

## Anhang 2: Kurzdarstellung der Fallbetriebe

---

Im Folgenden werden die zehn Fallbetriebe und insbesondere die dortige Entwicklung von Vertrauenskörper und Vertrauensleutarbeit vorgestellt.<sup>1</sup> Die Darstellung gliedert sich jeweils in vier Teile:

- *Der Fallbetrieb*: Vorstellung des Betriebs und der Rahmenbedingungen für die Interessenvertretung
- *Was ist der Fall?* Entwicklungsprozesse der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit mit Fokus auf der Vitalisierung des Vertrauenskörpers
- *Was lehrt der Fall?* Welche Lernprozesse ergeben sich hinsichtlich unserer forschungsleitenden Fragen?
- *Was zeigt der Fall für andere?* Welche Erkenntnisse ergeben sich hinsichtlich der Übertragbarkeit erfolgreicher Interventionen zur Belebung des Vertrauenskörpers auf andere Betriebe?

### Fallstudie 1: AERO

#### Der Fallbetrieb

AERO ist ein Luftfahrtzulieferer mit Schwerpunkt auf dem zivilen Flugzeugbau. Der Betrieb produziert Einzelteile und Komponenten für den Flugzeugbau, die sowohl in Groß- als auch in Kleinteilefertigung hergestellt werden. Durch die Coronakrise veränderten sich die Situation und der Markt für die Luftfahrt dramatisch, weil der Flugverkehr für mehrere Wochen nahezu vollständig eingestellt wurde. Der geringere Bedarf führte dazu, dass Airlines ihre Bestellungen stornierten und die gute Auftragslage bei allen Flugzeugherstellern einbrach.

---

1 | Die Fallstudien wurden von folgenden Autoren verfasst: AERO – Olaf Katenkamp; AUTO – Erhard Tietel; CARE – Ingo Singe; ENERGIE – Frank Meng; FARBE – Frank Meng; ITK – Ingo Singe/Olaf Katenkamp; KRAN – Olaf Katenkamp; MEDITEC – Erhard Tietel; PELUG – Erhard Tietel/Olaf Katenkamp; SPEKTRAL – Ingo Singe.

Die Produktionsrate einiger Modelle wurde stark gedrosselt und nach über 20 Jahren steigender Produktionsraten gab es einen dramatischen Einbruch.

### **Was ist der Fall?**

2016 wählte der IG-Metall-Vertrauenskörper einen neuen Vertrauenskörperleiter, der im Zuge einer Neustrukturierung eine neue Arbeitsteilung im Vertrauenskörper einführte und mehr Eigenständigkeit gegenüber dem Betriebsrat forderte. Die Veränderungen stellten keinen grundlegenden Neuaufbau dar, sondern setzten viele Ideen in die Tat um, die bereits früher geäußert, aber nie konsequent angegangen wurden. Insofern knüpfte die neue Vertrauenskörperleitung an die Traditionen der Interessenvertretung an und ergänzte die Stärken des alten Vertrauenskörpers durch neue Elemente.

Um eine »neue Unabhängigkeit« des Vertrauenskörpers vom Betriebsrat zu erreichen, dürfen nur noch drei von elf Mitgliedern der Vertrauenskörperleitung dem Betriebsrat angehören. Bei der Organisationswahl 2020 konnten rund ein Dutzend neuer Mitglieder für die Mitarbeit im Vertrauenskörper gewonnen werden. Formal gehören 91 Mitglieder zum Vertrauenskörper, wobei die 19 Betriebsräte mit eingerechnet sind. Etwa 30 Vertrauensleute bilden die aktive »Kerngruppe«.

Die Stärke des Vertrauenskörpers besteht in seiner »thematischen Breite« – Neustrukturierung (Organisation, Nachfolgeplanung, Kommunikation, regionale Aufstellung u. v. m.) bei gleichzeitiger inhaltlicher Unterfütterung aktueller (Tarif)Themen. Der Vertrauenskörper agiert beteiligungsorientiert, wobei das Feedback der interviewten Beschäftigten zu den Beteiligungsformen überwiegend positiv ist. Gewerkschaft und Vertrauensleute werden für die konsequente betriebliche Umsetzung der Tarifergebnisse gelobt (Wahloption Arbeitszeit/Geld/Qualifikation), hier konkret für den Beteiligungsprozess, d. h. das strukturierte Verfahren, die Bildung eines Ausschusses, die Befragung und die Implementierung des Ergebnisses.

Während das Thema Arbeitszeit für alle Zielgruppen von hohem Interesse ist, zeigt sich beim Thema Digitalisierung noch Luft nach oben. Vor allem unter dem Label »digitale Transformation« ist das Thema abstrakter und für viele Beschäftigte unzugänglich. Betriebsrat und Vertrauenskörper bewegen sich als »Wagenräder der Interessenvertretung« zwar auf einer gemeinsamen Achse, aber der Betriebsrat hat einen deutlichen Wissensvorsprung in Sachen digitale Transformation.

Die Rahmenvereinbarung des Gesamtbetriebsrats zur Industrie 4.0, die 2017 abgeschlossen wurde, sah Beteiligungsformen der Beschäftigten vor – das Fun-

dament stand und in den ersten beiden Jahren begleitete der Gesamtbetriebsrat erfolgreich mehrere Einzelprojekte. Eine erste Willensbekundung war aus Sicht der Vertrauensleute die Organisation und Durchführung einer Demonstration in Berlin im Juni 2019.

Im März 2020 sollte ein Moratorium für einen fairen Wandel in der Transformation verhandelt werden, doch die Tarifrunde wurde ausgesetzt, weil sich die Situation mit Corona plötzlich und grundsätzlich änderte. Alle Themen erschienen wie wegradiert und das blanke Überleben stand im Vordergrund, denn die ökonomische Lage verschlechterte sich rasant. Das Unternehmen drohte mit dem Abbau von fast 20 Prozent der Belegschaft.

Der Fallbetrieb zeichnet sich durch eine hohe soziale Homogenität der Belegschaft aus. Der Organisationsgrad ist mit 96 Prozent im Vergleich zu den anderen Fallbetrieben außerordentlich hoch. Laut Vertrauenskörperleiter erfolgt die Mobilisierung der Belegschaft etwa bei Arbeitsniederlegungen »schneller als die Feuerwehr«.

Die Arbeitsteilung im Vertrauenskörper wurde zwar neu festgelegt, konnte aber noch nicht in allen Arbeitsfeldern nachhaltig mit Leben gefüllt werden. Von Beteiligung wird viel gesprochen – in der Tarifbewegung gelingt sie gut, die interne Arbeitsweise dagegen wirkt eher herkömmlich. Im Alltag reproduzieren sich eingeschliffene Praktiken und die anvisierten Veränderungen bei Kommunikation, Beteiligung oder Arbeitsteilung fallen dann auf das alte Niveau zurück. Auch im Vergleich mit anderen Fallbetrieben ist das Niveau der Beteiligung ausbaufähig.

Die Revitalisierung des Vertrauenskörpers hat durch Corona einen Einbruch erlitten; der Personalabbau hinterlässt auch im Vertrauenskörper Spuren. Zudem reißen die Umbaupläne nicht ab und die Stimmung ist niedergeschlagen. Die Interessenvertretung rückte zusammen und organisierte im Herbst 2021 viele Protestaktionen – sowohl auf dem Werksgelände als auch in der Stadt – gegen den Verkauf des Werkes und die Übernahme durch einen externen Investor. Im Frühjahr 2022 entschied die Belegschaft, im Konzern zu verbleiben, sodass das Werk nicht verkauft wurde (siehe Kapitel 11.10).

## Was lehrt der Fall?

Der Fall AERO zeigt, dass sich gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb auch unter guten Bedingungen – hoher Organisationsgrad, Rückhalt der Gewerkschaft in der Belegschaft, starke Interessenvertretung, kompetenter und erfahrener Vertrauenskörper – dynamisch entwickeln kann. Die Arbeit im Vertrauenskörper wurde auf mehr Schultern verteilt, die Beteiligung ausgebaut und die Vernet-

zung innerhalb gewerkschaftlicher Gremien und Netzwerke vorangetrieben. Der Vertrauenskörper formulierte gewerkschaftspolitische Forderungen deutlicher als zuvor.

Dennoch betont der Vertrauenskörperleiter, dass das Konzept von AERO keine Blaupause für andere Betriebe sei, denn langjährige Traditionen, eingespielte Interessenvertretung, gute Ressourcenausstattung sowie Strukturen und gewerkschaftspolitische Vernetzung folgten nicht dem Muster einer Adaption zentraler Grundsätze, sondern seien an zahlreiche konkrete Bedingungen geknüpft. Das neue Programm war jedoch noch nicht abgeschlossen, als es im Frühjahr 2020 durch Corona und die anschließende ökonomische Krise einen empfindlichen Einbruch erlitt.

Dies ging auch an der Vertrauensleutearbeit nicht spurlos vorüber. Personalabbau und die Ankündigung des Verkaufs an einen europäischen Investor zerrten an den Nerven vieler Vertrauensleute. Zwar gibt es immer noch viele, die nach wie vor aktiv sind, aber bei einigen lagen die Nerven blank. Sie fühlten sich ausgelaugt und legten ihr Amt nieder; die Anzahl der Aktiven ging zurück. Während der »Aktivenkern« enger zusammenrückte, waren an der Peripherie »Abnutzungserscheinungen« zu beobachten.

Der Vertrauenskörperleiter spricht davon, dass sich die Vertrauensleutearbeit neu erfinden müsse. Wie in anderen Fallbetrieben auch wird darüber nachgedacht, den Begriff »Vertrauenskörper« abzuschaffen und künftig von einem »Aktivenkreis« zu sprechen.

### **Was zeigt der Fall für andere?**

Im Fallbetrieb AERO hat der Vertrauenskörper eine starke Stellung im Gefüge der Interessenvertretung, die in der Belegschaft großen Rückhalt hat. Trotz der traditionellen Stärke am Standort ruhte sich der Vertrauenskörper nicht auf seinen Lorbeeren aus, sondern gab mit dem Programm zur Aktivierung der Vertrauensleute neue Impulse. Auch wenn Mitglieder des Vertrauenskörpers durchaus selbstkritisch anmerken, dass vieles nur auf dem Papier stehe oder dass die geplanten Initiativen und Maßnahmen für dieses Ehrenamt im betrieblichen Alltag nur in Ansätzen umgesetzt worden seien, konnte der Vertrauenskörper im Hinblick auf gewerkschaftspolitische Themensetzung und Beteiligungsorientierung durchaus noch »eine Schippe drauflegen«.

Der Fall zeigt eine klassische Aktivierung mit hoher Pfadtreu. Einerseits werden Elemente der Beteiligung genutzt; andererseits will der Vertrauenskörper die Vertrauensleutearbeit optimieren und verbessern. Die enge Zusammenarbeit innerhalb der Interessenvertretung zeigt nur wenige Lücken. Die Vertrau-

enskörperleitung ist bestrebt, mehr Zielgruppen anzusprechen – vor allem IT und Leiharbeiter:innen –, Jüngere einzubeziehen, andere Medien einzusetzen und kreative Elemente zu nutzen, z. B. Musik und kurze Videofilme.

Bei der Mobilisierung der Gewerkschaftsmitglieder macht der Interessenvertretung so schnell keiner was vor; z. B. war der öffentliche Protest nach Corona hervorragend organisiert. Dennoch war er nur begrenzt erfolgreich, denn das neue Management im Konzern hielt eisern am Sparprogramm fest. Der Personalabbau konnte nicht verhindert werden, obwohl es Zusagen aus der Politik gab, die Gewinnung neuer Aufträge zu unterstützen.

## Fallstudie 2: AUTO

### Der Fallbetrieb

AUTO ist ein eigentümergeführter Automobilzulieferer, der aufgrund seines Produktportfolios zum Organisationsbereich der IG BCE gehört. In den letzten zwei Jahrzehnten ist das Unternehmen von 500 auf über 3.500 Beschäftigte gewachsen, zuletzt ging die Anzahl der Beschäftigten allerdings wieder auf ca. 2.500 Beschäftigte zurück. Die Belegschaft besteht überwiegend aus migrantischen, gering qualifizierten Produktionsarbeiter:innen; die Entlohnung wird durch einen Haustarifvertrag geregelt, der zum Ärger von Beschäftigten und Gewerkschaft gut 20 Prozent unter dem Flächentarifvertrag liegt. Seit fünf Jahren gab es keine Höhergruppierungen und Lohnerhöhungen mehr, was der Gewerkschaft bei der Implementierung der Vertrauensleustarbeit entgegenkam.

### Was ist der Fall?

Nach mehreren vergeblichen Versuchen, bei AUTO einen Vertrauenskörper zu gründen, nahm die gewerkschaftliche Bezirksleitung den Betrieb, bei dem sie ein »hohes Entwicklungspotenzial« sah, 2018 in das Programm »Gründung von Vertrauensleuststrukturen« auf und stellte dem zuständigen Hauptamtlichen einen Projektsekretär an die Seite.

Trotz Vorbehalten und passivem Widerstand vonseiten der Betriebsratsspitze gelang es dem Projektsekretär mit Unterstützung einer Kerngruppe von Aktiven und zweier Betriebsratsmitglieder, die dem Betriebsratsvorsitzenden gegenüber kritisch eingestellt waren, durch massive Präsenz in allen Betriebsteilen und Schichten, die Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder innerhalb kurzer Zeit von ca. 800 auf 1200 zu erhöhen. Wesentliche Faktoren waren dabei die untertarifliche Bezahlung und die Unzufriedenheit mit der Untätigkeit des Betriebs-

rats. Mit 45 gewählten Vertrauensleuten verfügte der Betrieb danach über den größten Vertrauenskörper im ganzen Bezirk.

Die bis dahin nur aus Betriebsratsmitgliedern bestehende Tarifkommission wurde zunächst durch Mitglieder der Kerngruppe ergänzt; nach der Wahl eines Vertrauenskörpers wurde die langjährige Betriebsratsspitze in der Tarifkommission durch Vertrauensleute abgelöst. Der zuständige Sekretär, der auch Mitglied der Bezirksleitung war, leistete Schützenhilfe, indem er einerseits weiterhin gute Beziehungen zur Betriebsratsspitze unterhielt und – letztlich erfolglos – versuchte, diese mit ins Boot zu holen, und andererseits auch den Projektsekretär und die Kerngruppe unterstützte. Eine ganze Weile lang schien es ihm zu gelingen, die zentrifugale Dynamik im Dreieck »Gewerkschaft–Betriebsrat–Vertrauenskörper« zusammenzuhalten.

Es folgten zwei für alle Beteiligten mühsame Jahre, die zwar nicht durch die Corona-Pandemie ausgelöst, aber verstärkt wurden. Die Betriebsratsmehrheit blockierte die Aktivitäten des jungen Vertrauenskörpers und die zuständigen Hauptamtlichen wechselten zweimal innerhalb kurzer Zeit, sodass es der Vertrauenskörper innerhalb eines Jahres mit drei Gewerkschaftssekretär:innen zu tun hatte, die jeweils eine andere Richtung einschlugen bzw. vorgaben.

Der Vertrauenskörper selbst und vor allem dessen Vorstand war sehr unerfahren und schaffte es nicht, den Vertrauenskörper »an die Arbeit« zu bringen, also neben den tariflichen Auseinandersetzungen weitere Ziele und Aufgaben zu formulieren, sich hinreichend zu organisieren und eigenständige Aktivitäten zu entwickeln.

Als die 2022 anstehenden Betriebsratswahlen näher rückten, kippte die Situation vollends. Neben der alten Betriebsratsspitze und einer von der Gewerkschaft unterstützten Liste mit Vertrauensleuten traten noch drei weitere Listen an, von denen eine heute – letztlich durch einen auf nicht einhaltbare Versprechungen beruhenden populistischen und manipulativen Wahlkampf – über die Mehrheit im Betriebsrat verfügt.

Der nicht zuletzt durch das Wahlergebnis frustrierte Vertrauenskörper schrumpfte wieder auf die nur unwesentlich erweiterte Kerngruppe zusammen und ist nun bemüht, gemeinsam mit dem aktuellen Hauptamtlichen – der seinen Frust aus der Betriebsratswahl ebenfalls erst einmal verarbeiten musste – eine basisorientierte Tarif- und Vertrauensleutearbeit mit dem Ziel zu entwickeln, bei der nächsten Betriebsratswahl die Mehrheit zu gewinnen und wieder einen Betriebsrat zu etablieren, der eng mit Gewerkschaft und Vertrauenskörper kooperiert.

## **Was lehrt der Fall?**

### **Was zeigt der Fall für andere?**

Dieser Fall zeigt, dass es auch einer kleinen Aktivengruppe mit externer Unterstützung durch die Gewerkschaft – in diesem Fall durch den zuständigen Sekretär und einen Projektsekretär – möglich ist, durch Gespräche am Arbeitsplatz, Materialien und kleinere Aktionen einen nennenswerten Mitgliederzuwachs innerhalb kurzer Zeit zu generieren, eine Vertrauensleutewahl zu organisieren und einen Vertrauenskörper zu bilden.

Die langjährige untertarifliche Entlohnung und Unzufriedenheit mit der Eingruppierung bildeten hierfür ein »Gelegenheitsfenster«. Hinzu kam die Möglichkeit der beiden kooperationsbereiten Betriebsratsmitglieder, sich von der Arbeit freustellen zu lassen und den Projektsekretär bei seinen Betriebsrundgängen zu begleiten.

Zum anderen zeigt der Fall, dass ein wechselseitiges Sich-Blockieren und Sich-Bekämpfen von Vertrauenskörper und Betriebsrat, dessen Spitze um ihren Einfluss und ihre Posten fürchtete, viel Energie bindet und letztlich dem Arbeitgeber in die Hände spielt. Er zeigt aber auch, dass eine Vertrauenskörperleitung, die in ihrer Handlungsfähigkeit sowohl von der Unterstützung durch die Gewerkschaft als auch von der Anerkennung durch den Betriebsrat abhängig ist, nur schwerlich eine eigenständige Betriebspolitik entwickeln kann.

In diesem Fall hat die unerfahrene Leitung eines erstmals gewählten Vertrauenskörpers neben dem Hauptziel der Lohnerhöhung kaum eigenständige Ziele und Prioritäten formuliert und keine differenzierte Struktur und Arbeitsteilung aufgebaut. Das Fehlen einer starken Frontfrau bzw. eines starken Frontmanns kann als weiterer Grund gesehen werden, warum es dem jungen Vertrauenskörper nicht gelungen ist, als eigenständiger gewerkschaftlicher Akteur im Betrieb wahr- und ernst genommen zu werden.

Außerdem sollten auch die Kontextbedingungen Beachtung finden. Vertrauenskörpertreffen konnten nur in der Freizeit stattfinden, weil der Vertrauenskörper im Gegensatz zum Betriebsrat nicht über das Privileg von Freistellungen verfügte, und die überwiegend zugewanderten Produktionsarbeiter:innen aus osteuropäischen Ländern stellten keine solide gewerkschaftliche Basis dar. Zudem trugen die ländliche Lage des Betriebs mit großer Entfernung zur gewerkschaftlichen Bezirksleitung und der mehrfache Wechsel des zuständigen Sekretärs ihr Übriges zum Misserfolg bei.

## Fallstudie 3: CARE

»Ideal wäre es sogar, würde ich sogar so weit gehen, auch jetzt in meiner Position als Betriebsratsvorsitzender, würde ich mir – damit impliziere ich schon, dass es das gerade nicht gibt – einen Vertrauensleutekörper auch an meinem Standort wünschen, der im Prinzip mich mit den Themen vorantreibt und auch kritisieren kann und dazu auch jedes Recht hätte, wenn ich diese Themen eben nicht aufgreife, der mir aber im Prinzip vorgibt: »Das mag zwar wichtig sein, was du da machst mit deinen Kollegen da im Konzernbetriebsrat und da rumhampelst, aber hier im Standort ist das und das wichtig. Dazu brauchen wir jetzt eine Stellungnahme, dazu brauchen wir dich, dazu musst du jetzt betriebsrätlich gucken: Was kannst du regeln, was kannst du nicht?«  
(Betriebsratsvorsitzender in einem Haus von CARE)

### Der Fallbetrieb

CARE ist ein Krankenhausverbund mit rund 8.000 Beschäftigten. Mit seinen zehn Häusern gehört CARE zu den bundesweit größten Versorgern in kommunaler Trägerschaft. Unter dem Dach der Konzernstruktur finden sich neben großen Häusern mit breitem Leistungsangebot auch spezialisierte kleinere Einrichtungen mit spezifischen Berufsprofilen und Arbeitskulturen. Eine Tochtergesellschaft des Konzerns – in der Folge als DIENST bezeichnet – erbringt hausübergreifend hauswirtschaftliche Funktionen und Leistungen wie die Versorgung mit Speisen und Textilien und die Bettenaufbereitung. Im Untersuchungszeitraum war die finanzielle Situation des Konzerns stabil. Der Personalmangel stellte die größte personalpolitische Herausforderung dar.

Für die lokale ver.di-Gliederung besitzt CARE als großer Arbeitgeber im kommunalen Sektor eine große Bedeutung; dementsprechend investiert die verantwortliche Gewerkschaftssekretärin viel Energie in die Betriebsbetreuung. In allen Häusern des Verbunds und auch bei DIENST existieren betriebliche Interessenvertretungen. Insgesamt gibt es bei CARE rund 140 Betriebsratsmitglieder, 40 davon sind freigestellt.

Die Betriebsratswahlen sind teilweise hart umkämpft; in der Mehrzahl der Gremien verfügt ver.di über eine Mehrheit und hat den Vorsitz inne. Zentrale Mitbestimmungsinstanz ist ein Konzernbetriebsrat, dessen Vorsitz ebenfalls bei ver.di liegt. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt im Mittel der Häuser bei etwas mehr als 20 Prozent, in der Spitze bei 30 Prozent.

## Was ist der Fall?

Im Fall CARE präsentiert sich die gewerkschaftliche Betriebsarbeit in einem uneindeutigen Zustand. Erfolgt die Betrachtung aus einer engen, auf Formalstrukturen fokussierten Perspektive, so erscheint die Vertrauensleutearbeit als weißer Fleck, denn in den Häusern existieren keine nach gewerkschaftlichem Statut etablierten Strukturen, d. h. es gab im Untersuchungszeitraum keine gewählten Vertrauensleute und entsprechend auch keine festen Gruppen- und Führungsstrukturen.

Zentrale Akteure einer explizit gewerkschaftlichen Betriebspolitik sind fast exklusiv gewerkschaftlich engagierte ver.di-Betriebsratsmitglieder – eine Situation, die diese Aktiven selbst als defizitär beklagen. Bisher ist es nicht gelungen, eine dauerhafte und eigenständige gewerkschaftliche Organisation in den Häusern zu etablieren, sei es in Form von Betriebsgruppen oder in Form einer Vertrauensleuteorganisation.

Aus einer weniger an Institutionen orientierten Analyse ergibt sich eine Ergänzung des Bildes, denn die Gruppe der ver.di-Aktiven hat Organisations- und Handlungsformen entwickelt, die als beteiligungsorientierte Gewerkschaftspraxis wirksam werden. Die engagierten Betriebsratsmitglieder eint die Auffassung, dass die Durchsetzung von Beschäftigteninteressen qua Repräsentanz in den Mitbestimmungsinstitutionen nur begrenzt wirksam ist und mit einer originär gewerkschaftlichen Praxis verschränkt werden sollte.

Die zuständige Gewerkschaftssekretärin formuliert als Idealvorstellung eine Verbindung von Gewerkschafts- und Gremienarbeit, die sie selbst »schon von Anbeginn im Prinzip [...] gelernt« hat und die für sie und ihre Mitstreiter:innen im Betrieb »zum Grundinventar gewerkschaftlicher Praxis« gehört. Dieser Ansatz sei durch eine zu enge Fokussierung gewerkschaftlicher Strategien auf die Nutzung institutioneller Machtressourcen (Mitbestimmungsrechte) durch Betriebsräte Ansatz überlagert worden. Wie »Gewerkschaft im Betrieb lebendig« sein kann, sei mittlerweile selbst gewerkschaftlich organisierten Interessenvertreter:innen häufig unklar.

Diese Lebendigkeit konnten wir im Fall von CARE im Rahmen der Auseinandersetzung um das geplante Outsourcing von Logistikleistungen in die Tochtergesellschaft DIENST verfolgen. Bei diesem Konflikt bot das Betriebsverfassungsgesetz dem Betriebsrat kaum Einflussmöglichkeiten, weshalb die entsprechenden Betriebsratsmitglieder versuchten, gewerkschaftlich zu agieren und ihr Engagement als Vertrauensleuteinitiative zu labeln. Folgende Merkmale sind dabei erkennbar:

- *Systematisch beteiligungsorientiert operieren:* Das Vorgehen zielte darauf, dass die Betroffenen, d. h. die Logistik-Beschäftigten, ihren Standpunkt zur »Outsourcing-Bedrohung« kollektiv entwickeln, eigene Handlungsideen wie Petitionen, Öffentlichkeitsmaßnahmen oder kollektive Interessenbekundungen auf dem Krankenhausbereich formulieren, kollegiale Unterstützung selbst organisieren, sich eigenständig u. a. auf Betriebsversammlungen artikulieren und Initiativen und Angebote der Arbeitgeberseite evaluieren.
- *Möglichkeiten und Grenzen der Praxis:* Die Möglichkeiten und Grenzen sind durch die Handlungsbereitschaft der Betroffenen bestimmt. Wo diese sich nicht engagieren, versuchen die etablierten Aktivenstrukturen nicht, das mangelnde Engagement durch gesteigerte Eigenaktivität zu kompensieren. Daher ist die Kampagne als Versuch zu werten, das inhaltlich nicht mitbestimmte Feld Outsourcing für die demokratische Einflussnahme der Beschäftigten zu öffnen, indem das Thema »gewerkschaftlich« behandelt wird.
- *Organisatorische Flexibilität:* Die gewerkschaftlichen Treffen, auf denen das Vorgehen beraten und geplant wurde, wurden als »offene Vertrauensleute-treffen« abgehalten, die auch für »einfache« Gewerkschafter:innen und sogar für nicht organisierte Beschäftigte zugänglich waren. So wurde ein niedrigschwelliger Zugang zu einer »Ad-hoc-Demokratie« geboten, die die Organisationsloyalität nicht zur Teilhabevoraussetzung machte und dem Bewegungskarakter der Kampagne gerecht wurde.
- *Ein organisatorisches Zentrum,* das durch die gewerkschaftsaktiven Betriebsratsmitglieder gebildet wird: Die ver.di-Betriebsratsmitglieder begriffen den gewerkschaftlichen Strang ihrer betrieblichen Praxis als besonders wichtig. Sie verfügten durch ihr Amt über besondere Zeit- und Wissensressourcen und waren über die Gremienarbeit gut vernetzt. Hier sind Erfahrungen gewerkschaftlicher Betriebspolitik aufgehoben und zugleich werden auch die Grundlagen partizipativer Politik »wachgehalten«. Die Gewerkschaftssekretärin drängte auf einen regelmäßigen und strukturierten Austausch, um einen Raum für Reflexion und flexible Anpassung der eigenen Praxis zu schaffen.
- *Zugang zu Ressourcen:* Die hoch integrierte Gruppe verfügte über besondere Zugänge zu rechtlicher Expertise, aber auch zu »handwerklichen« Beteiligungs-, Kampagnen- und Organisationsentwicklungskompetenzen – neben der gewerkschaftlichen Unterstützung konnte sie auch auf externe Berater:innen zurückgreifen.
- *An konkrete Beschäftigteninteressen anknüpfen:* In der Auseinandersetzung um Outsourcing zeigte sich bei CARE ebenso wie in vorangegangenen Konflikten etwa zur Arbeitsüberlastung, dass eine ernst gemeinte partizipative Strategie

gie, die an den Arbeitsinteressen der Beschäftigten ansetzt, eine segensreiche Spirale in Gang setzen kann. Wo Beteiligung ernsthaft und methodisch gut gemacht ist, beginnen Beschäftigte, sich in größerer Zahl in eigener Sache zu engagieren. Darin liegt zum einen ein demokratischer Zugewinn; zum anderen stärkt die Resonanz der Beschäftigten auf die Beteiligungspolitik rückwirkend den Aktivenkern der gewerkschaftlich orientierten Betriebsratsmitglieder.

- *Beteiligung und Strukturbildung:* Die an Bewegungsförmigkeit und Eigenaktivität der Beschäftigten orientierte ver.di-Praxis trägt dazu bei, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad zu stabilisieren, mündet jedoch nicht in eine nachhaltige Strukturbildung. Anders gesagt: Eine verbesserte Reputation der Gewerkschaft durch einen partizipativen Stil, erfolgreiche und beteiligungsintensive Bewegungen und interessenpolitische (Teil-)Erfolge ließen sich bisher nicht in den Aufbau nachhaltiger Vertrauensleutestrukturen ummünzen. Auch weiterhin existiert keine Vertrauensleutestruktur als stabile gewerkschaftliche Organisation, die sich in ihrer internen Verfassung durch Prozesse demokratischer Willensbildung und Verantwortlichkeiten auszeichnen würde.

### Was lehrt der Fall?

Der Fall CARE demonstriert die Bedeutung, die Betriebsratsmitglieder als Protagonist:innen einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik haben. Ohne die Gruppe der gewerkschaftlich geprägten Betriebsratsmitglieder würde in der Einrichtung kein Raum für die Entwicklung einer gewerkschaftlichen Praxis existieren. Damit sind die Herausforderungen für die Qualifizierung von Betriebsratsmitgliedern angesprochen.

CARE zeigt zudem die Bedeutung einer ausgewogenen und situationsspezifisch gewichteten Kombination von Stabilität und Flexibilität. Die organisatorische Stabilität, die durch die hausübergreifende Struktur von gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitgliedern und Gewerkschaftssekretär:innen entsteht, ist die Voraussetzung für das »Speichern« von Erfahrungen, für systematisches Lernen und Strategieentwicklung. Die Flexibilität des Vorgehens wird in den Bewegungsphasen manifest, also immer dann, wenn das Vorgehen offener wird und sich Wege außerhalb der etablierten institutionellen Formen auftun.

Zugleich warnt der Fall vor der naiven Hoffnung, dass sich erfolgreiche Partizipationsprozesse »automatisch« in nachhaltiger Aktivitätsbereitschaft und stärkerem Einfluss der Vertrauensleutearbeit auf die Beschäftigten niederschlagen. Dieses Problem der »Transformation von Aktivismus in nachhaltige Arbeit

als Vertrauensperson« gehört in den Mittelpunkt aller Überlegungen, die den Vertrauenskörper zu einem nachhaltig einflussreichen Akteur für Beteiligung im Betrieb machen wollen.

### **Was zeigt der Fall für andere?**

Der Fall zeigt, dass Betriebsratsmitglieder erfolgreich als Träger:innen einer gewerkschaftlichen partizipativen Politik im Betrieb wirken können. Zugleich können sie aber die zusätzlichen Aufgaben, die die »gewerkschaftliche Bearbeitung von Themen« im Betrieb mit sich bringt, als überlastend empfinden, was eine Refokussierung auf die engere Mitbestimmungsfunktion zur Folge hat.

Erfolgreiche Beteiligungspolitik und interessenpolitische Erfolge lösen bei diesen Betriebsratsmitgliedern motivierende Begeisterung aus. Ein gruppeninternes Klima, das auch die Thematisierung von Überforderung und Zweifel ermöglicht, und die Möglichkeit, durch die eigene Praxis zu lernen, halten den Aktivenkreis zusammen und »bei der Stange«. Allerdings steht die Betriebsrats-Aktivengruppe ohne die Entwicklung eines eigenständigen Vertrauenskörpers, der die Themen der Beschäftigten aufnehmen und als Akteur im Betrieb bearbeiten kann, stets am Rande der Überforderung – trotz ihrer im Vergleich der Untersuchungsfälle hervorragenden Organisationskompetenz und Reflexionsfähigkeit.

Betrachtet man das Thema Aktivierung im Fall von CARE, sticht zunächst ins Auge, dass es gelungen ist, Beschäftigte in einem Feld zu »bewegen«, das lange als gewerkschaftliches Brachland galt, denn sie beteiligen sich ausgesprochen kreativ und selbstbewusst an der partizipativ gestalteten Interessenpolitik. Dies gilt insbesondere für Fragen, die eine hohe Bedeutung für ihr (Arbeits-)Leben haben – im Untersuchungszeitraum das Outsourcing logistischer Funktionen und die Dauerthemen Personalmangel und Arbeitsüberlastung. Hier erschließt sich offensichtlich vielen Beschäftigten, dass »große Ziele« nur durch kollektives Handeln hier und jetzt zu erreichen sind.

Dieser »demokratische Aufbruch« mündet aber vielfach nicht in die Bereitschaft, sich in zäher Arbeit für eine nachhaltige Vertrauensleutestruktur zu engagieren. Es fehlt somit an einer Struktur, die bis in die Kapillaren der einzelnen Stationen reicht. Eine derartige Aufbauarbeit erscheint den hoch beanspruchten ver.di-Betriebsratsmitgliedern zu anstrengend und verspricht keinen raschen interessenpolitischen Durchbruch. Diejenigen, die sich von beteiligungsintensiven Kampagnen begeistern lassen, werden häufig in existierende Betriebsratsstrukturen und gewerkschaftliche Gremienarbeit hineingezogen; das Problem der »Aktivendürre« bleibt damit ungelöst.

## Fallstudie 4: ENERGIE

»Wir verlieren jeden Tag ein Stück Land.«  
(Sprecher der Vertrauenskörperleitung)

### Der Fallbetrieb

ENERGIE ist ein Konstrukt von Betrieben der Daseinsvorsorge, das als ehemaliger kommunaler Eigenbetrieb nach einer bewegten Phase der Privatisierung und Marktliberalisierung im Energiesektor schließlich von einem internationalen Großkonzern übernommen wurde. Es folgte eine Aufspaltung des Unternehmens am Standort, wobei einige neue Betriebe in größere Gesellschaften unter dem Dach des Konzerns eingegliedert wurden. Die Phase massiven »sozialverträglichen« Personalabbaus infolge der Deregulierung der Märkte war zu diesem Zeitpunkt bereits weitgehend abgeschlossen.

Zugleich verschob sich das Qualifikationsniveau der Beschäftigten im Zuge der Digitalisierung sukzessive nach oben. Die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen der mehreren Tausend Beschäftigten kennzeichnet die Interessenvertretung von ENERGIE als privilegiert. Unter anderem aufgrund von Digitalisierung, Klimawandel und Debatten zur Rekommunalisierung von Betrieben sind auch grundlegendere Reorganisationen bei ENERGIE inzwischen ein permanentes Phänomen.

Die ehemals starke Interessenvertretung entschied sich nach der Aufspaltung des Unternehmens dazu, ihren gewerkschaftlichen Strang, also den ver.di-Vertrauenskörper, als überbetriebliches, zentral agierendes Organ zu erhalten. Um einer betriebsegoistischen Politik vorzubeugen, wurde dabei auf die einzelbetriebliche Gremienarbeit verzichtet, d. h. in den Einzelbetrieben existieren keine aktiven gewerkschaftlichen Strukturen.

Die zentralisierte Vertrauenskörperarbeit ist inklusive großzügiger Freistellungsmöglichkeiten für die gewerkschaftliche Betätigung tarifvertraglich abgesichert. Der zentrale Betriebsrat dagegen wurde zugunsten von lose verbundenen einzelbetrieblichen Betriebsratsgremien aufgelöst. Auf Betriebsrats- wie auch auf Vertrauenskörperebene hat sich eine lange Zeit erfolgreiche Stellvertreterpolitik mit einem klaren Kaderverständnis entwickelt.

### Was ist der Fall?

ENERGIE ist der Fall in unserem Sample, bei dem nach einhelliger Meinung eine Abwärtsspirale der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit zu konstatieren ist.

Die Organisations-, Diskurs- und Verhandlungsmacht des Betriebsgruppenvorstands als zentralem Leitungsgremium der Vertrauensleute erodiert, der Organisationsgrad von einstmalig über 90 Prozent ist auf etwa 70 Prozent gesunken und die tarifliche Regulierungstiefe sinkt.

Freigestellte Betriebsratsmitglieder, die gewerkschaftlich organisiert sind, engagieren sich nur sporadisch in der Gewerkschaft und sind in ihren Betriebsratsgremien zunehmend mit oppositionellen Listen konfrontiert. Eine koordinierte Basisarbeit durch den Vertrauenskörper ist kaum zu erkennen, ebenso wenig ein substantielles Interesse an der Arbeit ihrer Sprecher:innen. Diese zeigen sich enttäuscht und ratlos ob dieser Gemengelage.

In dem früher gewerkschaftlich vorbildlich erschlossenen Betrieb gab es für die Interessenvertretung gute Gründe, die Vertrauenskörperarbeit trotz der Unternehmensaufspaltung nur zentral zu organisieren. Unabhängig von der Disparität der Betriebsräte und ihrer jeweiligen Verhandlungsmacht konnten die guten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen über alle Betriebe hinweg erhalten und verbessert sowie betriebsbedingte Kündigungen verhindert werden.

Die Mitglieder des Betriebsgruppenvorstands waren anfangs zugleich relevante Protagonist:innen in den verschiedenen Betriebsräten. Der starke Einfluss der Gewerkschaft auf die Betriebspolitik in den Einzelbetrieben war jedoch nicht mehr strukturell gestützt, sondern ausschließlich durch diese Protagonist:innen und ihre anerkannte Autorität in den größeren Betriebsräten, die auch der ver.di-Sekretär genoss. Institutionell fand durch die Dezentralisierung der Betriebsräte eine Entkopplung von betrieblicher und gewerkschaftlicher Mitbestimmung statt.

Im Zuge des Generationenwechsels auf allen Ebenen von Interessenvertretung und Gewerkschaft verlor sich die Kopplung von Betriebsgruppenvorstand und Betriebsratsspitzen zusehends und ein Prozess, bei dem verschiedene Faktoren kumulativ zur Erosion der Gewerkschaftsmacht beitrugen, setzte ein. Partiiell wurde die gewerkschaftliche Identifikation durch gesellschaftliche Megatrends ausgehöhlt, beispielsweise wenn es um die Selbstvertretungsansprüche des bei ENERGIE stark wachsenden Beschäftigungssegments der Hochqualifizierten ging; relevanter für die Abwärtsspirale erscheinen jedoch die Dynamiken am Standort selbst.

Die Konzernspitze und das mittlere Management in den Einzelbetrieben sind an passgenauen betriebsbezogenen Arbeitsregulierungen interessiert und sehen die Betriebsräte dabei als ihre exklusiven Verhandlungspartner an. Die Betriebsratsmitglieder wiederum sind den Beschäftigten verpflichtet und stehen in ihren Gremien durch die wachsende Präsenz oppositioneller Listen unter Profilierungsdruck, gerade wenn konkrete Verbesserungen durch Betriebsver-

einbarungen möglich sind. Da auf eine Gremienarbeit einzelbetrieblicher Vertrauenskörper verzichtet wurde, ist die Gewerkschaft nicht mehr obligatorisch an den Verhandlungen beteiligt.

So sinkt die tarifliche Regulierungstiefe schleichend, was auch die Attraktivität der einstmals umkämpften Mandate im Betriebsgruppenvorstand untergräbt. Der zuständige Gewerkschaftssekretär ist mit diesen Entwicklungen und dem begrenzten Verhandlungsinteresse des Konzerns konfrontiert. Er betont zwar die Bedeutung der betriebsübergreifenden Solidarität für die eigene Verhandlungsmacht, kann aber die spezifischen Interessen, Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Betriebsräte nicht ignorieren.

Für die einfachen Vertrauensleute ist – abgesehen von der Mitwirkung an den konfliktarm ritualisierten Arbeitskämpfen für die Entgelttarifverträge – kaum mehr eine gestaltende Rolle erkennbar, was ihr wachsendes Desinteresse an gewerkschaftlichem Engagement erklärt. Trotz dieser »Entkräftung« der Vertrauensleute haben sich jedoch die generell guten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen bislang nicht verschlechtert.

Die Sprecher des Betriebsgruppenvorstands reagieren ob ihres Anerkennungs- und Bedeutungsverlusts gekränkt. Sie deuten die Entwicklung als Resultat persönlicher Defizite aufseiten der Betriebsratsspitzen, denen zu große Managementnähe, zunehmende Gewerkschaftsferne und fehlende Solidarität attestiert wird. Auch von »ihren« Vertrauensleuten fühlen sie sich nicht hinreichend wahrgenommen.

Ein Phänomen, das viele aktive Gewerkschafter:innen beschreiben, findet sich bei ENERGIE besonders ausgeprägt: Wenige tun viel und reiben sich in der gewerkschaftlichen Arbeit auf, viele tun wenig. Die Hochaktiven erhalten von einer »trägen« Mitgliedschaft wenig Dank und bescheinigen den Vertrauensleuten aus der »Mannschaft«, die ihr Amt lediglich aufgrund der damit verbundenen Freistellungen bekleiden würden, eine entpolitisierte Grundhaltung, die Engagement verhindert. All dies führt in eine Sackgasse der Ratlosigkeit.

## **Was lehrt der Fall?**

### **Was zeigt der Fall für andere?**

Die Aufspaltung von ENERGIE in einzelne Betriebe unter dem Dach des Konzerns war für die Aufstellung der Interessenvertretung eine Herausforderung und markiert den analytischen Ausgangspunkt ihrer jüngeren Entwicklung. Aus einer Position der Stärke und des Vertrauens auf durchsetzungsfähige, gewerkschaftsaffine Kader heraus vollzog die Gewerkschaftsvertretung von ENERGIE die Dezentralisierung bewusst nicht nach.

Die damit verbundenen Intentionen wurden trotz einer strukturellen Entkopplung der nunmehr zahlreichen Betriebsräte vom Betriebsgruppenvorstand zunächst eingelöst. Für die gewerkschaftlichen Kader, die größtenteils im alten zentralen Betriebsrat aktiv gewesen waren und nun die Spitzenämter in den neuen Betriebsräten übernahmen, war der Verzicht auf eine betriebsegoistische Politik zugunsten einer betriebsübergreifenden gewerkschaftlichen Orientierung gesetzt.

Nach dem demografisch bedingten Ausscheiden dieser Protagonist:innen und einer schleichenden Erosion dieser quasi weltanschaulich verankerten Gewerkschaftsmacht fand keine gemeinsame Ursachenanalyse statt. Dies begünstigte Kränkungen und Schuldzuweisungen, die in der Folge als Treiber einer Abwärtsspirale wirkten.

Aufseiten des Betriebsgruppenvorstands und des zuständigen Gewerkschaftssekretärs existiert durchaus eine Wahrnehmung der Probleme und es gibt Versuche, die Gewerkschaft im Betrieb durch neue Beteiligungsformen z. B. in der Tarifpolitik wieder attraktiver zu machen. Allerdings sind die Erfahrungen mit Beteiligungsangeboten an die Basis nicht immer positiv, denn die Resonanz bleibt hinter den Erwartungen zurück, was u. a. mit der tiefen Verankerung einer Kultur der Stellvertreterpolitik auf allen Ebenen zusammenhängt.

## Fallstudie 5: FARBE

»Die brauchen ein Thema, also schon auch ein Gestaltungsthema.«  
(zuständige Gewerkschaftssekretärin)

### Der Fallbetrieb

FARBE ist ein traditionsreiches Unternehmen der Entwicklung und Herstellung von Farben und Lacken, das Ende der Nullerjahre als Deutschlandzentrale in einem weltumspannenden Konzern aufgegangen ist. Dieser wird von einer Private-Equity-Gesellschaft kontrolliert und ist an der US-amerikanischen Börse gelistet. Bei den über 2.000 Beschäftigten am Standort handelt es sich etwa zur Hälfte um Produktionsarbeiter:innen und zu jeweils einem Viertel um Hochqualifizierte der Entwicklungsabteilung und Angestellte aus Logistik, Verwaltung und Vertrieb. Der Organisationsgrad der zuständigen Gewerkschaft IG BCE liegt seit Jahren relativ stabil bei etwa 50 Prozent der tariflich Beschäftigten.

Seit der Übernahme fordern gewachsene Renditeerwartungen und konzerninterne Konkurrenzverhältnisse die sozialpartnerschaftliche Ausrichtung der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung zunehmend heraus. Produktionsverlagerungen und Verkäufe von Betriebsteilen konnte die Gewerkschaft kurz nach der Übernahme nur um den Preis einer mehrjährigen Unterschreitung des Flächentarifs (»Zukunftspakt«) abwenden.

Seitdem bringt die Konzernleitung regelmäßig Drohszenarien in Form von Reorganisationsplänen und »strategischen Überlegungen« vor. Auch ein sozialpartnerschaftlich orientierter Arbeitsdirektor wurde vom Standort abgezogen. Seit den ersten Drohszenarien hat der gewerkschaftliche Vertrauenskörper an Eigenständigkeit, Größe und teilweise auch an Einfluss in betrieblichen Gestaltungsfragen gewonnen. Grundlegend dafür war die neue Unternehmenspolitik, die die Interessenvertretung insgesamt aktivierte.

Darüber hinaus waren das herausragende Engagement einer anerkannten Vertrauensperson mit Betriebsratsmandat, eine vier Jahre andauernde krisenhafte Konstellation im Betriebsrat und die Unterstützung mit Ressourcen, die der Vertrauenskörper von der Gewerkschaft erhielt, von großer Bedeutung für die Vitalisierung des Vertrauenskörpers. Strukturell verankert war die Beteiligung an betrieblichen und gewerkschaftlichen Gestaltungsfragen allerdings bis zum Ende unserer Erhebungen nicht.

## Was ist der Fall?

Der Fall FARBE steht für einen Vitalisierungsprozess des Vertrauenskörpers, bei dem dieser einerseits sukzessive Eigenständigkeit und Selbstbewusstsein gegenüber dem Betriebsrat gewann, andererseits die Kooperation mit dem Betriebsrat in betrieblichen Gestaltungsfragen intensivierte. Analytische Ausgangspunkte sind die Übernahme durch eine US-amerikanische Private-Equity-Gesellschaft als »Zeitenwende« in der Managementkultur und das Festhalten an der errungenen tarifvertraglichen Regulierungstiefe, die die Gewerkschaftsvertretung prinzipiell in die Verantwortung für die Ausgestaltung betrieblicher Belange nimmt.

Betriebsrat und Gewerkschaft reagierten auf die Zumutungen des Managements – ihrer Tradition folgend – mit eigenen Gestaltungsvorschlägen zur Entwicklung des Standorts und einer hohen Kompromissbereitschaft bei der Austarierung des Interessengegensatzes. Angesichts der Brisanz der Drohszenarien für den Standort entwickelte die Interessenvertretung eine neue Partizipationsbereitschaft für die eigene Positionsbestimmung, sodass der Vertrauenskörper in den Fokus rückte und sukzessive mehr Informationen und konsultative Aufmerksamkeit vom Betriebsrat erhielt.

Personell wurde ein Markstein für die Vitalisierung des Vertrauenskörpers durch die Mitwirkung eines hoch engagierten Gewerkschafters gesetzt, der bald darauf Mitglied des Betriebsrats wurde und eine Freistellung erhielt. Zudem wurde er stellvertretender Vorsitzender und später Vorsitzender des Vertrauenskörpers und versorgte den Kreis der Vertrauensleute mit Informationen aus der betrieblichen Mitbestimmung.

Mit Unterstützung der Gewerkschaft wurden zusätzliche Arbeitsformate in Form von Wochenendseminaren etabliert, die Gruppenbildungsprozesse und Positionsbestimmungen des Vertrauenskörpers zu wichtigen betrieblichen Fragen ermöglichten. Diese erste Aufwärtsdynamik gewann weiter an Fahrt, als die Protagonist:innen des Betriebsrats dem Vertrauenskörper mehr Aufmerksamkeit schenkten und zudem Jugendvertrauensleute installiert wurden. Beides führte zu einem Attraktivitätsgewinn der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit gerade für junge Leute und zum Wachstum des Gremiums.

Zwischenzeitlich evozierte ein betrieblicher Reorganisationsprozess, der zusammen mit dem Betriebsrat gestaltet wurde, erhebliche Ängste in der Belegschaft, weil er die Verlagerung von Arbeitsbereichen zur Folge hatte. Dies schlug sich bei der Betriebsratswahl 2018 in einer Oppositionsliste nieder, die quer zur Gewerkschaftszugehörigkeit organisiert war und fast ein Drittel der Sitze erlangte. Die Kooperation im Betriebsrat gestaltete sich trotz klarer Dominanz der Gewerkschaftsmitglieder schwieriger, was u. a. die Wahl eines Funktionärs der Konkurrenzgewerkschaft VAA zum Betriebsratsvorsitzenden zur Folge hatte. Dieser wiederum musste als leitender Angestellter an der Basis um die Legitimation seines neuen Amtes kämpfen.

Angesichts der Verwerfungen im Betriebsrat setzte der Betriebsratsvorsitzende verstärkt auf die Einbindung des Vertrauenskörpers in betriebliche Gestaltungsfragen. Die Vertrauensleute erlebte er von Beginn an als basisnah, gut informiert und konstruktiv in der Diskussion, was seine Partizipationsbereitschaft weiter stimulierte. In dieser zweiten Aufwertungs- und Emanzipationsphase erhielt der Vertrauenskörper drei Jahre lang personelle Unterstützung durch einen Projektsekretär.

Von nun an wurde systematisch an einer ergebnisorientierten Arbeitskultur, Modernisierung der Kommunikation und personell hinterlegten Eigenständigkeit des Vertrauenskörpers sowie nicht zuletzt auch an konkreten Aktionen gearbeitet. Es wurde erreicht, dass nur noch ein freigestelltes Betriebsratsmitglied im Vertrauenskörpervorstand vertreten sein soll, sodass dieser verstärkt eigene Impulse setzen konnte – was jedoch bis zum Ende der Erhebungsphase nur sporadisch geschah. In diesem Kontext wurden auf Initiative des Vertrauenskörpers auch tarifliche Freistellungszeiten in den gewerkschaftlichen Forderungskatalog aufgenommen.

Die Arbeit an einer Kommunikationsstrategie über Social Media und zur Vorstellung des Gremiums auf Betriebsversammlungen steckten zum Ende des Erhebungszeitraums noch in den Kinderschuhen. Außerdem deckten die ersten systematischeren Beschäftigtenbefragungen zu betrieblichen Gestaltungsfragen noch hohen Qualifizierungsbedarf bei den Vertrauensleuten auf.

Schließlich wurde die Konsultation des Vertrauenskörpers durch den Betriebsrat noch sehr personengebunden gehandhabt und war nicht strukturell als obligatorische Konsultation verankert. Daraus ergab sich das Paradox, dass der Vertrauenskörper durch seine Außenwahrnehmung bereits ein starkes Selbstbewusstsein im Kontext der betriebspolitischen Gestaltung aufgebaut hatte, aber noch keine betrieblichen Gestaltungsaufträge wahrgenommen hatte – der Vertrauenskörper als Avantgarde im Aufbruch.

### **Was lehrt der Fall?**

Der Fall FARBE zeigt das besondere Vitalisierungspotenzial von Krisenerfahrungen, die die Interessenvertretung herausfordern und zur Selbstüberprüfung nötigen. Mit der Übernahme des Unternehmens durch eine Private-Equity-Gesellschaft und die Eingliederung in ein globales Netz von Entwicklungs- und Produktionsstandorten wurde die sozialpartnerschaftliche Ausrichtung vonseiten des Managements infrage gestellt. Einige Jahre später geriet auch der Betriebsrat unter Druck, nachdem er seiner partnerschaftlichen Tradition folgend eine unternehmerische Reorganisation mitgestaltet hatte, die neben Beschäftigungsgarantien auch die Verlagerung von Produktionsteilen umfasste.

Diese beiden Ereignisse erwiesen sich als Katalysatoren für die Vitalisierung des Vertrauenskörpers, der sich auf dem Weg zu einem eigenständigen, wachsenden und kompetenten Akteur in der betrieblichen Arbeitsgestaltung befindet. Hinzu kommt, dass wichtige Protagonist:innen die sich bietenden Gelegenheitsfenster klug mit gewerkschaftlichem Engagement und Partizipationsbereitschaft bespielten und damit eine Aufwärtsdynamik in Gang setzten und hielten. Wesentliche Faktoren dabei waren

- ein aufstrebender Vertrauensmann mit hoher Glaubwürdigkeit und großem Engagement, der bald Mitglied des Vertrauenskörpervorstands und freigestellter Betriebsrat wurde. Er informierte den Vertrauenskörper über betriebliche Regulierungsfragen und etablierte Seminarformate, hob so dessen Diskussions- und Attraktivitätsniveau und reagierte auf die folgenden Emanzipationsbestrebungen des »in Schwingung versetzten« Gremiums mit dem Rückzug aus seiner Sonderstellung;

- ein eher gewerkschaftsferner Betriebsratsvorsitzender, der auf den Legitimationsverlust des Betriebsrats u. a. mit einem umfassenden Partizipationsangebot an den Vertrauenskörper reagierte, diesen in betrieblichen Fragen obligatorisch konsultierte und ernst nahm;
- eine gewerkschaftliche Betreuung, die dem Vertrauenskörper im Sinne einer positiven Verstärkung wichtige Ressourcen für den Kompetenzaufbau bereitstellte. Neben der Arbeit des Projektsekretärs und der Finanzierung von Wochenendseminaren gehörte dazu auch die Aufnahme von Freistellungszeiten in den gewerkschaftlichen Tarifforderungskatalog;
- ein Projektsekretär, der drei Jahre lang eine wichtige Hilfe im Prozess der internen Verständigung, des Grenzmanagements, der Professionalisierung und nicht zuletzt des ergebnisorientierten Arbeitens war. Außerdem trug seine Vernetzung von Vertrauensleuten aus verschiedenen Vertrauenskörpern der Region sichtlich zum Aufbau eines institutionellen Selbstbewusstseins im Vertrauenskörper bei.

Der Schwerpunkt bei der Stärkung des Vertrauenskörpers von FARBE lag auf der Integration des Gewerkschaftsgremiums in die Aushandlung betrieblicher Gestaltungsaspekte, wobei sich die Grenzen zwischen tariflicher und betrieblicher Regulierung zunehmend auflösten. Dennoch war die Beteiligung des Vertrauenskörpers zum Projektende noch stark personengebunden und nicht strukturell verankert.

Der betriebspolitische Fokus der Vertrauenskörperarbeit entspricht den Interessen vieler Vertrauensleute und stärkt die Qualität der Interessenvertretung, steht allerdings einer Stärkung überbetrieblicher politischer Gegenstände im Wege, wie sie sich gewerkschaftliche Hauptverwaltungen bisweilen erhoffen. Zumindest werden innerhalb des Vertrauenskörpers von FARBE keine gesellschafts- und gewerkschaftspolitischen Diskussionen geführt, auch weil hier ein gewisses Spaltungspotenzial vermutet wird. Möglicherweise müssen zunächst nachhaltige Strukturen mit klaren Themen, Beteiligungsrechten und Aufgaben entwickelt werden, bevor eine politische Streitkultur im Gremium zielführend ist.

### **Was zeigt der Fall für andere?**

Der Fall zeigt, dass die – meist von außen oktroyierte – Nötigung der Interessenvertretung zur Selbstüberprüfung ihrer organisatorischen und strategischen Ausrichtung auch die Chance zur Vitalisierung gerade des Vertrauenskörpers mit sich bringt. Am Standort FARBE geschah dies durch die Drohszenarien der Geschäftsführung nach der Übernahme und Eingliederung in einen global agierenden Großkonzern.

Das Modell einer sozialpartnerschaftlichen, wenig partizipativen Stellvertreterpolitik auf Arbeitnehmerseite mit einer Machtkonzentration beim Betriebsrat (»Betriebsrätegewerkschaft«) wurde herausgefordert. Für die Aufwertung des Vertrauenskörpers erweisen sich in solchen Phasen intermediäre Persönlichkeiten mit Zugang zu allen Institutionen der Interessenvertretung (Vertrauenskörper, Betriebsrat und Gewerkschaft) als essenziell; oft sind es wie bei FARBE hochgradig anerkannte »Multifunktionär:innen«. Solche Personen sind am ehesten in der Lage, die Vertrauensleute in die Informationsstrukturen von Betriebsrat und Gewerkschaft einzubinden und zusätzliche Räume zur Gruppenbildung, Selbstorganisation und Positionsbestimmung des Vertrauenskörpers zu organisieren.

Ohne den Zugang zu Informationen und Räumen ist eine gremienbezogene Partizipation bei betrieblichen Regulierungsgegenständen schwierig, weshalb eine entsprechende Offenheit im Betriebsrat eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau kooperativer Netzwerkstrukturen in der Interessenvertretung ist. Diese Offenheit kann durch verschiedene Faktoren begünstigt werden, zu denen im Falle von FARBE die gewerkschaftliche Verbundenheit vieler Betriebsratsmitglieder, die zunehmend interessante Arbeit im Vertrauenskörper und nicht zuletzt der gestiegene Legitimationsdruck der Betriebsratsspitze gegenüber der Basis gehörten.

In genau dieser Aufbruchphase stellte die Gewerkschaft zusätzliche Ressourcen – u. a. einen Projektsekretär – zum Aufbau nachhaltiger Strukturen im Vertrauenskörper bereit, was den dynamischen Vitalisierungsprozess weiter vorantrieb. Allerdings ist der Prozess einer strukturellen Integration des Vertrauenskörpers in die Betriebspolitik zeitaufwendig und benötigt einen langen Atem und Frustrationstoleranz. Bei FARBE ist er auch nach über zehn Jahren noch nicht abgeschlossen.

## Fallstudie 6: ITK

### Der Fallbetrieb

ITK ist ein global agierender Konzern, der Hardware, Software und Dienstleistungen im Bereich der IT entwickelt. Der Konzern gilt als Vorreiter in Sachen Digitalisierung und künstliche Intelligenz. Das Produktportfolio umfasst u. a. E-Business-Lösungen, Betriebssysteme, Softwareprogramme und Beratungsleistungen für Betriebe aus unterschiedlichsten Branchen. Kundenspezifische IT-Produkte spielen eine bedeutende Rolle; es werden hochkomplexe Software- und Cloudlösungen angeboten.

In Deutschland beschäftigte der Konzern 2020 mehr als 10.000 Mitarbeiter:innen, von denen am Standort METROPOLE nahezu 1.000 – vielfach formal

hochqualifizierte – Mitarbeiter:innen in vier Gesellschaften tätig waren. Die Arbeit an wechselnden Orten, beim Kunden und in projektbezogenen, stets neu zusammengestellten Teams ist für die Beschäftigten Teil der Arbeitsnormalität.

### **Was ist der Fall?**

Für ver.di stellt rtk ein erfolgreiches Beispiel gewerkschaftlicher Organisierung in der Informations- und Telekommunikationsbranche dar. Die Gewerkschaft kann auf einen wachsenden Organisationsgrad, gewerkschaftliche Präsenz an der Basis und den verschiedenen Arbeitsorten sowie gewerkschaftliche Vertretungserfolge und Gestaltungsinitiativen verweisen. Der Aufbau einer Betriebsgruppe, deren Anbindung an die zentrale hauptamtliche Betreuung, die »Demokratisierung« der Tarifarbeit, die Aushandlung innovativer Tarifverträge im Themenfeld Gesundheit und betriebliche Zusatzrente sowie die erfolgreiche Ausübung gewerkschaftlichen Rechtsbeistands sind zentrale »Erfolgsmarker«.

Die Betriebsgruppen sind wichtig für den Informationsfluss vor Ort, fungieren als Multiplikatoren und haben große Bedeutung für die Tarifbewegung. Sie organisieren die Wahlen zur Tarifkommission in den verschiedenen Häusern, sind an der Durchführung von Befragungen zur Forderungsfindung beteiligt, sorgen mit Infotischen für eine greifbare Gewerkschaftspräsenz vor Ort und initiieren den Protest auf kleiner Flamme.

Während die Betriebsratslandschaft durch häufige Restrukturierungen im Konzern immer wieder »umgebaut« wurde, ganze Gremien wegfielen und neue entstanden, sind die Betriebsgruppen zu einer betriebsübergreifenden stabilisierenden Struktur geworden. Sie stimmen sich mit dem gewerkschaftlichen Konzernbetreuer zu Tariffragen und aktuellen Themen im Unternehmen ab und pflegen einen engen Austausch mit den gewerkschaftlichen Betriebsratsmitgliedern auf den verschiedenen Ebenen der komplexen Mitbestimmungsstruktur.

Die gewerkschaftliche Arbeit bei rtk erfolgt auf schwierigem Terrain; im Vergleich mit anderen Unternehmen aus derselben Branche erscheint die Mitgliederentwicklung jedoch durchaus beachtlich. Die gewerkschaftlichen Landgewinne lassen sich unserer Beobachtung nach insbesondere auf eine Politik zurückführen, die Gewerkschaft auf Betriebsebene als demokratisch gestaltbar verankern will. Die entsprechende organisatorische Form ist der Aufbau von Betriebsgruppen an den verschiedenen Standorten.

Wie in vielen anderen Unternehmen auch sind es die gewerkschaftlich identifizierten Betriebsratsmitglieder, die das organisatorische Rückgrat der Betriebsgruppen, ihren aktiven Kern und die gewählte Führung bilden. Die Lei-

tung verfolgt stets das Ziel, weitere Mitglieder zu aktivieren und nicht organisierte Belegschaftsteile für die Betriebsgruppe zu interessieren.

Die Betriebsgruppe ist der Ort, an dem Kritik an und Unwohlsein mit der Unternehmensentwicklung artikuliert werden, ein Gegendiskurs gegen manageriale Rhetorik gepflegt wird und Positionsbestimmungen erfolgen. Die Gruppe gewährleistet die gewerkschaftliche Information vor Ort und ist durch Wahlen zur Tarifkommission, Befragungen zur Tarifbewegung und Informationstische in der Kantine als Trägerin der »Entmystifizierung« der Tarifpolitik bedeutsam.

Aus der gewerkschaftlichen Organisationsperspektive stellt der Aufbau von Betriebsgruppen einen wesentlichen Fortschritt dar, weil diese einen gewerkschaftlichen Ort schaffen, wo früher nur vereinzelt Gewerkschaftsmitglieder existierten. Damit ist die zentrale Politik- und Strategiediskussion der Gewerkschaft mit einer betrieblichen Gewerkschaftsstruktur verknüpft. Der gewerkschaftliche Erfolg basiert auf verschiedenen Bausteinen:

- Durch die Gründung und Ausweitung von Betriebsgruppen im gesamten Konzern – mittlerweile existieren 13 Gruppen – konnte an vielen Standorten eine gewerkschaftliche Organisationspräsenz an der Basis etabliert werden. Die standortübergreifende Verknüpfung der Betriebsgruppen schaffte ein Lern- und Praxisnetzwerk.
- Die Gewerkschaft thematisiert aktuelle Probleme der Beschäftigten, insbesondere gesundheitliche Belastungen und solche, die aus der flexiblen Arbeit im Kontext einer restriktiven Personalpolitik resultieren.
- Die Gewerkschaft reguliert durchaus erfolgreich qua Tarifvertrag – u. a. existiert eine Regelung zur Verringerung flexibler Entgeltbestandteile, die bis zu 30 Prozent des Gehalts ausmachen können.
- Im Rahmen der »qualitativen Tarifverträge« u. a. zur Gesundheit der Beschäftigten wurden Beteiligungsprozesse ausgebaut, indem sowohl die Interessenvertretung als auch die Beschäftigten selbst durch Befragungen, Steuerungskomitees und Workshops eingebunden wurden.
- Die Gewerkschaft hat die Tarifkommission demokratisch geöffnet. Tarifkommissionsmitglieder werden nun in transparenter Form gewählt; jedes Gewerkschaftsmitglied kann sich aufstellen und wählen lassen.
- Das Image der Gewerkschaft konnte durch diese Bausteine deutlich verbessert werden. Sie wird als offener, verlässlicher und beteiligungsorientierter wahrgenommen.

## Was lehrt der Fall?

Am ITK-Standort METROPOLE ist mit der Etablierung von Betriebsgruppen nicht nur eine neue Struktur, sondern auch eine neue Kultur eingezogen. Die Bestimmung der gewerkschaftlichen Tarifkommission wird nun transparenter und offener gestaltet; im Prozess der gewerkschaftlichen Forderungsfindung setzt die Gewerkschaft stärker auf den direkten Dialog mit den Kolleg:innen vor Ort.

Der Einbezug der Betriebsgruppen in die Tarifbewegung und die Ausgestaltung einer qualitativen Tarifpolitik durch die Einführung eines Gesundheitstarifvertrags stellten demokratische Impulse dar, der sich deutlich von der bisherigen »Politik hinter verschlossenen Türen« abhoben. Wichtig war in den beiden angekündigten Kündigungswellen zudem die exzellente Rechtsschutzberatung der Gewerkschaft, die vermutlich die größten Mitgliedergewinne brachten. Gewerkschaftliche Solidar- und Schutzfunktionen und kompetente gewerkschaftliche Akteur:innen erwiesen sich unter Krisenbedingungen auch für Hochqualifizierte als nützlich. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad vor Ort liegt bei 15 Prozent, was im Branchenschnitt einen guten Wert darstellt.

Trotz dieser Kombination aus Partizipationsorientierung, innovativer Tarifpolitik und attraktiven gewerkschaftlichen Dienstleistungen gerät die gewerkschaftliche Durchdringung im Fall ITK an ihren Grenzen. Die hochqualifizierte Belegschaft, die lange Zeit gewerkschaftsdistanziert war, reagiert nicht selten mit Gleichgültigkeit oder gar Ablehnung auf gewerkschaftliche Ansprache und Beteiligungsangebote. Dass die Gewerkschaft einen guten Service in Form von Rechtsschutz leistet, heißt lange nicht, dass man sich auch in die Organisation einbringen möchte. Auch aus der organisierten Belegschaft vernimmt die Betriebsgruppe kaum Impulse, die sich zu einem gemeinsamen Handeln auf betrieblicher Ebene fortentwickeln ließen.

Die gewerkschaftlich Aktiven in der Betriebsgruppe sind überwiegend personenidentisch mit den Betriebsratsmitgliedern; die positive Entwicklung beim Organisationsgrad führte nicht dazu, dass der Kreis der Aktiven nachhaltig gewachsen wäre. Dass die Betriebsgruppe 2020 über Monate hinweg Probleme hatte, einen neuen Vorsitzenden bzw. eine neue Vorsitzende zu finden, zeigt auch, dass sie auf dem Weg zu einem attraktiven, dynamischen Zusammenschluss durchaus noch eine Wegstrecke zu absolvieren hat.

Diese Probleme lassen sich u. a. darauf zurückführen, dass der konkrete Arbeitsort als Ort des Austauschs von Beschäftigten und damit als Arena von Interessenabgleich und Interessenformierung eine immer geringere Rolle spielt. Die Arbeit erfolgt nicht nur in hochgradig flexiblen und beanspruchenden Zeit-

arrangements, sie findet auch räumlich verteilt in wechselnden Teamzusammensetzungen bei verschiedenen Kunden statt.

Das hohe Maß an Eigenverantwortlichkeit geht mit einer individualisierenden Verantwortungszuschreibung für erfahrenes »Arbeitsleid« einher. Unsere Gesprächspartner:innen beklagten eine gewisse Apathie der Belegschaft gegenüber der institutionellen Interessenvertretung und der Gewerkschaft. Jüngere Beschäftigte würden Formen erfolgreichen Interessenhandels in der ersten Person entwickeln, teilweise auch im Austausch mit Kolleg:innen – aber eben nicht im gewerkschaftlichen Rahmen.

Insbesondere durch den Konzernbetreuer gab die Gewerkschaft Impulse zur partizipatorischen Öffnung der Gewerkschaftsarbeit und konnte damit eine Art Aufbruchstimmung erzeugen. Es habe »durch ver.di allerhand Bewegung gegeben«, so eine Aktive, die zugleich eine prominente Position im Betriebsrat einnimmt. Man sei politischer geworden, es gebe »mehr Leute«, »man konnte wieder was bewegen, man konnte mitbestimmen«.

Der Aufbau einer nachhaltigen Betriebsgruppenstruktur, die eigene Themenfelder besetzt, im Austausch mit der Belegschaft steht und neue Mitgliederreservoirs erschließt, ist dagegen eine nur schwierig zu meisternde Aufgabe. Wie in vielen anderen Unternehmen auch fehlt bei irk eine »kritische Masse« aktiver Gewerkschafter:innen jenseits des Kreises der gewerkschaftlichen »Überzeugungstäter:innen« aus den Betriebsräten.

Die Mobilisierungsprobleme sind ein »ewiges Thema« im Betrieb; in fast allen Interviews wurden die Schwierigkeiten bei der Gewinnung hochqualifizierter Angestellter für die Gewerkschaft thematisiert. Insbesondere jüngere Hochqualifizierte können angesichts der Arbeitsmarktsituation unmittelbar bei anderen Unternehmen unterkommen. Diese »Exit-Option« schwächt die Bereitschaft, sich mit den Kolleg:innen vor Ort für Veränderungen zu engagieren. 2016 etwa wechselte im Zuge einer Kündigungswelle etwa ein Drittel der von Kündigung Bedrohten zu anderen Unternehmen, bevor irk die Arbeitsverhältnisse faktisch beendet hatte.

### **Was zeigt der Fall für andere?**

Die Fallstudie zeigt, dass gewerkschaftliche Schutzfunktionen auch im Bereich hochqualifizierter Arbeit ein wichtiges Argument für den Nutzen gewerkschaftlicher Organisation darstellen. In diesem Feld konnte sich die Gewerkschaft wiederholt als kompetente Interessenwahrerin beweisen.

In der Restrukturierungsphase 2021 drohte der Konzern mit einem weiteren Stellenabbau im Zuge der Abspaltung eines wichtigen Unternehmens-

teils. Angesichts der Corona-Einschränkungen führten die Betriebsgruppen mit dem Konzernbetreuer Videoprotesttage durch, erstellten Newsletter und boten Informationsabende zum Betriebsübergang an, um den Druck gegen den Arbeitgeber zu erhöhen; außerdem wurde der Rechtsschutz als Serviceangebot intensiviert. Die Resonanz auf das abgestufte Angebot der Gewerkschaft in dieser Situation – Informationen aus erster Hand auch für Nichtmitglieder, erweitere Informationen und Beratungsleistungen für Mitglieder – war durchaus positiv.

Trotz aller Erfolge ist es bisher aber kaum gelungen, mit jüngeren Beschäftigten in einen Dialog zu kommen, die in avancierten Geschäftsfeldern tätig sind. Die Betriebsgruppen repräsentieren primär den Teil der Belegschaft, der bereits Bekanntschaft mit den negativen Auswirkungen hochqualifizierter Arbeit machen musste. Dazu gehören gesundheitliche Belastung, die mangelnde Möglichkeit zur Verwirklichung qualitativer Arbeitsansprüche angesichts straffer Kostenorientierung sowie organisationale Diskontinuität. Enttäuschung und »eingefrorene Karrieren« sind in einigen Fällen der Grund für die Hinwendung zur Gewerkschaft.

Was diese hingegen jungen High Potentials zu bieten hat und welche erlebten Widersprüche zwischen Arbeitsansprüchen und -realitäten die Gewerkschaft in welcher Form thematisieren sollte, bleibt unklar. Hier zeigen sich auch habituelle Gräben zwischen einem reiferen gewerkschaftlichen Milieu der Betriebsgruppe, das teilweise noch den Geist traditioneller gewerkschaftlicher Organisationspraxis atmet, und jüngeren Beschäftigten, die unkonventionelle Formen der Interessenartikulation pflegen.

Der Fall *ITK* zeigt auch, dass eine partizipative Reorientierung der gewerkschaftlichen Arbeit, wie sie auch in anderen Unternehmen durch die Öffnung der Tarifpolitik und innovative thematische Schwerpunktsetzung erfolgt ist, nicht zwangsläufig eine Beteiligungseuphorie aufseiten der Beschäftigten auslöst. Eine wachsende Zahl von Kolleg:innen schätzt die Gewerkschaft jedoch als effizienten Schutzmechanismus und sieht Gewerkschafter:innen als (sozial) kompetente und mit Konzern und Branche vertraute Interessenvertreter:innen.

Mit den Betriebsgruppen konnte sich die Gewerkschaft organisatorisch in den einzelnen Betrieben »einnisten«. Vielversprechend scheint insbesondere der Ansatz, Interessen der Beschäftigten wie Gesundheit, Anerkennung und Qualifikation aufzugreifen, die nicht unmittelbar monetärer Art sind, und diese gewerkschaftlich zu behandeln und womöglich auch tariflich zu regulieren. Dabei wäre zu eruieren, inwieweit Beteiligungsmechanismen vertieft und dialogischer gestaltet werden könnten – wie also die Betriebsgruppe ihre Politik noch stärker zusammen mit den Beschäftigten entwickeln könnte.

## Fallstudie 7: KRAN

### Der Fallbetrieb

KRAN ist ein weltweit agierendes mittelständisches Unternehmen, das international in viele Produktionsgesellschaften mit mehreren Geschäftsfeldern gegliedert ist. Vor Ort gilt KRAN als bodenständig, familiär und solide. Das Unternehmen positioniert sich zunehmend auf globalen Märkten außerhalb der EU; dort wird etwa ein Drittel des Produktumsatzes erwirtschaftet. Das Wachstum führte im Fallbetrieb selbst zu einem Beschäftigtenaufbau, konkret zu etwa einem Viertel mehr Personal. Der Standort ist das zweitgrößte Werk des Konzerns in Deutschland; produziert werden Hebevorrichtungen.

Interessanterweise sind am Ort zwei Betriebe aus dem KRAN-Konzern ansässig. Beide haben eine vergleichbare Anzahl an Beschäftigten, denselben zuständigen Gewerkschaftssekretär und dieselben Vereinbarungen mit dem Management zu den Bedingungen der Betriebsrats- und Vertrauensleutearbeit. Zudem gehen die Interessenvertretungen beider Betriebe einmal im Jahr mit dem Gewerkschaftssekretär in Klausur. Die Rahmenbedingungen sind also weitgehend identisch, aber bei der Vertrauensleutearbeit, die völlig unterschiedlich ist, endet der »Zwillingsstatus« der beiden Betriebe.

Im Schwesterbetrieb läuft es eher »klassisch«, im Fallbetrieb dagegen kam mit dem gewerkschaftlichen Entwicklungsprojekt (GEP) der IG Metall seit 2014 neuer Schwung auf. Das Engagement der Vertrauensleute konnte gesteigert werden und mittlerweile beteiligen sich viel mehr Personen an der niedrigschwelligen Projektarbeit. Der GEP-Sekretär reflektiert im Rückblick, dass sich das Entwicklungsprojekt anfangs zu sehr auf einzelne Vertrauensleute konzentriert habe und nicht an den Vertrauenskörper an sich gedacht worden sei. Erst mit der Umstellung auf eine breit aufgestellte Vertrauenskörperleitung gelang es, neue Kommunikationswege zu etablieren, mehr Eigeninitiative in Projekten abzurufen, Gespräche zu initiieren und Verbindlichkeit zu erzeugen.

### Was ist der Fall?

KRAN ist ein Beispiel für eine gute Kooperation zwischen Betriebsrat, Gewerkschaft und Vertrauenskörper und für gelungene Ansätze zur Beteiligung von Vertrauensleuten. Mit der Organisation eines neuen Vertrauenskörpers war die Suche nach neuen Personen und neuen Zielgruppen für die Vertrauensleutearbeit verbunden. Im Zuge des GEP-Projekts kam es zu einem wesentlichen Im-

puls »von außen«, der durch Ideenvielfalt »von innen« und Experimentierfreudigkeit bei neuen Arbeitsweisen flankiert wurde.

Durch die partizipativen Ansätze des GEP bildete sich im Vertrauenskörper eine neue Arbeitsteilung und eine neue Arbeitskultur; insbesondere entwickelten sich Beteiligungsangebote in »flexiblen Projektformen«. Diese umfassten u. a. Befragungen (Belastung der Angestellten, Corona), Mobilisierung und Petitionen zu bestimmten Themen (Arbeits- und Gesundheitsschutz) und Workshops für bestimmte Zielgruppen wie Leiharbeiter, Auszubildende oder Nichtmitglieder. Zeitgleich erweiterte der Vertrauenskörper sein Informationsangebot und trat im Betrieb offensiver auf. Durch all diese Aktivitäten konnte der Organisationsgrad von 34 Prozent im Jahr 2012 auf 44 Prozent im Jahr 2020 gesteigert werden.

Die strategische Neuausrichtung bewirkte, dass die Verbindlichkeit der Vertrauenskörperarbeit gestärkt wurde und sich sowohl die Zusammensetzung des Aktivenkerns im Vertrauenskörper als auch das Selbstverständnis und die motivationale Basis deutlich veränderten:

- Der Vertrauenskörper eroberte gewerkschaftliches Terrain zurück und betreibt nun im Wesentlichen die gewerkschaftliche Tarifarbeit, die er beteiligungsorientiert gestaltet.
- Der Vertrauenskörper konnte neue Mitglieder gewinnen und entwickelte eine neue Vertrauenskörperorganisation. Statt auf Einzelpersonen wie zu Beginn des Entwicklungsprojekts, konzentrierte man sich mehr auf den »Vertrauenskörper an sich«, d. h. auf Arbeitsteilung, ein Patensystem, Projekte, neue Führungsstrukturen und Kommunikation.
- Personell vergrößerte sich der Vertrauenskörper sukzessive; außerdem wurden vermehrt Frauen und Beschäftigte aus indirekten Bereichen wie IT, Verwaltung, Forschung oder Vertrieb gewonnen.
- Der Vertrauenskörper verabschiedete sich vom Prinzip der Benennung der Vertrauensleute und lässt diese nun von den Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb wählen.
- Mit Unterstützung durch ein gewerkschaftliches Erschließungsprojekt erprobte der Vertrauenskörper beteiligungsorientierte Methoden der Projekt- und Kampagnenplanung.
- Im Vertrauenskörper entwickelte sich eine neue Arbeits- und Führungskultur (»laterale Hierarchie«); Resonanz und Begeisterung sowie ein stärkeres Engagement entfalteteten sich.

## Was lehrt der Fall?

Die Projekte des Vertrauenskörpers sind stark themenbezogen und niederschwellig. So gab es in einer Werkshalle schon lange ein Problem mit der Zugluft und dem Arbeitssicherheitsausschuss war es nicht gelungen, das Problem zu beseitigen. Daher bot es sich an, ein Projekt daraus zu machen, und aus der Projektgruppe, in der auch der GEP-Sekretär mitwirkte, kamen entscheidende Lösungsideen. Bei einer Beschäftigtenbefragung zu Corona wurden Tandems von Vertrauensleuten und Betriebsratsmitgliedern gebildet und die Befragung wurde über die Mitarbeiter:innen-App mit einem selbst gedrehten Film und einem Flyer angekündigt.

Ebenso wichtig war die direkte Ansprache der Beschäftigten in den Werkshallen. Während der GEP-Sekretär davon spricht, dass die »Logik der Aktion« nicht immer ausreichend bedacht worden sei und noch »viel Luft nach oben« bestehe, sind die Vertrauensleute der Ansicht, dass die niederschwellige Projektstruktur und das Patensystem innerhalb des Vertrauenskörpers bereits sehr vitalisierend gewirkt haben.

Im Vergleich mit den anderen Untersuchungsbetrieben bewirkte die Revitalisierung der Vertrauensleutearbeit auch eine Rückgewinnung gewerkschaftlichen Terrains von einem vormals übermächtigen Betriebsratsvorsitzenden. Weil Betriebsrat und Vertrauenskörper eng zusammenarbeiten, konnten auch Themen des Betriebsrats wie Zugluft oder die Befragung auf Betriebsversammlungen angesprochen werden. Im Rahmen der strategischen Neuaufstellung stärkte die Vertrauenskörperleitung die Eigeninitiative in Projekten und setzte dabei auf mehr Beteiligung der Gewerkschaftsmitglieder und Vertrauensleute.

Dadurch veränderten sich die Beziehungsarbeit, der kreative Elan, das Selbstverständnis und die motivationale Basis. Viele Vertrauenspersonen waren fortan »sehr motiviert und verstehen sich [selbst] tatsächlich auch anders«, so die stellvertretende Vertrauenskörperleiterin. Sie seien auch mutiger geworden – aus den unsichtbaren »Briefträgern des Betriebsrats« von einst wurde ein Aktivenkern, der selbstbewusst im Betrieb auftritt. Jede:r kann sich nach persönlicher Neigung und Kompetenz in verschiedenen Projektgruppen einbringen. Selbst der eher zurückhaltende Vertrauenskörperleiter ließ sich zu der Aussage hinreißen, dass es nun »einen gewissen Spirit gibt, etwas, das begeistert und mitnimmt«.

Wenn wir die Dynamik der Revitalisierung betrachten, hatte die Vertrauensleutearbeit vor Corona eine Phase erreicht, in der die neuen Regeln, die flachen Hierarchien in der Vertrauenskörperleitung, die neuen Kommunikationsstrukturen und die Projektarbeit implementiert waren. Die neuen Arbeitsweisen und

die neue Arbeitskultur waren dabei, sich zu verstetigen, und der Vertrauenskörper hatte einen Teil seiner selbstgesteckten Ziele erreicht.

Andere Ziele, wie neue Projekte anzustoßen oder mehr Auszubildende als Mitglieder zu rekrutieren, konnten in den beiden Coronajahren 2020 und 2021 nicht mehr verwirklicht werden. Während der Erschließungssekretär weiterhin versuchte, als Antreiber neue Ideen mit dem Vertrauenskörper zu entwickeln, berichtet das Tandem der Vertrauenskörperleitung von der häufigen Verlegung von Klausurtagungen und anderen Terminen in Coronazeiten.

Nach dem euphorischen Anfangsschwung überwog beim Feedback Ende 2021 die Ernüchterung, denn Corona hatte dem Vertrauenskörper zugesetzt; die Bereitschaft zur Mitwirkung war deutlich gesunken. Zwar hatte die stellvertretende Vertrauenskörpervorsitzende eine Fortbildung zur Transformationspromotorin erhalten, doch konnte sie die neuen, auf die Präsenzform zugeschnittenen Konzepte zur dialogischen Gestaltung aufgrund der Corona-Restriktionen nicht anwenden. Der Vertrauenskörper reduzierte die Aktivitäten im zweiten Coronajahr und auch die Face-to-face-Kommunikation litt erheblich.

### **Was zeigt der Fall für andere?**

Im Vergleich mit anderen Untersuchungsbetrieben setzte der neue Vertrauenskörper weniger auf Einzelpersonen, sondern auf eine neue und flexible partizipative Struktur, eine umfassende Arbeitsteilung im Vertrauenskörper und eine andere Arbeitskultur. Mit der Umstellung auf eine flache Hierarchie gelang es, neue Kommunikationswege zu etablieren, mehr Eigeninitiative in Projekten abzurufen und neue Verbindlichkeiten herzustellen.

Der neue »Spirit« im Vertrauenskörper führte zu Resonanz, Engagement und Begeisterung beim Aktivenkern und korrespondierte mit einer offenen Kommunikation, der Wahl des Vertrauskörpers nach Bereichen und einem neuen Selbstverständnis. Dies führte dazu, dass die Mitglieder des Aktivenkerns vermehrt und kreativ gewerkschaftliche Themen angingen.

Die durch das GEP gelegten Grundlagen, die neuen Methoden zur Zielbestimmung und zur Planung von Projekten sowie das Patensystem fanden positive Resonanz im Vertrauskörper. Der Aktivenkern im Vertrauskörper umfasst die Vertrauskörperleitung, die nahezu geschlechterparitätisch besetzt ist, und rund ein Dutzend aktive Vertrauensleute, die zunehmend aus den verschiedenen Bereichen des Unternehmens rekrutiert werden. Die Frage bleibt, ob die neuen Methoden, Arbeitsweisen und Organisationsformen einen nachhaltigen Entwicklungsraum schaffen, der noch stärker für betriebliche Themen genutzt werden kann.

## Fallstudie 8: MEDITEC

### Der Fallbetrieb

MEDITEC ist die Firmenzentrale eines international aufgestellten Wissenschafts- und Technologieunternehmens mit verschiedenen Produktsparten; die Zahl der Beschäftigten in unserem Untersuchungsbetrieb liegt im hohen vierstelligen Bereich. Die Beschäftigtenstruktur von MEDITEC hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten massiv verändert; der Anteil von Angehörigen hochqualifizierter akademischer Professionen mit internationaler Herkunft ist stark gestiegen. Die Quote der außertariflich Beschäftigten beträgt mittlerweile fast 40 Prozent und der Anteil sogenannter »leitender Angestellter« ist hoch.

Im Kontext der Bewältigung von wirtschaftlichen Krisen hat sich sowohl das Unternehmen als auch die Interessenvertretung neu aufgestellt. Einerseits haben sich IG BCE, Betriebsrat und der damals noch wenig profilierte Vertrauenskörper aktiv und unter Einbezug der Belegschaft an der Transformation des Unternehmens beteiligt. Hierbei wurden grundlegende Bedingungen für die Zukunft der Interessenvertretung geschaffen und entscheidende Rahmenbedingungen abgesteckt.

Andererseits schied im Zuge dieses Prozesses eine beträchtliche Anzahl langjährig Aktiver aus Betriebsrat und Vertrauenskörper aus – teilweise altersbedingt, aber auch aufgrund der attraktiven Abfindungsregelungen. Dies ermöglichte einen Generationswechsel an der Spitze beider Gremien und eine Gruppe jüngerer Gewerkschafter:innen erhielt die für einen derartigen Betrieb ungewöhnliche Chance, einen gemeinsamen Neuanfang in beiden Gremien mitzugestalten.

### Was ist der Fall?

MEDITEC ist ein Beispiel für ein gutes Zusammenspiel und eine enge Verzahnung von Betriebsrat und Vertrauenskörper; hier ist der oft gestellte Anspruch in hohem Maße realisiert, dass beide Gremien »auf Augenhöhe« miteinander agieren. Bei dieser Entwicklung spielten der Vertrauenskörpervorsitzende und seine Stellvertreterin seit Mitte der 2010er Jahre eine herausragende Rolle. Dem neuen »Paar« an der Spitze schwebte eine arbeitsteilig-professionelle Vertrauensleitarbeit vor, die zur Firma, deren Transformationsprozess und der sich verändernden Belegschaft passt und die thematisch orientiert, organisatorisch besser aufgestellt und methodisch gut konzipiert ist.

Im Betriebsrat hat die IG-BCE-Fraktion nach der letzten Betriebsratswahl eine relevante Veränderung vorgenommen, indem es nicht mehr die Betriebsratsvorsitzenden sind, die die Fraktionssitzungen leiten, sondern die beiden Vertrauenskörpervorsitzenden, die ihrerseits freigestellte Betriebsräte sind, aber nicht der Betriebsratsspitze angehören. Damit findet nicht nur eine stärkere Verzahnung zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörpervorstand statt, zugleich sind die Themen des Vertrauenskörpers und damit gewerkschaftliche Perspektiven auch stärker im Betriebsrat präsent.

Auch bei der Verwirklichung eines anderen gewerkschaftlichen Anspruchs kam die Interessenvertretung einen großen Schritt voran, indem sich auf allen Ebenen partizipative Ansätze entwickelten – am stärksten in den Mitbestimmungsgremien selbst, nämlich in der Betriebsratsfraktion der Gewerkschaft und im Vertrauenskörpervorstand. Darüber hinaus finden sich vermehrt Beteiligungsangebote im Vertrauenskörperrgremium und von diesem ausgehend auch in einzelnen Abteilungen oder Teams, und zwar unter partiellem Einbezug der Beschäftigten.

Wesentlich dabei ist, dass sich die Beteiligungsansätze nicht auf Informationen, gelegentliche Befragungen oder temporäre Mobilisierung zu bestimmten Fragen beschränken, sondern strukturell verankert sind wie im Fall der Arbeitsgruppen nach § 28a Betriebsverfassungsgesetz. Damit erzielen sie nicht nur eine größere Nachhaltigkeit, sondern wirken auch inhaltlich und organisatorisch auf die institutionelle Mitbestimmung zurück.

### **Was lehrt der Fall?**

Aus der Perspektive der gewerkschaftlichen Akteur:innen bei MEDITEC lässt sich zusammenfassend feststellen, dass der Vertrauenskörper im Vergleich zu früher über eine deutlich höhere Bedeutung, eine weitaus stärkere Präsenz und ein stark erweitertes Handlungs- und Einflusspektrum verfügt. Nach außen hin ist vor allem der Vertrauenskörpervorstand zu einem nennenswerten Player auf dem betriebspolitischen Parkett geworden, und das bis auf die Ebene der Geschäftsleitung.

Innerhalb der Mitbestimmungsstrukturen repräsentiert der Vertrauenskörper die Gewerkschaft stärker als früher im Betrieb. Sein Einfluss im Betriebsrat ist gewachsen, sein Themenspektrum hat sich erweitert und seit einigen Jahren kann man tatsächlich von einer partizipativen Binnenkultur des Vertrauenskörpers sprechen.

Die Beschäftigten wissen, dass es einen Betriebsrat gibt, und die Wahlbeteiligung ist hoch. Auch scheint ein Großteil der Beschäftigten zu wissen, dass

die Gewerkschaft in ihrem Betrieb eine große Rolle spielt, dass Betriebsrat und Gewerkschaft der Counterpart auf Arbeitnehmerseite zu Eigentümer:innen und Geschäftsleitung sind und dass die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit nicht unwesentlich von der Gewerkschaft und ihren betrieblichen Repräsentant:innen mitgestaltet werden.

Deutlich weniger Beschäftigte wissen jedoch von der Existenz und Arbeit des Vertrauenskörpers. Dies hängt wesentlich damit zusammen, dass die Vertrauensleutearbeit nach wie vor nur im traditionell hoch organisierten Schichtbereich und teilweise im Laborbereich zum Arbeitsalltag und zur alltäglichen Arbeitskultur gehört. Im Gegensatz dazu ist die Arbeit der Vertrauensleute im beruflich-professionellen Alltag der international geprägten akademischen Labor- und Entwicklungsbereiche und von IT, Vertrieb und Verwaltung wenig präsent – anders als in gewerkschaftlich hoch organisierten Produktionsbetrieben wie beispielsweise AERO.

Das Wissen über den Vertrauenskörper hängt wesentlich davon ab, ob es im jeweiligen Arbeitsbereich eine aktive Vertrauensperson gibt, die sich auch bemerkbar macht. Eine Ausnahme macht hier nur der Vertrauenskörpervorsitzende, der im Betrieb bekannt ist wie ein »bunter Hund«. Durch seine Auftritte auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen sowie seine charismatische, aufmerksame und zugewandte Präsenz in vielen Unternehmensbereichen schafft er es – und mit ihm zunehmend auch der gesamte Vertrauenskörpervorstand – dem Vertrauenskörper eine stärkere Präsenz in der betrieblichen Öffentlichkeit zu verschaffen.

### **Was zeigt der Fall für andere?**

Eine bedeutende betriebspolitische Innovation besteht in der intensiven Nutzung des §28a Betriebsverfassungsgesetz, der es nach einer entsprechenden Vereinbarung mit dem Arbeitgeber ermöglicht, Nachrücker:innen auf der Betriebsratsliste, Vertrauensleute und »betriebliche Expert:innen« regelmäßig an themenbezogenen Arbeitsgruppen des Betriebsrats zu beteiligen. Somit werden die Aufgaben und die Arbeit des Betriebsrats auf eine wesentlich breitere Basis gestellt.

Es liegt auf der Hand, dass in einem derartigen Prozess, der in einer ausgeprägt hierarchisch-paternalistischen Haltung des Betriebsrats- und des Vertrauenskörpervorsitzenden seinen Ausgang nahm, immer noch eine deutliche Asymmetrie zwischen den Führungspersonen und dem restlichen Vertrauenskörper besteht, die bestenfalls nach und nach abgebaut, aber nicht strukturell beseitigt werden kann.

Die starke Bedeutung von Führungspersonen in der Mitbestimmung spiegelt die Entwicklungsdynamik bei der Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit wider, die zunächst von den Veränderungen an der Spitze des Vertrauenskörpers geprägt war – in engem Zusammenspiel mit dem sich neu aufstellenden Betriebsrat. Hierbei spielten vor allem der Vertrauenskörpervorsitzende und seine Stellvertreterin eine entscheidende Rolle.

Die Entwicklung der Vertrauensleutearbeit vor Ort und die Arbeit der »einfachen« Vertrauensleute in Fachabteilungen, Labors und Teams hinkten hinter den sich rasch vollziehenden Entwicklungen an der strategisch-operativen Spitze des Vertrauenskörpers her – mit Ausnahme des Schichtbereichs, der schon immer durch eine aktive Vertrauensleutearbeit geprägt war. Allerdings ist die Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit in der Breite und Tiefe des Betriebs ein zentrales Anliegen des Vertrauenskörpervorstands, weshalb sich hierfür durchaus schon relevante Ansätze finden lassen.

Mit der nur von uns festgestellten und nur schwer zu überwindenden Asymmetrie zwischen »Führung« und »Geführten« sind das prinzipielle Dilemma im Vertrauenskörper und der Versuch angesprochen, zumindest ansatzweise eine gewisse Augenhöhe herzustellen. Genau wie Betriebsräte sind Vertrauenskörper – so unsere These – durch ein unvermeidliches Oszillieren zwischen den beiden Organisationsformen »Hierarchie« und »Demokratie« geprägt.

Die Vertrauenskörpervorsitzenden bedauern, dass sie mit ihrer Vertrauensleutearbeit noch längst nicht dort sind, wo sie gerne hinmöchten. Es gibt noch zu viele weiße Flecken auf der betrieblichen Landkarte, zu viele Beschäftigtengruppen, die sie nicht so erreichen, wie sie das gerne möchten – und genügend Themen, die sie noch anpacken wollen, denn die politischen, ökonomischen, technischen, arbeitsorganisatorischen und kulturellen Gestaltungsaufgaben werden in den kommenden Jahren mit Sicherheit nicht weniger.

Was den Gewerkschaftsbezug angeht, bedauert der zuständige Bezirksleiter die weitgehende Betriebsbezogenheit der Gewerkschaftsarbeit bei MEDITEC, die zugleich auch der wichtigste und aktivste Betrieb in seinem Zuständigkeitsbereich ist – und das, obwohl er in kontinuierlichem Kontakt mit den wesentlichen Playern in Betriebsrat und Vertrauenskörper steht und bei allen wesentlichen Fragen dabei oder zumindest informiert ist.

## Fallstudie 9: PFLUG

»Wir haben vielleicht zu oft versucht,  
die Beschäftigten dort abzuholen, wo wir sind.«  
(Betriebsratsvorsitzender)

### Der Fallbetrieb

Beim Fall PFLUG handelt es sich um die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Maschinenbauunternehmens, die 2010 als eigenständige Gesellschaft ausgegründet wurde. In dem anfangs stark expandierenden Betrieb waren zu Beginn 50 Personen beschäftigt, die nur vereinzelt Mitglied der IG Metall waren, und es gab von Beschäftigtenseite keinerlei Initiative zur Gründung einer eigenen Interessenvertretung. Knapp zehn Jahre später beschäftigt der Betrieb mehr als 250 hochqualifizierte Angestellte und hat einen Betriebsrat und einen Vertrauenskörper, die mittlerweile den Kinderschuhen entwachsen sind. Unter den tariflichen Beschäftigten liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad nunmehr bei gut 50 Prozent.

Schon diese Entwicklung ist für einen Forschungs- und Entwicklungsbetrieb außergewöhnlich, außerdem hat sich PFLUG in unserem Projektkontext als besonders interessant erweisen, weil unsere Gesprächspartner:innen den Aufbau einer vitalen betrieblichen Interessenvertretung mit einer ausgeprägten Beteiligungspraxis in Verbindung brachten.

### Was ist der Fall?

PFLUG, AUTO und SPEKTRAL sind in unserem Sample die einzigen Betriebe, in denen sich ein Vertrauenskörper neu konstituiert hat. Im Unterschied zu AUTO können die Mitglieder der Interessenvertretung bei PFLUG auf bedeutende Erfolge verweisen, und zwar sowohl bei der gewerkschaftlichen Organisierung und innerbetrieblichen Anerkennung als auch mit Blick auf betriebliche Regulierungserfolge und das überbetriebliche gewerkschaftliche Engagement – angefangen mit einer partizipativ initiierten Neuregelung der Arbeitszeiterfassung und dem Aufgreifen des Themas »Leiharbeiter:innen« über die Etablierung eines Newsletters und eines Forums zur Diskussion relevanter Themen bis hin zur kreativen Mitarbeit in regionalen Gewerkschaftszusammenhängen.

Bei all diesen Aktivitäten arbeiten Betriebsrat und Vertrauenskörper – im Alltag insbesondere das Tandem aus Betriebsratsvorsitzendem und Vertrauens-

körperleiter – in enger Abstimmung zusammen. Zugleich haben beide Gremien jedoch ihre eigenen Organisationsformen und Themen, durch die sie ein je eigenes Profil ausgebildet haben.

PFLUG ist in mehrfacher Hinsicht ein Sonderfall in unserem Sample. Zunächst hat der Betrieb mit weniger als 300 Beschäftigten die kleinste Belegschaft und weist die mit Abstand stärkste personelle Wachstumsdynamik auf. Expansionsbedingt haben wir es bei den hochqualifizierten Angestellten mit einer sehr jungen Belegschaft zu tun. Relevant ist auch, dass PFLUG als ausgelagerter Betrieb von Beginn an tarifgebunden war, was mit der historisch gewachsenen sozialpartnerschaftlichen Ausrichtung des Unternehmens zusammenhängt.

Dass die Arbeitgeberseite aufgrund von zeitzonenübergreifenden internationalen Projektteams eine betriebsbezogene Neuregelung der Arbeitszeit anstrebte, kann im Rückblick als glückliche Fügung angesehen werden. Es war die Geschäftsführung selbst, die diesbezüglich auf die Gewerkschaft zuing, die Etablierung einer betrieblichen Interessenvertretung vorschlug und zu Konzessionen bereit war.

Auf Arbeitnehmerseite gab es einzelne Gewerkschaftsmitglieder mit Erfahrungen in der Betriebsratstätigkeit aus früheren Beschäftigungsverhältnissen. Schließlich stellte die Gewerkschaft der Arbeitnehmervvertretung einen branchennahen Erschließungssekretär für die Entwicklungsarbeit zur Verfügung, der vorübergehend auch als zuständiger Gewerkschaftssekretär fungierte.

### **Was lehrt der Fall?**

Die Ausgangsbedingungen bildeten einen nahezu idealen Rahmen für den Neuaufbau einer partizipativ ausgerichteten betrieblichen Interessenvertretung und die gewerkschaftliche Erschließung. Von Anfang an war Raum für die proaktive Gestaltung betrieblicher Arbeitsbelange – die überschaubare Größe des Fallbetriebs, die hohe berufliche Qualifikation und das geringe Durchschnittsalter der Beschäftigten sowie die partizipative Haltung der gewerkschaftlich Orientierten stellten eine gute Basis für die Beteiligung von Beschäftigten dar und verhinderten die Ausbildung einer starren hierarchischen Interessenvertretungsstruktur.

Für die Einleitung des Erschließungsprozesses war das geschickte Agieren von Schlüsselpersonen wie dem gewerkschaftlichen Projektsekretär, dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Vertrauenskörperleiter von großer Bedeutung. Neben der partizipativen Grundhaltung waren unserer Beobachtung nach auch das strategische Geschick, die hohe Glaubwürdigkeit und die fachliche Kompetenz der Protagonist:innen, die von den Kolleg:innen anerkannt wurde, von Belang.

## Was zeigt der Fall für andere?

Die Aktivierung der Interessenvertretung fiel in einem gewerkschaftlich schwierigen Terrain auf fruchtbaren Boden. In diesem Fall legten der enge Kontakt von Betriebsrat und Vertrauenskörper, das persönliche Tandem der beiden Vorsitzenden und die alltägliche intensive Zusammenarbeit bei vielen Aktivitäten das Fundament für die breite Beteiligung der betrieblichen Basis.

Zentrale mobilisierende Bausteine waren ein regelmäßiges »Lunch & Learn«-Angebot, eine umfangreiche Befragung zur Arbeitszeit, bei der sich herausstellte, dass sich die hochqualifizierten Angestellten die Rückkehr zur Arbeitszeitaufzeichnung wünschten, und die erfolgreiche Aushandlung eines neuen Systems zur Dokumentation von Überstunden.

Die Aufgabenverteilung im Vertrauenskörper, kleinere Projekte und die Kommunikation mit der Belegschaft vor und nach der Durchführung sicherten die Nachhaltigkeit der Interessenvertretung ab. In der Coronazeit hielten Vertrauenskörper und Betriebsrat den Kontakt zu den Beschäftigten durch gemeinsame Videobotschaften und E-Mails.

Trotz der großen Anfangserfolge gilt für den Fall PFLUG, dass sich die gewerkschaftliche Erschließung weiterhin als anspruchsvoll erweist. Mehrfach war in unseren Gesprächen vom Ziel die Rede, eine »alltägliche Normalität« der gewerkschaftlichen Interessenvertretung zu erreichen. Dies lässt darauf schließen, dass gewerkschaftliches Engagement, Mitgliedschaft in der Gewerkschaft oder die Anwesenheit der Gewerkschaft überhaupt für einen Teil der Beschäftigten noch keine Selbstverständlichkeit sind.

In den Interviews mit Beschäftigten, nicht gewerkschaftlich nicht organisiert sind, zeigte sich, dass diese eine gewisse Gewerkschaftsdistanz aufweisen, wenn sie in ihrer Arbeitsbiografie bisher keine negativen Arbeitserfahrungen gemacht haben. Dies spiegelt sich darin, dass die gewerkschaftliche Kerngruppe von »Sättigungserscheinungen« beim gewerkschaftlichen Organisationsgrad berichtet.

Im Coronajahr 2020 fand eine umfangreiche Restrukturierung im Konzern statt, die Auswirkungen auf das Personal hatte, sodass u. a. der Vertrauenskörperleiter beschloss, sich beruflich selbstständig zu machen. Im Rückblick äußert der Betriebsratsvorsitzende, man habe letztlich zu oft versucht, die Beschäftigten dort abzuholen, »wo wir sind« – also die Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute –, und nicht dort, wo die Beschäftigten ihre Interessenvertretung gerne aktiv und an ihrer Seite sehen würden.

## Fallstudie 10: SPEKTRAL

»Wenn der Arbeitgeber nicht fragt, fragen wir!«  
(Motto einer Vertrauensleuteinitiative bei SPEKTRAL)

### Der Fallbetrieb

Bei SPEKTRAL handelt es sich um ein traditionsreiches Industrieunternehmen in einer prosperierenden ostdeutschen Stadt. Durch Ausgründungen entstanden am Standort sechs verschiedene Gesellschaften, die rund 2.200 Menschen beschäftigen und jeweils eigene Betriebsratsstrukturen haben. Neben der Fertigung finden sich große Unternehmensbereiche, in denen hochqualifizierte Angestelltenarbeit geleistet wird; Forschung und Entwicklung spielen an diesem »Innovationsstandort« eine bedeutende Rolle.

2021 bekundeten Unternehmen und IG Metall, dass künftig an allen Standorten bundesweit der jeweilige Flächentarif gelten sollte. Bis dahin hatten lokale Anerkennungstarifverträge und in einer Gesellschaft ein Haustarif gegolten; verbands- und tarifpolitisch verhielt sich die Arbeitgeberseite lange passiv.

Historisch betrachtet war das Unternehmen trotz seiner Größe ein schwieriges Terrain für die Gewerkschaft. Dazu trugen eine inkludierende betriebliche Sozialpolitik und ein besonderes Firmenbewusstsein bei, das sich auf Produktstolz, ein hohes Qualifikationsniveau und die besondere Unternehmenstradition (»Der Betrieb als zweites Zuhause«) gründete.

Auch die wirtschaftlichen Erschütterungen der Nachwendezeit, in denen zeitweise der gesamte Standort bedroht war, führten nicht zu einer Annäherung der Beschäftigten an die Gewerkschaft; die Beziehung vieler Betriebsratsmitglieder zu »ihrer« Gewerkschaft war distanziert. Kritisiert wurden einige hemdsärmelige »Agitationsauftritte« der Gewerkschaft auf Betriebsversammlungen, die nicht zum »sachlichen Habitus« von SPEKTRAL passten. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad lag 2010 bei rund 15 Prozent und lange Zeit bestand das Hauptproblem darin, junge Beschäftigte für die Gewerkschaft zu interessieren.

### Was ist der Fall?

SPEKTRAL ist neben AUTO und PFLUG ein Fall in unserem Sample, in dem Vertrauensleute erst vor vergleichsweise kurzer Zeit Fuß gefasst und sich als betrieblicher Akteur konstituiert haben; dennoch existiert zum Zeitpunkt unserer ersten Kontaktaufnahme im Jahr 2020 bereits eine etablierte Vertrauensleutestruktur.

Insgesamt gab es in den Gesellschaften rund 50 Vertrauensleute, darunter 34 Betriebsratsmitglieder, von diesen wiederum vier in Freistellung.

Die Vertrauenskörperleitung setzte sich aus elf Personen zusammen, darunter neun nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder, zu denen auch der Vertrauenskörperleiter gehört. Dieser datiert den Beginn des erfolgreichen Aufbaus einer Vertrauensleutestruktur ins Jahr 2010. Bis dahin wurde zwar eine Person als Vertrauenskörperleiter bezeichnet, aber ohne dass es einen gewerkschaftlichen Unterbau oder eine eigene Praxis gegeben hätte.

Angesichts der Ausgründungen setzte sich unter den wenigen Gewerkschaftsaktiven die Einsicht durch, dass wegen der Zersplitterung der Interessenvertretung Anstrengungen nötig waren, um mit den Vertrauensleuten eine gesellschaftsübergreifende Struktur aufzubauen und »das Ganze irgendwie zusammenzuhalten«. Aus allen Gesellschaften sollte eine Vertrauensperson in eine übergreifende Vertrauensleutestruktur entsandt werden. Das Motiv, angesichts einer Unternehmensreorganisation und damit auch einer Zersplitterung von Betriebsratsstrukturen etwas Verbindendes zu etablieren, wurde auch in anderen Untersuchungsbetrieben als wichtiger Faktor genannt.

Von diesem kleinen Kreis der SPEKTRAL-Vertrauensleute gingen in der Folge die ersten Aktivitäten aus. Dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in rund zehn Jahren verdoppelt werden konnte, ist auch der Tatsache zuzuschreiben, dass die Vertrauensleutearbeit Fuß fassen konnte. Dabei sticht eine sukzessiv »verfeinerte« und ausgebautete Teilnehmungspraxis ins Auge, die an dieser Stelle nur ansatzweise nachvollzogen werden kann. Bedeutsam waren insbesondere Befragungen der Belegschaft zum Thema »Entgeltgerechtigkeit im Ost-West-Vergleich« und zu Beschäftigteninteressen im Zuge eines geplanten Neubaus. Die Befragung zum Thema Neubau ist besonders aufschlussreich:

- Die Befragung war *inhaltlich offen* und *für alle Beschäftigten zugänglich* gestaltet. An einem halb-öffentlichen Ort konnten die Mitarbeiter:innen ihre Wünsche, Befürchtungen, Interessen und Vorschläge anonym und in unterschiedlicher Form dokumentieren
- Die Beteiligung war *dialogisch*. Die Ergebnisse wurden ausgewertet und der Belegschaft auf einer Betriebsversammlung zurückgespiegelt.
- Die Befragung füllte eine *Beteiligungslücke*, denn weder Arbeitgeber noch Betriebsratsgremien hatten die Beschäftigten zur Frage des Neubaus konsultiert.

Diese Art von Beteiligung veränderte das Verhältnis der Vertrauensleute zu ihren Kolleg:innen und trug dazu bei, die wechselseitige »Fremdheit« zu überwinden. Die Gewerkschaft, der zuvor häufig attestiert wurde, sich kaum für konkrete be-

triebliche Belange zu interessieren und stattdessen eine ideologisch motivierte Agenda zu verfolgen, zeigte hier ein authentisches Interesse am Konkreten und dem »Klein-Klein« des Arbeitsalltags. Sie begegnete den Beschäftigten nicht als externer Akteur in der Person des Gewerkschaftssekretärs, sondern als Kollegin und Kollege aus dem eigenen Arbeitsbereich.

Mehr noch: Die Gewerkschaft als Organisation aggregierte die vielfältigen Ideen und Forderungen und transportierte sie in einem transparenten Prozess zum Management. So erschien sie als neuer Artikulationsmechanismus für die Interessen der Beschäftigten und deren Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsumgebung. Eine wachsende Zahl von Kolleg:innen fühlte sich gefragt und gesehen – und umgekehrt stärkte die positive Resonanz Selbstbewusstsein und »Handlungslust« der Gewerkschafter:innen, die sich in der Vergangenheit häufig als »unverstandene Exoten« gefühlt hatten.

Wesentlich bedeutsamer war die Beteiligungspraxis, die in der Auseinandersetzung um die Angleichung der tariflichen Standards an den Ost- und Weststandorten entwickelt wurde. Hier ging es insbesondere um die 35-Stunden-Woche, die mittlerweile einheitlich tariflich geregelt ist. Beschäftigtenbefragungen demonstrierten den Vertrauensleuten die herausragende Bedeutung dieses Themas für die Beschäftigten, die ein wachsendes Selbstbewusstsein entwickelt hatten. Angesichts des drastischen Fachkräftemangels und der guten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens konnten Gerechtigkeitsansprüche in den Vordergrund treten.

Als Tarifthema kann die Arbeitszeitfrage sowohl gewerkschaftlich als auch vor Ort bearbeitet werden. Mit der Angleichungsproblematik hatte man ein passendes Handlungsfeld entdeckt: »Wir hatten ein Thema, das alle berührt und bei dem nicht auf Hilfe von außen zu warten war.«

Bedeutsam ist hier nicht nur, dass die Gewerkschaft nach den Befragungen die Beschäftigteninteressen zum Ausgangspunkt ihres Handelns macht, sondern auch die Formen, in denen sie die Kampagne führte – also das Wie der Ansprache und Beteiligung. Diese Formen wurden von den betrieblich aktiven Vertrauensleuten in Kooperation mit der Verwaltungsstelle erdacht und erwiesen sich auch deshalb als passend für die Belegschaft von SPEKTRAL mit ihrer besonderen Kultur und Mentalität.

Die Methoden waren einfallsreich, die Veröffentlichungen sprachlich kreativ und schelmisch. So wurde mit Kartons eine »Tarifmauer« zwischen Ost und West gebaut, die die Beschäftigten mittels Passierschein überwinden konnten, um einen Blick auf die Tarifstandards im Westen zu werfen. Die Persiflagen auf offizielle Unternehmensverlautbarungen wiederum riefen kontroverse und breite Diskussionen im Betrieb hervor.

Diese Beteiligungsstrategien wurden nicht in der Isolation des Betriebs, sondern in enger Kooperation mit einem Projektsekretär und der Verwaltungsstelle entwickelt. Dort war – auch wegen der nicht immer einfachen Kooperation mit den Betriebsräten – ein starkes Interesse am Aufbau von Vertrauensleutestrukturen vorhanden. Die zuständigen Hauptamtlichen verfügten über umfassende Erfahrungen in sozialen Bewegungen und eine hohe strategische Kompetenz, die bei der Konzeption der Beteiligungspolitik nutzbar gemacht wurde.

Die beteiligungsorientierte Kultur der lokalen Gewerkschaft, die im städtischen Raum insbesondere beim Themenfeld Antifaschismus auch politisch organisierend auftrat, wirkte auch auf jüngere Hochqualifizierte zunehmend attraktiv. So konnten im Zuge der Vertrauensleutentwicklung in zwei Gesellschaften eigene Gruppen aufgebaut werden, die als Unterbau für eine übergreifende Dachstruktur fungieren sollen.

Idealerweise soll in allen Geschäftsbereichen eine vergleichbare Präsenz von Vertrauensleuten aufgebaut werden, um eine Betriebspolitik konzipieren zu können, die die Heterogenität der Belegschaft zum Ausdruck bringt und den demokratisch-repräsentativen Gehalt der Vertrauensleutearbeit stärkt. Allerdings zeigt sich auch im Fall von SPEKTRAL, wo eine dynamische Aufwärtsentwicklung der Vertrauensleutearbeit zu konstatieren ist, dass Verstetigungsprozesse und die organisatorische Festigung in Form regulärer Vertrauensleutestrukturen schwierig zu bewerkstelligen sind.

Neben den regulären Vertrauensleutestrukturen und durch personelle Überschneidungen mit diesen verbunden, existiert bei SPEKTRAL auch eine Aktivengruppe, die wenig formalisiert agiert, sich digital organisiert, eigene Themen verfolgt und projektförmig arbeitet. Zugang haben alle Interessierten unabhängig von einer Gewerkschaftsmitgliedschaft; »Gewerkschaftssprech« und Tagesordnungsroutinen fehlen. Manchen Teilnehmer:innen scheint auch ein Grundwissen zu Mitbestimmung und Tarifwesen zu fehlen, das man sich im Aktivenkreis in einer informellen und nicht durch Hierarchien geprägten Atmosphäre aneignen kann.

Das Organisieren und Kooperieren im digitalen Raum über Online-Meetings, das während der Corona-Pandemie besonders sinnvoll war, ermöglicht den Beschäftigten aus den verschiedenen Gesellschaften ein zeiteffektives Engagement in ortsflexiblen Arrangements. Offen bleibt, inwieweit diese Kooperationsform Beschäftigte aus der unmittelbaren Produktion tendenziell ausschließt, die nicht umstandslos über Zugang zu digitalen Räumen verfügen.

### Was lehrt der Fall?

Der Fall ist ein gelungenes Beispiel, wie Vertrauensleutestrukturen in einem Unternehmen Fuß fassen können, in dem die Gewerkschaft lange marginal war und »fremd« wirkte. Durch Beteiligungsprozesse, die zunächst von einer kleinen Gruppe initiiert wurden, entwickelte sich sukzessive eine Form gewerkschaftlicher Artikulation, die zur Betriebskultur passt. Entscheidend für den Durchbruch erscheint, dass die Vertrauensleute mit dem Thema der Angleichung von Tarifstandards in Ost und West ein Handlungsfeld gefunden haben,

- das gewerkschaftlich und tariflich reguliert wird,
- das eine materielle mit einer moralischen Dimension verbindet (»illegitime Ungleichheit«) und starke Emotionen hervorruft und
- das Aussicht auf Erfolg bietet: Einer wachsenden Zahl von Beschäftigten scheint es plausibel, dass die Angleichung der Tarifstandards an den Standorten in Ost- und Westdeutschland eigenes Engagement erfordert.

Der Fall SPEKTRAL zeigt auch die Bedeutung der lokalen Gewerkschaftsstruktur für die Fortentwicklung betrieblicher Gewerkschaftsarbeit. Die veränderte Kultur der Verwaltungsstelle – partizipativ, experimentierfreudig, bewegungsorientiert und politisch – und die durch den Projektsekretär zur Verfügung gestellten Ressourcen trugen dazu bei, dass die betrieblichen Akteur:innen einen beteiligenden und offenen Stil entwickeln konnten. Dieser wiederum hatte zur Folge, dass Teile traditionell gewerkschaftsfremder Qualifikationsgruppen die Gewerkschaft als relevanten Einfluss- und Gestaltungsmechanismus entdeckten.

### Was zeigt der Fall für andere?

Hervorzuheben ist hier das Zusammenspiel von formalen Vertrauensleutestrukturen und offenen, flexiblen Formen der Organisation in einer Aktivengruppe. Einerseits lebt die Vertrauensleutearbeit in Form einer klar definierten, satzungsgemäßen Struktur, die auf Verantwortlichkeit und demokratischer Legitimierung basiert. Entscheidungen über die gewerkschaftliche Vertrauensleutepaxis bei SPEKTRAL werden in diesen offiziellen Strukturen gefällt.

Andererseits entwickeln Vertrauensleute gemeinsam mit (noch) nicht organisierten Kolleg:innen im Kontext der Aktivengruppe projektartige Aktivitäten. Damit eröffnen sie einen offenen Diskussions- und Beratungsraum und fördern Prozesse kollektiver Meinungsbildung als demokratisches Element. Durch die

Interaktion und gemeinsame Praxis in der Aktivengruppe erfolgt eine besondere Art der Annäherung an Gewerkschaft. Dieser dialogische Annäherungsprozess unterscheidet sich von traditionellen Formen der Mitgliederwerbung nach dem Motto »Das wollen wir als Gewerkschaft, so organisieren wir uns. Machtst du mit?«.

Fraglich erscheint den Vertrauensleuten, ob sie ein weiteres Betätigungsfeld finden, das große Teile der Belegschaft ähnlich wie die Angleichung der Tarifstandards in Ost und West als bedeutsam und »gewinnbar« begreifen, sodass es sich für betriebspolitische Initiativen eignet.

An Problemrohstoff mangelt es nicht und »Arbeitsleid« existiert nicht nur im Fertigungsbereich. Zum Beispiel herrscht auch in den Sphären (hoch)qualifizierter Angestelltenarbeit Unmut angesichts des hohen Arbeitsdrucks und einer inkohärenten Leistungspolitik. Arbeitsdruck produziert vielfach das Gefühl, nicht zu genügen, weil die eigenen fachlichen Ansprüche an qualitativ hochwertige Arbeitsprodukte durch die Arbeitsverdichtung unter Druck geraten.

Wie aber die Sorge um Arbeitsverdichtung, Arbeitsqualität und die fortschreitende Erosion der früheren Unternehmenskultur kollektiv bearbeitet werden kann, war zum Untersuchungszeitpunkt noch ungeklärt. Die Tatsache, dass die Vertrauensleute mittlerweile beteiligungserfahren sind und von einem Großteil der Belegschaft als kompetent akzeptiert werden, mag sie in die Lage versetzen, die Beschäftigten auch auf diesem Feld als Akteur:innen für eine bessere Arbeitsgestaltung zu gewinnen.

