

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

Erhard Tietel

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

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

Diese Interviews geben nicht nur Aufschluss darüber, wie die Vertrauensleutearbeit von Repräsentant:innen der Gewerkschaften gesehen und erlebt wird, sondern auch, wie diese selbst in die beschriebenen Entwicklungen involviert sind, wie sie also ihrerseits die Vertrauensleutearbeit und deren Revitalisierung begleiten¹ und mitgestalten. Insgesamt zeichnen die Gewerkschaftssekretär:innen ein differenziertes Bild davon, wie vielfältig die Aufgaben und Herausforderungen der Geschäftsstellen und Bezirke im Kontext der Entwicklung und Betreuung von Vertrauenskörpern sind. Insofern besitzt dieses Kapitel trotz eingeschränkter Verallgemeinerungsfähigkeit ein hohes exploratives Potenzial.

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

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

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

7.1 Perspektiven der begleitenden Gewerkschaftssekretär:innen auf die Vertrauensleutearbeit

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

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

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

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

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

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

So äußert der für K_{RAN} zuständige stellvertretende Geschäftsführer der IG-Metall-Geschäftsstelle:

»Ich selbst bin so ein Typ, der schon immer eher beteiligungsorientiert gearbeitet hat. Also GEP [das »Gemeinsame Erschließungsprojekt« der IG Metall] war für mich jetzt nichts Neues im Sinne von: Wie beteiligt man die Menschen in einer Abteilung an einem Konflikt oder an einem Entscheidungsprozess? Das hatte ich eigentlich schon immer irgendwie gemacht. Es kamen vielleicht neue Sachen hinzu, neue Überlegungen und andere Werkzeuge oder so.

Aber vom Grundprinzip her, so die Menschen mitzunehmen, das war irgendwie von mir immer schon ein Anliegen und mit dem GEP-Sekretär war das eher so, dass ich eine Unterstützung oder Manpower dazugekriegt habe und nicht mehr ständig nur am Durchrennen war – also hier ein Stundentermin, da ein Stundentermin, da machst du nichts! Und wenn du jetzt einen zweiten Mann oder eine Frau hast, wo du gemeinsam mit einer Zielsetzung arbeiten kannst, dadurch wurden zeitlich, kapazitätsmäßig neue Spielräume frei.«

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.2 Initiieren und Entwickeln der Vertrauensleutearbeit in den Betrieben

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

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

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

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

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

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

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

Hierbei wurde kein Aufwand gescheut:

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

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

»Entstanden sind die Vertrauensleute im Prinzip durch Begehungen in den Betrieben, da hat [der Projektsekretär] sehr viel Zeit investiert, hat mit den Leuten vor Ort gesprochen, ist durch die Mannschaften gelaufen, hat Werbung dafür gemacht zu sagen: ›Liebe Leute, wir als IG BCE‹ – weil es gibt immer den Kritikpunkt, wir sind zu weit weg – ›wir wollen näher ran. Aber das können wir nicht personell leisten, dafür brauchen wir euch und da brauchen wir Kandidaten.«

Und haben dann ganz klassisch mit vielen Aktionen drumherum und Betriebsbegehungen Menschen darauf aufmerksam gemacht, dass wir Vertrauensleute wählen wollen, und hatten am Ende auch 54 Kandidaten auf den ersten Sprung heraus und das ist, finde ich, bei knapp 1.000 Mitgliedern schon eine ganz ordentliche Zahl.«

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

»Ich habe ein Konzept entwickelt, ich geh da in drei Stufen ran: Erstens Vorstellung Betriebsratsvorsitzender und Vertrauenskörperleiter, wenn es sowas gibt. Zweite Stufe ist Vorstellung im gesamten Betriebsrat, dritte Stufe ist Vorstellung meiner selbst in der Betriebsversammlung, so es gewünscht wird. Und dann habe ich versucht, ein Projektteam [...] aufzusetzen, das kam bei [PFLUG] total gut an.

Und mit einem Kick-off-Meeting – Wir haben gesagt, wir machen uns Projektziele, in dem Kick-off-Meeting geben wir uns eine Struktur, wie wir arbeiten: Was machen wir für Regelmeetings, was machen wir für andere Meetings, was haben wir für Projektziele? Wenn das vereinbart war, die Projektziele und die Meetingstruktur, dann haben wir geguckt: Was brauchen die Leute denn an Ausbildung, um eine gewerkschaftliche Struktur aufbauen zu können? Und dann haben wir bei [PFLUG] zwei Anspracheseminare gemacht mit einem professionellen Trainer und dann versucht eben, weiterzuarbeiten.«

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

»Unser Landesbezirk hat dieses Pilotprojekt erhalten, wo [Name] der Projektsekretär ist. Da waren wir eingeladen, drei Betriebe zu nennen, wo wir noch mal versuchen, mit unterschiedlichen Ansätzen entweder ganz neue Gremien zu wählen oder Gremien, die formal da sind, aber eigentlich nicht leben, wiederzubeleben. Und bei mir ist jetzt auch mit Blick auf die Standortsicherungsvereinbarung [FARBE] so ein Gremium oder so ein Betrieb, wo ich sage: Da finden wir eigentlich vieles Gutes vor.

Aus meiner Sicht geht das hier jetzt darum, die Vertrauensleute noch stärker zu professionalisieren und zu politisieren, also noch mal einen draufzusetzen. Das war die Zielsetzung mit der Begleitung des Projektes. Der [Name des Projektsekretärs] unterstützt das auch super und wir kriegen Support sozusagen an Personal, aber auch an Budget. Klar ist aber, dass ich als politische Sekretärin weiterhin immer den Hut auf habe und das auch nahe begleite.«

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

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

7.3 Die Organisation von Vertrauensleutewahlen

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

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

»Wir haben 2019 dann mit den Wahlen angefangen, haben aber vorher noch eine Begleittarifkommission gegründet, die die eigentliche Tarifkommission begleiten sollte [die bis dahin seitens des Betriebs nur aus Betriebsratsmitgliedern bestand]. Das war für uns die Brücke: Wir haben jetzt in dieser Begleittarifkommission engagierte, interessierte Mitglieder aus unterschiedlichen Bereichen bei AUTO, die da mit reinschnuppern können, mitreden können. Wir erhofften uns, daraus unseren Stamm aus Vertrauensleuten aufbauen zu können. Die haben ja schon mal etwas mitbekommen, geschnuppert, was es heißt, tätig zu sein als Gewerkschafter, und wir würden daraus dann unsere Vertrauensleute beziehen.

Und so kam es, dass wir im März 2019 einen Wahlvorstand gegründet und die Wahl nach Satzung und Richtlinien dann im Juni durchgeführt haben. Währenddessen, um weiterhin das Thema zu platzieren, sind wir wieder mehrfach in den Betrieb reingegangen, haben dort darauf aufmerksam gemacht, dass die Wahlen anstehen, dass wir Kandidaten suchen, haben noch mal die Rolle und die Aufgaben von Vertrauensleuten erklärt, sind mit selbst entwickeltem Material vom Wahlvorstand dann rumgegangen, haben das verteilt. Und haben dann auch während und nach der Wahl zwei Betriebsaktionen mit einem Eiswagen gemacht, um in den Austausch zu kommen und auch noch mal klarzumachen: Geht wählen!

Das war uns wichtig, dass wir damit auch noch mal ein Zeichen setzen: »Hey, wir sind da. Wir kommen nicht nur, wenn es Probleme gibt, sondern ihr habt uns dann auch zu anderen Themen da.« Und damit haben wir deutlich die Präsenz der IG BCE erhöht, weil wir jetzt oft da waren, auch ansprechbar waren, mit denen diskutiert haben. [...] Und so hatten wir am Ende eine Kandidatenliste mit 48 Leuten.«

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

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

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

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

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

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

7.4 Die Einbeziehung von Vertrauensleuten in die Tarifaueinandersetzungen

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

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

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

Oder mit den Worten des Konzernbetreuers von ENERGIE:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ein weiterer die tarifliche Ebene betreffender Aspekt wird vom Betreuungsssekretär von SPEKTAL eingebracht:

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

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

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

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

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

7.5 Einbeziehung der Vertrauensleute in die gewerkschaftliche Betriebspolitik

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

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

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

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

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

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

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

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

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

»Weil mein Wunsch, da geht es mir in erster Linie darum, dass die Vertrauensleute sich als Gewerkschaftlerinnen und Gewerkschaftler verstehen, dass sie ne Haltung dazu entwickeln und sozusagen eine Orientierung haben. So, und dann Gewerkschaftsarbeit machen.

Wir befinden uns bei [FARBE] zurzeit in einem ziemlich starken betrieblichen Konflikt, weil der Arbeitgeber uns eine ganz schöne schwarze Liste präsentiert hat: Was er an Stellen abbauen will, die 40-Stunden-Woche beibehalten, er prüft weitere Outsourcing-Aktivitäten – eigentlich die beste Voraussetzung, um Mitglieder zu machen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.7 Qualifizierung von Vertrauensleuten und sogenannten »Aktiven«

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

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

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

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

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

»Und da hatte ich ein Wochenseminar für die Neugewählten gemacht nur für [KРАН]. Also da waren 24 Teilnehmer aus fünf, sechs [KРАН]-Gesellschaften und da hatte ich auch die Jungen dabei und das ist natürlich genial, du hast sie eine ganze Woche. Unser GEP-Projektsekretär war Co-Referent, das war alles so aus einem Guss. Und man hat sich sofort, also nicht nur ich mit denen, sondern die auch untereinander, sofort verstanden. Man kommt, alle kommen aus [KРАН]: »Und was macht ihr und wie macht ihr es?«

Und dann haben wir denen schon so eine Spur gelegt, wie Vertrauensleutearbeit anders laufen kann und so, und das merkst du schon. Ja, also das ist so ein Bereich, wenn Bildungsarbeit sich gut verzahnt mit der Betriebspolitik und der gewerkschaftlichen Betriebspolitik, das ist schon – also da drehst du schon am größeren Rad, wenn dir das gelingt.«

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

»Wir machen von der Geschäftsstelle eine sogenannten Aktiven-Quali, wo wir aus mehreren Betrieben an insgesamt acht bis zehn Wochenendseminaren Kolleginnen und Kollegen schulen, Workshops zum Thema Kommunikation, Konfliktfähigkeit, Aufbau und Ausbau eines Aktivenkreises. Das soll die Aktiven dazu anregen, in ihrem Betrieb einen Aktivenkreis zu gründen, der sich regelmäßig trifft, und irgendwann machen die dann einen Betriebsplan.

Betriebsplan heißt eine einfache Excel-Datei mit allen Abteilungen drauf: Wer ist da organisiert und wer nicht? Also nicht namentlich, sondern dass wir da einen Überblick haben. Und das haben wir jetzt in insgesamt acht bis zehn Betrieben gemacht. Die opfern einen Teil ihres Wochenendes und die kriegen zum Teil auch von uns den Entgeltausgleich.«

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

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

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

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

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

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

7.8 Schlussüberlegungen

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

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

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

