunahme ihrer Bedeutung im Betrieb – und auch ihrer subjektiv wahrgenommenen Bedeutsamkeit – haben Vertrauensleute, die sich über die eigene Abteilung hinaus engagieren, mit Betriebsräten gemein. Man wird Mitglied und Repräsentant:in einer Ins-

titution, nämlich des Vertrauenskörpers als Ort des Zusammenkommens verschiedener betrieblicher und gewerkschaftlicher Akteur:innen und Themen, als betriebspolitischer Gestaltungsinstanz und – was durchaus in einem gewissen Spannungsverhältnis dazu steht – als betrieblicher Keimzelle der Gewerkschaft.

Hier bekommt der Begriff des Bindeglieds noch eine weitere Bedeutung: Vertrauensleute sind nicht nur Bindeglied zwischen Kolleg:innen und Vorgesetzten oder zwischen Kolleg:innen und Betriebsrat, sondern auch zwischen ihrem lokalen Wirkungsbereich und betriebsübergreifenden gewerkschaftlichen, zuweilen auch zivilgesellschaftlichen Akteur:innen und Instanzen.

Die Ausweitung des eigenen Wirkungskreises vom beruflich-betrieblichen Nahbereich zum Betrieb als Ganzem erleben Vertrauensleuten, die sich darauf einlassen und ihre neue Rolle aktiv annehmen und gestalten, als Zuwachs an subjektiver Bedeutung und als Bereicherung des beruflichen und persönlichen Lebens. Dies bedeutet auch eine Emanzipation von dem Gefühl, ein bloßes Rädchen im Getriebe des betrieblichen Produktions- und Verwertungsprozesses zu sein, also die (Wieder-)Gewinnung von Souveränität und die Teilhabe am betrieblichen Macht- und Herrschaftsprozess (siehe Kapitel 11.3 und 11.4).

9.7 Vertrauensleute als Funktionsträger:innen ihrer Gewerkschaft

Spätestens hier drängt sich ein Aspekt auf, der im bisherigen Argumentationsgang ausgeblendet wurde – die Tatsache, dass Vertrauensleute die unterste Funktionäresebene ihrer Gewerkschaft darstellen, über eine lange Tradition verfügen und in ihrer aktuellen institutionellen Form und Bedeutung überhaupt erst in diesem Kontext zu verstehen sind. Ausführungen über Vertrauensleute beginnen denn auch meist mit dieser institutionellen Verortung, nämlich einem Überblick über die verschiedenen Mitbestimmungsformen, einer Skizze der gewerkschaftlichen Funktion und Rolle von Vertrauensleuten und einer Aufzählung ihrer in Satzungen und Regelwerken niedergelegten Aufgaben.

Wir haben in der vorliegenden Studie das Pferd quasi von hinten aufgezäumt, um die Bedeutung der »informellen Rolle« gegenüber dem Aspekt der formell-institutionellen Rolle stark zu machen. Nach Triest (1999, S. 210 f.) bezeichnet die informelle Rolle den Teil des Rollenhandelns, in dem die jeweilige Person ihre Rolle vor dem Hintergrund ihrer biografischen Erfahrungen mit samt persönlichen Bedürfnissen und Präferenzen gestaltet. Man könnte auch sagen, dass die informelle Rolle der Rollengestaltung eine eigene Handschrift verleiht und sie mit einer persönlichen Note versieht.

Dennoch ist es die gewerkschaftliche Perspektive, die den institutionellen Rahmen für die Vertrauensleutearbeit absteckt. Die Aufgaben, Rechte und Pflichten von Vertrauensleuten sind in den entsprechenden Richtlinien niedergelegt und werden von der Gewerkschaftsorganisation – im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen und sich verändernder strategischer Herausforderungen an die Interessenvertretung – von Zeit zu Zeit nachjustiert bzw. modifiziert, wie dies in der gegenwärtigen (Re-)Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit der Fall ist (siehe Kapitel 2).

Die Vertrauensleuterichtlinien der drei am Projekt beteiligten Gewerkschaften IG Metall, IG BCE und ver.di weisen große Überschneidungen auf; wir veranschaulichen die Erwartungen der Gewerkschaften an ihre Vertrauensleute exemplarisch am Beispiel der IG Metall. Als »Selbstverständnis der Vertrauensleutearbeit der IG Metall« (IG Metall 2003/2014) hält die Gewerkschaft fest, dass Vertrauensleute »Vertreter der IG Metall in den Produktions- und Dienstleistungsbereichen« sind und »die Politik der IG Metall« jeweils »in ihrem Wirkungsbereich« vertreten.

»Sie sind die Sprecher der IG Metall-Mitglieder ihres Wirkungsbereichs und stellen die Verbindung zwischen Organisation und Mitgliedern her. Sie handeln im Rahmen der Ziele und Organisationsgrundsätze, die in der Satzung, den Richtlinien, dem Ortsstatut und den Beschlüssen der IG Metall-Gremien festgelegt sind« (IG Metall 2003/2014).

Daraus resultiert die folgende Liste von »Rechten und Pflichten«:

- »Vertrauensleute sind [...] Ansprechpartner für die Beschäftigten in Produktion und Dienstleistung zu allen Fragen der IG Metall-Politik. [...]
- Sie informieren die IG Metall-Mitglieder über ihre Rechte, die sich aus Gesetzen, Tarifverträgen, Verordnungen und Vereinbarungen ergeben.
- Sie sorgen in Zusammenarbeit mit Betriebsrat, Jugend- und Auszubildendenvertretung und Vertrauensmann/-frau der Schwerbehinderten dafür, dass diese Rechte durchgesetzt und gesichert werden.
- Sie informieren über Beschlüsse gewerkschaftlicher Gremien und sorgen dafür, dass diese diskutiert, eingehalten und umgesetzt werden.
- Sie fördern in ihrem Wirkungsbereich die Meinungs- und Willensbildung der IG Metall-Mitglieder. Sie übermitteln Meinungen, Anregungen und Forderungen der IG Metall-Mitglieder ihres Wirkungsbereiches an die zuständigen Funktionsträger in Betrieb und Gewerkschaft. [...]
- Sie beteiligen sich an der Vorbereitung und Durchführung von Tariffbewegungen und Arbeitsk Kampfmaßnahmen und sorgen für eine intensive Beteiligung der Mitglieder an der Tarifpolitik der IG Metall. [...]
- Sie sorgen für die volle Anwendung der Tarifverträge in Produktion und Dienstleistung.
- Sie sind zuständig für die Mitgliederwerbung im Betrieb« (IG Metall 2003/2014).

Betrachtet man diese Regelungen, Erwartungen und Anforderungen, so fällt auf, dass sie doch in einem gewissen Spannungsverhältnis zu den Vorstellungen stehen, mit denen die von uns interviewten Vertrauensleute ihr neues Amt angetreten haben (siehe Kapitel 9.1), insbesondere in Betrieben mit einer wenig ausgeprägten gewerkschaftlichen Arbeitskultur. Aus gewerkschaftlicher Perspektive ist der Wirkungsbereich einer Vertrauensperson weniger deren betriebliche Lebenswelt mit ihrer beruflich-abteilungsspezifischen Kultur als vielmehr ein Ort auf der gewerkschaftlichen Betriebslandkarte, die die gewerkschaftliche Vertretungsstruktur und Vertretungsdichte eines Betriebs abbildet.

Diese einseitig gewerkschaftliche Perspektive wird mittlerweile von manchen Hauptamtlichen in der IG Metall – vor allem von betriebsnah agierenden Gewerkschafter:innen und solchen mit Organizing-Erfahrungen – kritisch gesehen:

»Diese anspruchsvolle Aufgabendefinition kann auf potenzielle neue Vertrauensleute hemmend bis abschreckend wirken. Insbesondere bei den Kolleg:innen, die ihre Arbeit in der Regel in Projekten organisieren« (Faupel/Köhler 2022, S. 250).

Mit Letzterem ist vor allem der Angestellten- und Engineering-Bereich angesprochen und die hier zunehmende Anforderung, die Arbeit selbstverantwortlich zu organisieren, beispielsweise in agilen Projektteams. Doch die kritische Reflexion der bisherigen Struktur und Haltung der Vertrauensleutearbeit in der IG Metall bleibt nicht auf den Bereich der »weißen Kragen« beschränkt. Auch für den Kernbereich der Vertrauensleutearbeit in der IG Metall – die qualifizierten Facharbeiter und die Schichtarbeit – dürfte gelten, dass die Richtlinien für die Vertrauensleutearbeit nicht mehr mit dem tatsächlichen Verpflichtungskanon von Vertrauensleuten in den Betrieben und mit dem heutigen Ehrenamtsverständnis von Gewerkschaftsmitgliedern in Einklang steht.

Teil der gegenwärtigen (Re-)Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit ist deshalb auch eine grundlegende Überarbeitung dieser Richtlinie, zu der das Referat Vertrauensleute beim IG-Metall-Vorstand einen Diskussionsprozess in den einzelnen Geschäftsstellen und Bezirken angestoßen hat.

Zentrale Stichpunkte dieser Überarbeitung sind eine »sprachlich modernere« Fassung, eine Verschiebung des grundlegenden Charakters »vom Pflichtenheft hin zum Möglichkeitsraum«, vom Fordern zum Fördern, und eine Öffnung »für Neues und Neue«. Als »zentraler Leitgedanke« der neuen Richtlinie gilt zum einen die stärkere Orientierung an »Beteiligung« und eine gewisse Flexibilisierung wie z. B. die Möglichkeit einer »anlass- und themenbezogenen Mitarbeit auf Zeit«, zum anderen – ähnlich wie bei ver.di – die Förderung betrieblicher »Aktivkreise« als »Vorfeldstruktur« für Vertrauenskörper (IG Metall 2022b).

9.8 Der Sozialisationsprozess von Vertrauensleuten zwischen Rollenübernahme und Rollengestaltung

Nachdem wir die verschiedenen Etappen des Sozialisationsprozesses neu gewählter Vertrauensleute nachgezeichnet bzw. idealtypisch rekonstruiert haben, bleibt am Ende die Frage, wie sich Konturen der Rollenidentität einer gewerkschaftlichen Vertrauensperson im Rahmen dieses Prozesses herausbilden und gegebenenfalls nachhaltig festigen. Eine Identität als gewerkschaftliche Vertrauensperson erweitert die berufliche Rollenidentität um die betriebspolitische Dimension und fügt damit der »sozialen Identität« (Neuberger 1995) eine neue Facette hinzu.

Der soziologischen Organisationstheorie zufolge ist der einzelne Mensch im Rahmen einer Organisation nicht nur und nicht einmal in erster Linie ein Individuum mit unverwechselbarer Subjektivität, sondern Träger:in einer oder mehrerer sozialer Rollen, von denen abhängt, wie andere ihn/sie sehen und was sie von ihm/ihr erwarten. Der/die Einzelne ist also nicht in erster Linie »Gabi« oder »Horst« bzw. »Frau Schmidt« oder »Herr Meier«, sondern zunächst einmal Träger:in sozialer Rollen wie Pförtner:in, Buchhalter:in, Schichtarbeiter:in, Meister:in, Ingenieur:in, Personalchef:in, Werks- oder Geschäftsleiter:in etc.

Betriebsratsmitglied, Schwerbehindertenvertreter:in, Jugendvertreter:in, Beauftragter für das betriebliche Wiedereingliederungsmanagement, Vertrauensperson, Weiterbildungsmentor:in etc. sind weitere soziale Rollen in betrieblichen Kontexten, die die »personale Identität« eines Individuums komplettieren und in ihrer Gesamtheit seine »soziale Identität« ausmachen (Neuberger 1995). Fortan gilt es für die Inhaberin/den Inhaber einer neuen Rolle, ein stimmiges Verhältnis zwischen diesen beiden und weiteren Rollenaspekten zu finden, zu gestalten und aufrechtzuerhalten.

Hierbei konnten wir unterschiedliche Mischungsverhältnisse feststellen. Am einen Ende des Spektrums stehen Vertrauensleute, deren gewerkschaftliche Tätigkeit – oft zur Enttäuschung der gewerkschaftlich Aktiven – ein eher nachgeordneter Aspekt ihres beruflichen Lebens bleibt. Man kann hier auch von einer »passiven« oder gar »schlafenden« Rolle sprechen, weil diese im beruflichen Alltag kaum oder überhaupt nicht relevant ist und nur zu bestimmten Anlässen wie Tarifrunden oder bei gewerkschaftlichen Aktionen wie Warnstreiks sozusagen »aufgeweckt« wird.

Am anderen Ende des Spektrums finden wir Vertrauensleute – vor allem solche, die irgendwann Mitglied der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands geworden sind –, bei denen die berufliche Tätigkeit mit der Zeit in den Hintergrund getreten ist. Dies ist auch bei Vertrauensleuten der Fall, die dem Betriebsrat angehören, und kulminiert im Amt eines freigestellten Be-

triebsratsmitglieds, das die Interessenvertretung für eine gewisse Zeit quasi in den Rang eines Hauptberufs erhebt (Tietel/Hocke 2015).

Die meisten Vertrauensleute bewegen sich zwischen diesen beiden Polen und versuchen quasi eine Rollenbalance, wenn sie berufliche und gewerkschaftliche – sowie familiär-private – Aspekte auf eine für sie persönlich stimmige Weise verknüpfen. Wie sich dieses Mischungsverhältnis zwischen beruflicher, gewerkschaftlicher, privater und familiärer Aktivität jeweils konkret ausbildet und gelebt wird, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, auf die hier nicht eingegangen werden kann.

Die Entwicklung einer Rollenidentität als gewerkschaftliche Vertrauensperson geschieht durch einen Prozess der Rollenübernahme, der nicht als passiver Prozess zu verstehen ist, bei dem man sich einfach an die Erwartungen und Anforderungen anpasst, die an Vertrauensleute gestellt werden, sondern als aktiver Prozess der Rollengestaltung, in dessen Verlauf man die externen Erwartungen und Anforderungen an die neue Rolle mit den eigenen Vorstellungen, Präferenzen und Ressourcen zu verknüpfen sucht.

Anders ausgedrückt versuchen die neu gewählten Vertrauensleute, auf der Basis der vorzufindenden Rollenzuweisungen herauszufinden, wie sie sich im Rahmen der an sie gestellten Erwartungen und Anforderungen mit ihren eigenen Motivationen und Vorstellungen verwirklichen können. Es gilt, zwischen den institutionellen Anforderungen und dem eigenen Wunsch (»Wo Eva/Peter draufsteht, soll auch Eva/Peter drin sein«) eine für sich stimmige Balance zu finden.

Es geht also für jede Vertrauensperson darum, ihre Rolle mit eigenem Sinn bzw. mit »Eigensinn« zu versehen. Hierzu gehört nicht zuletzt die Fähigkeit, sich gegenüber Erwartungen und Anforderungen, die nicht zu den eigenen Vorstellungen passen, auf akzeptable Weise abzugrenzen bzw. mit dem jeweiligen Gegenüber auszuhandeln, was zu tun und wofür sich zu engagieren man bereit ist – und wofür nicht. Zur Gestaltung der eigenen Rolle als Vertrauensperson gehört immer ein gewisses Rollenmanagement, um es mit einem Begriff aus der Organisationspsychologie zu sagen.

Zur gelingenden Sozialisation – und das heißt nicht zuletzt, zu einem wirkmächtigen Habitus – als Vertrauensperson gehört es auch, Autorität in doppelter Hinsicht zu entwickeln. Dazu gehört zum einen die *institutionelle* Autorität, die die Funktion einer gewerkschaftlichen Vertrauensperson mit all ihren Vernetzungen und gewerkschaftlichen Einflussmöglichkeiten verleiht; zum anderen aber auch die *persönliche* Autorität, also die eigene Präsenz, das eigene Auftreten und Agieren und eine eigene Stimme, die es in der neuen Rolle zu finden gilt.

Die Rollengestaltung und Entwicklung einer institutionellen und persönlichen Autorität sind nicht nur ein individueller Vorgang; vielmehr ist der Prozess der aktiven Rollenübernahme und -gestaltung in die betrieblich-gewerkschaftliche Kultur des Vertrauenskörpers eingebunden.

In dieser Untersuchung haben wir gezeigt, wie sehr eine lebendige, von Aufbruchsstimmung und Erfolgen inspirierte diskursive und partizipative Kultur im Vertrauenskörper den »tragenden Boden« für die persönlichen Entwicklungsprozesse von Vertrauensleuten bereitet und diesen Mut macht, über sich hinauszuwachsen (siehe Kapitel 11.3 und 11.4). Umgekehrt kann eine eher bürokratische und wenig inspirierende Sitzungskultur, an der man nach einer Weile eher aus Pflichtgefühl teilnimmt, die anfängliche Motivation und den Schwung eines bzw. einer Neugewählten deutlich ausbremsen.

Diesbezüglich ähneln sich Vertrauenskörper und Betriebsratsgremien – Neugewählte spüren atmosphärisch schnell, wie »der Hase läuft«. Wenn z. B. aus vielen Worten auf der Sitzung nur wenig Taten folgen oder wenn die Neuen wahrnehmen, dass die wesentlichen Aktivitäten und Entscheidungen ohnehin in der Vertrauenskörperleitung bzw. im Vertrauenskörpervorstand stattfinden, sodass von neu gewählten Vertrauensleuten allenfalls erwartet wird, sich bei den gewerkschaftlichen Grundschulungen anzumelden, dann passen sie sich nicht selten nach einer Weile an.

Für die Sozialisation von Vertrauensleuten und die Herausbildung einer Rollenidentität spielen also Kultur und Gewohnheiten im Vertrauenskörper eine große Rolle. Es wirkt sich auf die »Neuen« aus, wie achtsam der Vertrauenskörper mit ihnen umgeht, wie man sich aufgenommen und ob man sich gesehen fühlt, welche Stimmung herrscht, ob es für auch für »Neue« zu bewältigende Aufgaben gibt und ob man im Bedarfsfall auch Unterstützung, Begleiter:innen oder Mentor:innen erhält.

Dass es auch wichtig ist, ob man darauf angesprochen wird, wie es einem in der neuen Rolle als Vertrauensperson geht, zeigt, dass all diese Aspekte angesichts drängender betrieblicher und politischer Aufgaben sowie der oft starken Überforderung von gewerkschaftlichen »Spitzenkräften« in der Hektik des betrieblichen Alltags leicht untergehen können.

