

## 5 Das institutionelle Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik

---

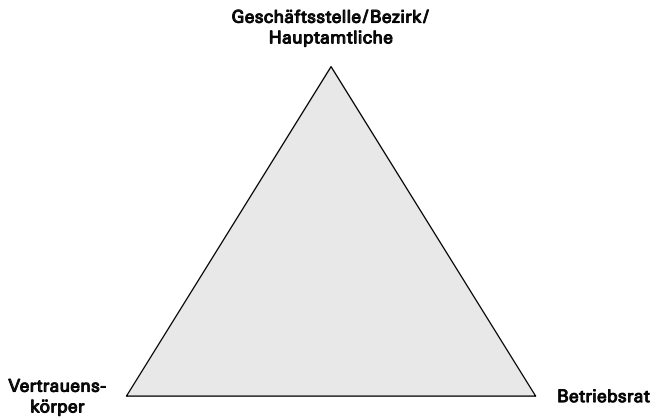
*Erhard Tietel*

Das folgende Kapitel widmet sich nun eingehender einem für die Gewerkschaften zentralen Dreieck: dem institutionellen Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik, sprich der Triade zwischen Vertrauenskörper, Geschäftsstelle bzw. Bezirk und Betriebsrat (siehe Kapitel 4.2.1). Im Zuge der Revitalisierung eines Vertrauenskörpers kommt Bewegung in diese Dreiecksbeziehung – die betriebspolitischen Karten werden neu gemischt und das gewerkschaftliche Feld muss neu austariert werden.

Dies stellt die Beteiligten vor ungewohnte Herausforderungen; die hauptamtlichen Gewerkschafter:innen müssen sich ihren beiden ehrenamtlichen Gremien gegenüber neu situieren und positionieren. Letztlich ist mit der Revitalisierung der Vertrauensleutearbeit eine gewisse Zurücknahme der »Verbetriebsrätlichung« der gewerkschaftlichen Betriebspolitik verbunden.

Dazu folgende Episode: Auf einer bundesweiten Vertrauensleutekonferenz einer mit uns kooperierenden Gewerkschaft formulierte ein Vertrauenskörperleiter entschieden die Erwartung in Richtung Vorstand, der für seinen Betrieb zuständige Hauptamtliche möge auch – und vielleicht in erster Linie – beim Vertrauenskörper vorbeischauchen und nicht nur im Betriebsratsbüro. Diese Vignette aus dem Binnenleben der Organisation bringt das Thema des vorliegenden Kapitels – und damit eines der zentralen Themen unserer Studie – ins Blickfeld: die dynamischen, spannungs- und nicht selten konfliktreichen Beziehungen innerhalb des institutionellen Dreiecks der gewerkschaftlichen Betriebspolitik (Abbildung 10).

Abbildung 10: Das institutionelle Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik



Quelle: eigene Darstellung

Die Triade der drei institutionellen Interessenvertretungen spielt in unseren Untersuchungsbetrieben für alle drei Akteure eine bedeutende Rolle. Doch während für den Betriebsrat das Dreieck »Betriebsrat–Geschäftsleitung–Beschäftigte« im Zentrum der Orientierung steht und für den Vertrauenskörper zwei Dreiecke tendenziell gleichrangig sind (»Vertrauenskörper–Betriebsrat–Mitglieder« und »Vertrauenskörper–Geschäftsstelle/Bezirk–Mitglieder«), ist das hier in den Blick genommene Dreieck unseren Erkenntnissen zufolge zentral für die Betriebspolitik der Geschäftsstellen und Bezirke der Gewerkschaft.

## 5.1 Die steuernde Funktion der Gewerkschaft

Unser empirisches Material legt nahe, dass die für einen Betrieb zuständige Gewerkschaft stark daran interessiert ist, dass die Akteure dieses Dreiecks tatsächlich miteinander kooperieren und sowohl *arbeitsteilig* – jeder in seiner Funktion, Rolle und Zuständigkeit – als auch *koordiniert*, sozusagen als gemeinsamer gewerkschaftlicher Solidarbund, »an einem Strang« ziehen. Auch Geiling/Meise/Eversberg (2012) kommen zu dem Schluss, dass Hauptamtliche ihre Verantwortung im dualen System der Interessenvertretung

»nur in dem Maße wahrnehmen [können], wie sie es in den betrieblichen Handlungsfeldern schaffen, mit den dortigen Mitgliedern, Vertrauensleuten und Betriebsräten zu kooperieren. Der Aufbau und die Pflege dieser Kooperationsbeziehungen bzw. die »Be-

triebsbetreuungen« machen ihr sogenanntes alltägliches »Kerngeschäft« aus« (Geiling/Meise/Eversberg 2012, S. 18).

Hierzu einige Äußerungen von Gewerkschaftssekretär:innen, beginnend mit der für FARBE zuständigen Bezirksleiterin:

»Die entscheidende Frage aus meiner Sicht wird aber sein, und ich glaube, da könnte es vielleicht auch wieder interessant werden, die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten. Also aus meiner Sicht krankt die Vertrauensleutearbeit ein bisschen an der Frage: Was sind eigentlich die Aufgaben und die Möglichkeiten im Betrieb? Ja, als Vertrauensleute im Betrieb wirklich in Gestaltung zu kommen. [...]

Wir haben das bisher nicht gut »gematcht« in der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten. Der Betriebsratsvorsitzende [...] sagt im Kern schon, er hat ein eigenes Interesse daran, dass er funktionierende Vertrauensleute hat, weil das unterstützt ihn in seiner Arbeit. Er hat ein stärkeres Ohr dann hinein in die Bereiche und er kriegt auch das, was sie im Betriebsrat machen, besser kommuniziert. Ich glaube, da ist für Vertrauensleute viel machbar, ja, aber dann muss man den Prozess gut organisieren. Und ich glaube, dann braucht es eine enge Abstimmung auch mit den Betriebsräten.«<sup>1</sup>

Der für AUTO zuständige Sekretär äußert:

»Aber [die Zusammenarbeit] »Vertrauensleute–Betriebsrat« findet nicht statt und solange diese Brücke da nicht geschlagen ist, ist eine auch im Sinne der Organisation gute Vertrauenskörperarbeit schwer möglich, weil dann haben wir wirklich nur den Punkt: Die einen machen nur Gewerkschaftsarbeit und die andern machen nur Betriebsratsarbeit, aber es gibt keine Zusammenarbeit, es gibt keine Verbindung. Und dann ist [...] für mich keine gute Vertrauenskörperarbeit möglich unterm Strich.«

Schließlich die für AERO zuständige IG-Metall-Geschäftsführerin:

»Zusammenarbeiten von Betriebsrat und Vertrauenskörper ist maßgeblich für den Erfolg der Vertrauensleutearbeit und ich glaube aber, auch für den Betriebsrat ist das keine Einbahnstraße. Das kann nur funktionieren, wenn du einen guten Austausch has, man muss nicht immer einer Meinung sein.«

Im Fall von AUTO, wo der Vertrauenskörper als dritter Akteur zur bestehenden Kooperation zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat neu hinzugekommen war, war die Entstehung dieses neuen Dreiecks mit großen Irritationen, Spannungen und Konflikten verbunden, da hierdurch die betriebspolitischen Karten kräftig durchgemischt wurden.

---

1 | Alle Zitate ohne Quellenangabe stammen aus den im Rahmen dieser Studie geführten Interviews.

Dieses »Neumischen der Karten« – und damit Fragen persönlicher Interessen und relevanter Themen, Einflussphären und Machtkonstellationen – ist sicher ein Grund dafür, warum die von uns interviewten Entwicklungs- und Projektsekretär:innen durchweg berichten, dass es ihnen nur in einigen Betrieben gelungen ist, einen Vertrauenskörper aufzubauen, und sie in vielen Fällen auf den Widerstand der etablierten Betriebsräte bzw. Betriebsratsvorsitzenden stießen.

Doch auch dort, wo neben dem Betriebsrat schon lange Vertrauenskörper existieren (AERO, FARBE, KRAN), verändert sich die betriebspolitische Arbeitsteilung mitunter, d.h. die Zuständigkeiten und Kooperationen mussten – und müssen immer mal wieder – neu ausgehandelt und geregelt werden. In einigen Betrieben (AERO, KRAN, MEDITEC, PFLUG) wurde die Revitalisierung der Vertrauensleitarbeit von der Betriebsratsspitze unterstützt und mitgetragen – wenn nicht sogar angestoßen – und die Ausweitung der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur gestaltete sich von Anfang an als gemeinsames Projekt.

In der Regel kam der Geschäftsstelle bzw. dem Bezirk in den untersuchten Revitalisierungsprozessen eine große Bedeutung zu (siehe Kapitel 7), denn die Hauptamtlichen sind in den betriebspolitischen Dreiecksverhältnissen als Akteur:innen gefragt, die zugleich

- strategisch-gewerkschaftspolitisch agieren und hierbei Führung übernehmen,
- die betrieblichen Akteure unterstützen, betreuen und begleiten,
- als Repräsentant:innen der Organisation Forderungen stellen und schließlich
- ausgleichen und vermitteln.

Dies ist eine Rollen- und Aufgabenvielfalt, die für Hauptamtliche eine große Herausforderung, wenn nicht gar angesichts schrumpfender personeller Ressourcen der Gewerkschaften eine permanente Überforderung darstellt. Die These, die wir hier auf der Basis unseres empirischen Materials vertreten, lautet entsprechend:

Es ist vor allem Anliegen und Aufgabe der zuständigen Gewerkschaftsgliederung, ein kooperierendes betriebspolitisches Dreieck zu bilden und zusammenzuhalten, innerhalb dieses Dreiecks eine hinreichende wechselseitige Akzeptanz und Handlungsfähigkeit zwischen den Akteuren herzustellen bzw. aufrechtzuerhalten und bei drohenden triadischen Schieflagen möglichst frühzeitig und situationsangemessen zu intervenieren.

Letztlich ist dies eine ständige Aufgabe, da jede relevante Veränderung der »Umweltbedingungen« und jedes neue Thema das Zusammenspiel der drei Akteure wieder neu herausfordert. Unterschiede zwischen den Akteursgruppen hinsichtlich ihrer Interessen und Perspektiven, Machtpotenziale und Ressourcen werden in Konfliktfällen immer wieder virulent und müssen von den Beteiligten neu ausgehandelt werden – wobei je nach Kontext und Thema durchaus wechseln kann, wer die Deutungshoheit gewinnt und die Führung übernimmt.

Es liegt im originären Interesse der Gewerkschaftsorganisation, dass die betrieblichen Akteure möglichst im Einklang mit den strategischen gewerkschaftlichen Zielen und Vorhaben handeln, damit die Durchsetzungsmacht gegenüber dem Arbeitgeber stärker und der gewerkschaftliche Einfluss auf das betriebliche Geschehen und seine zentralen Akteure größer wird. Nicht zuletzt deshalb sind es in unserem Material immer wieder die betreuenden Sekretär:innen, die im Interesse einer erfolgreichen gewerkschaftlichen Betriebspolitik die Bedeutung einer guten Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft, Vertrauensleuten und Betriebsräten betonen.

Auch das für Vertrauensleute zuständige Referat beim IG-Metall-Vorstand sieht eine zentrale Aufgabe der Sekretär:innen darin, den jeweiligen Betriebsrat für den Aufbau eines Vertrauenskörpers bzw. die (Re-)Vitalisierung des bestehenden Vertrauenskörpers zu gewinnen. Dies erweist sich in der Praxis nicht selten als Herausforderung und macht den Hauptamtlichen zuweilen die Grenzen ihres Einflusses schmerzlich bewusst:

»Das ist eines der Kernthemen oder Kernprobleme, an denen du als Gewerkschaftsvertreter schnell merkst, wo deine Grenzen sind oder wo dir die Grenzen aufgezeigt werden. Es ist einfach so, dass ein starker Betriebsratsvorsitzender natürlich die Arbeitnehmervertretung im Betrieb ist und das letzte Wort sozusagen hat. Und wenn du dann als Hauptamtlicher mit dem Entwicklungssekretär im Gespann etwas probierst und das schmeckt dem Vorsitzenden nicht, dann läuft das glatt ins Leere.

Und weil es das gibt, und da gab es auch praktische Beispiele und Erfahrungen dazu, musst du natürlich auch [...] Ideen so vorbesprechen, dass du die Machtverhältnisse mit einbeziehst und im Vorfeld schaust: Wen musst du für eine Idee gewinnen, bevor du ins Rennen gehst? – und sowas alles. Das ist schade, weil das nimmt ja auch viel Kreativität, und das erleben wir immer wieder.«

Wenn die betrieblichen Machtverhältnisse so eindeutig sind, bringt es also laut Aussage dieses erfahrenen Gewerkschaftssekretärs nichts, seinerseits die eigenen, offenbar als begrenzt eingeschätzten Machtressourcen dagegenzusetzen. Es liegt dann nahe, zur politischen List zu greifen und betriebliche Bündnispartner

zu gewinnen, die ein bestimmtes Vorhaben wie den Aufbau eines Vertrauenskörpers von »innen« unterstützen. Dies ist mühsam und kostet Zeit und Energie, sodass eine gewisse Spontaneität bzw. die im Zitat genannte »Kreativität« auf der Strecke bleibt.

Letztlich sind betriebspolitische Dynamiken immer von den bestehenden Machtverhältnissen und der Fähigkeit der verschiedenen Akteur:innen geprägt, diese Verhältnisse zu nutzen und damit die Macht ein Stück weit zu ihren Gunsten zu verschieben. Kooperation, Konfrontation und Solidarität gehen im institutionellen Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik unterschiedliche Mischungsverhältnisse ein.

Eine zentrale Herausforderung für die hauptamtlichen Betriebsbegleiter:innen – und zwar auf der politisch-inhaltlichen, der organisatorischen und der sozioemotionalen Ebene – besteht also darin, eine tragfähige Beziehung zum Betriebsrat (hier vor allem zur Betriebsratsspitze) und zugleich zum Vertrauenskörper (hier vor allem zur Vertrauenskörperleitung) herzustellen und aufrechtzuerhalten. Konkret heißt das, die Entwicklung der Vertrauensleutearbeit voranzubringen, ohne dem Betriebsrat hierbei allzu sehr auf die Füße zu treten oder ihn als Kooperationspartner zu vergraulen, und umgekehrt, den Vertrauensleuten glaubwürdig zu vermitteln, dass sie gegenüber dem Betriebsrat keine nachrangigen Akteur:innen sind.

Hierbei kommt den Hauptamtlichen zugute, dass sie neben ihrer konkreten Kooperation und Beziehungsgestaltung mit Betriebsräten und Vertrauensleuten zugleich das »verbindende Ganze« des Dreiecks repräsentieren, nämlich die Gewerkschaft, der sich die Vertrauenskörper, aber auch die organisierten Betriebsräte »naturgemäß« zurechnen. Alle drei stehen auf dem gemeinsamen Boden der Identifikation mit ihrer Gewerkschaft, deren Geschichte und politischer Wertebasis, haben in vergangenen Auseinandersetzungen und Kämpfen Solidaritätserfahrungen gemacht und einen (mehr oder weniger) gemeinsamen »Gegnerbezug«:

»In Form einer sozialen Institution bieten Gewerkschaften den Akteuren einen Identifikationsrahmen, eine Werteplattform, die typische Deutungen und Legitimitätsvorstellungen transportiert und dadurch das Handeln von Akteuren integriert und leitet. Verankert sind hier Gerechtigkeitsvorstellungen und Solidaritätsnormen, aber auch Erwartungen im Hinblick auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und den sozialen Umgang im Betrieb« (Fischer et al. 2020, S. 167).

Das Faktum, haupt- bzw. ehrenamtliche Funktionär:innen der gleichen politischen Werteorganisation zu sein, umschließt das Dreieck bildlich gesehen wie eine gemeinsame politisch-kulturelle Haut. Dies macht es für Vertrauens-

körper zuweilen schwierig, eine eigene Identität auszubilden, da sie immer auch darauf angewiesen sind, sich von den anderen hinreichend zu unterscheiden.

Angesichts der gemeinsamen Basis der drei Akteursgruppen stoßen wir in der Beziehung von Vertrauensleuten zum Betriebsrat zuweilen auf ein Phänomen, das Freud (1930, S. 474) den »Narzissmus der kleinen Differenzen« genannt hat. Dieser bezeichnet ein Abgrenzungsbedürfnis, das nicht selten von einer gewissen Heftigkeit begleitet ist und auftritt, wenn der andere »nur ein wenig anders« ist als man selbst. Dann werden die kleinen, aber feinen Unterschiede besonders bedeutungsvoll und zur Markierung des Eigenen sowie zur Unterscheidung bzw. Abgrenzung vom anderen besonders hervorgehoben.

Dennoch ist die gemeinsame Identifikation mit und die Loyalität zur Gewerkschaft das Pfund, mit dem die Hauptamtlichen »wuchern« können, wenn sich nicht nur Vertrauenskörper, sondern auch der Betriebsrat als gewerkschaftlich orientiert versteht. Die gemeinsame Identifikation und Loyalität ermöglicht ihnen, bei Differenzen oder Konflikten an die gemeinsame Basis zu erinnern, Solidarität – und wenn es sein muss, auch Pflichterfüllung und Satzungstreue – einzufordern und sich auf eine gewisse Einheit hin zu orientieren.

Die gemeinsame Identifikation mit der Organisation und ihrer Wertebasis, die Beheimatung in einer gewerkschaftlichen Lebenswelt mit gelebter und erlebter Solidarität – die oft über die politisch-funktionellen Beziehungen hinausgeht und Hauptamtliche, Betriebsratsmitglieder, Vertrauensleute und engagierte Mitglieder auch als private Personen mit sich überschneidenden lebensweltlichen Kontexten und Freundschaften mit einbezieht – ist in den vergangenen Jahrzehnten nach Ansicht vieler Beobachter:innen schwächer geworden. Damit lässt auch die Bindung an die Organisation und die Loyalität gegenüber deren Repräsentant:innen nach (vgl. Tietel 2006, S. 299 ff.).

Diese gemeinsame Basis kann brüchig werden, wenn es Hauptamtlichen nicht gelingt, vom Vertrauenskörper oder Betriebsrat hinreichend als »ihr:e Repräsentant:in« anerkannt zu werden und zu bleiben – wenn sie beispielsweise das aufgebaute Vertrauen durch unbedachte Äußerungen und Handlungen oder einseitig parteiische Haltungen aufs Spiel setzen. Solche Störungen können auf die betreffenden Hauptamtlichen beschränkt bleiben, sie können aber auch die Bindung an die Geschäftsstelle oder gar die Loyalität mit der Gewerkschaft insgesamt erschüttern. Insofern sind die Hauptamtlichen ein bedeutendes »Nadelöhr« des Gewerkschaftsbezugs.

In der Studie »Konfrontation – Kooperation – Solidarität« hat Tietel (2006) beschrieben, was passiert, wenn die Gewerkschaft von Betriebsräten nicht mehr als dem betrieblichen Geschehen genuin zugehörig angesehen wird, sondern

im betrieblichen Diskurs zu einem Akteur wird, über den in der verallgemeinernden Form »die Gewerkschaft« gesprochen wird (z. B. »Was *die Gewerkschaft* schon wieder von uns will« oder »Das war ja mal wieder unmöglich von *der Gewerkschaft*«). So wird »die Gewerkschaft« als außerhalb des Betriebs im lokalen Gewerkschaftshaus, im Bezirk oder in den Vorstandsverwaltungen in Frankfurt, Hannover oder Berlin verortet.

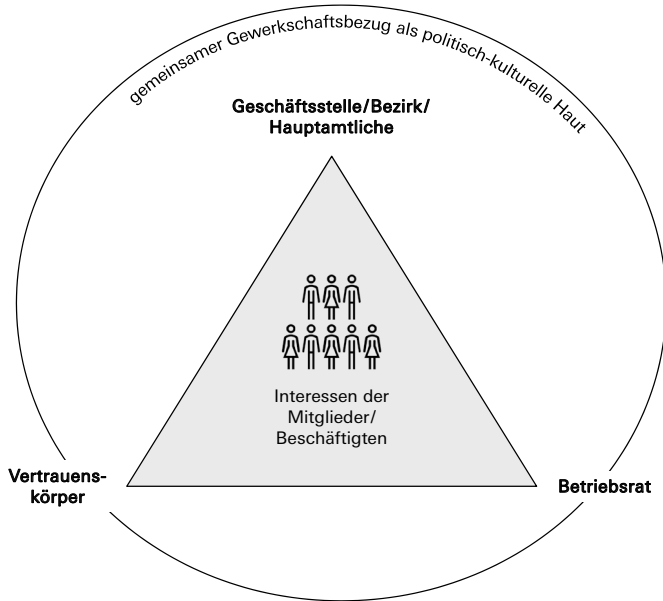
Natürlich bringt nicht jede Erschütterung derart drastische Konsequenzen mit sich. Vieles kann die Geschäftsstelle oder der Bezirk wieder ausbügeln – durch ein klärendes Gespräch oder eine Intervention der Geschäftsführung bzw. Bezirksleitung, manchmal aber erst durch einen Wechsel der/des zuständigen Hauptamtlichen. Ein guter Teil der Beziehungsarbeit im institutionellen Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik dürfte darin bestehen, gestörte Interaktionen, entgleiste Äußerungen oder entglittene Situationen wieder einzurenken.

So sehr die drei Institutionen Geschäftsstelle/Bezirk, Vertrauenskörper und Betriebsrat auch eigenständige Akteure mit je eigenen Interessen, Orientierungen, Sichtweisen und Präferenzen sind, darf nicht übersehen werden, dass meist ein hohes Maß an personellen und Funktionsüberschneidungen besteht. Ähnliches gilt für die Beziehung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen: Häufig sind Betriebsratsmitglieder bzw. -vorsitzende und Mitglieder bzw. Leitende des Vertrauenskörpers auch Mitglieder von Orts- und Bezirksvorständen, Tarifkommissionen oder gewerkschaftlichen Ausschüssen und Arbeitskreisen – teilweise bis auf Bundesebene. Umgekehrt haben hauptamtliche Gewerkschafter:innen Sitze in verschiedensten Gremien auf betrieblicher bzw. Unternehmens- und Konzernebene.

Während man das von den Beteiligten tendenziell geteilte gewerkschaftliche Selbstverständnis als einen Zusammenhang stiftenden Kreis um die Triade zeichnen kann, sind die Interessen und Anliegen der Mitglieder bzw. Beschäftigten innerhalb des Dreiecks situiert (siehe Abbildung 11) – beispielsweise das Interesse an guter Arbeit und einem guten Leben oder der Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung als Mitarbeiter:in im Betrieb und Mitglied der Gesellschaft. Vertrauenskörper, Betriebsräte und Geschäftsstellen/Bezirke müssen unter sich verändernden Kontextbedingungen – sowohl für sich als auch mit den anderen – immer wieder klären, wie sie Arbeitnehmer:innen-Interessen jeweils situativ angemessen aufgreifen.



Abbildung 11: Erweitertes institutionelles Dreieck der gewerkschaftlichen Betriebspolitik



Quelle: eigene Darstellung

## 5.2 Die Ausprägungen des institutionellen Dreiecks der gewerkschaftlichen Betriebspolitik im empirischen Material

Im Folgenden analysieren wir unterschiedliche Konstellationen und Dynamiken des institutionellen Dreiecks in einigen Untersuchungsbetrieben. Wir unterscheiden hierbei relativ gut ausbalancierte Triaden zwischen allen drei Akteuren von unvollständigen Triaden in Gestalt von »Eins-aus-drei« oder »Zwei-aus-drei«-Konstellationen.

### 5.2.1 Ausbalancierte Triaden

Relativ gut ausbalancierte Dreiecksverhältnisse zwischen Geschäftsstelle/Bezirk, Vertrauenskörper und Betriebsrat finden wir bei AERO, FARBE, KRAN und PFLUG, in gewisser Weise auch bei MEDITEC. Wir skizzieren im Folgenden die Ausgangsbedingungen sowie die Revitalisierung der Vertrauensleutearbeit in diesen Betrieben unter dem hier interessierenden triadischen Blinkwinkel.

Bei PFLUG gab es anfangs nur die Geschäftsstelle; im Betrieb existierte weder ein Betriebsrat noch ein Vertrauenskörper. Gewerkschaftlich betreut wurde PFLUG anfangs vom Produktionsbetrieb, aus dem die Entwicklungsabteilung ausgegliedert worden war. Aus einer von der Geschäftsstelle unterstützten kleinen Aktivengruppe heraus erfolgte eine gleichzeitige Gründung der beiden anderen Pole des Dreiecks. Der Wahl eines Betriebsrats folgte die Entscheidung, dass diejenigen aus der Aktivengruppe, die keinen Sitz im Gremium bekommen hatten, in enger Abstimmung mit dem neuen Betriebsrat und der IG Metall einen Vertrauenskörper bilden. Dies stieß bei den Betroffenen auf Zustimmung, sodass beide betrieblichen Interessenvertretungen quasi zeitgleich ihre Arbeit aufnahmen.

Durch diese gemeinsame Vorgeschichte und die weiterhin enge Zusammenarbeit der gewerkschaftlich Aktiven in beiden Gremien gab es von Anfang an eine große wechselseitige Akzeptanz zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper. Die anfängliche Betreuung dieses Prozesses durch einen »Entwicklungssekretär« der IG Metall, der übergangsweise zugleich der Sekretär der für PFLUG zuständigen Geschäftsstelle war, sicherte einen engen Kontakt zur Gewerkschaft.

Bei KRAN und FARBE existierten schon seit vielen Jahren Vertrauenskörper neben dem Betriebsrat, die jedoch vor der Revitalisierung kaum als eigenständige Akteure mit eigenen Inhalten oder einer differenzierten Binnenstruktur in Erscheinung traten und für die zuständigen Hauptamtlichen lediglich auf klassische gewerkschaftliche Aufgaben wie Informationsverteilung und Mobilisierung bei Tarifrunden ansprechbar waren.

Die Vertrauenskörper waren zu jener Zeit eine Art gewerkschaftliche Erweiterung des Betriebsrats, haben sich aber in beiden Betrieben im Zuge der Revitalisierung zu einem eigenständigen Dritten im betriebspolitischen Geschehen entwickelt – in enger Kooperation sowohl mit dem Betriebsrat als auch mit der zuständigen Geschäftsstelle bzw. dem Bezirk. Die Bezirksleiterin von FARBE berichtet:

»[FARBE] nimmt in unserem Bezirk einen großen Stellenwert ein, weil die mit 2.500 Beschäftigten von den Beschäftigtenzahlen her schon an dritter Stelle kommen. Aber vor allem auch, weil wir da verhältnismäßig gut organisiert sind und wir auch immer noch einen sehr, sehr guten Draht und eine Zusammenarbeit mit den Betriebsräten [...], aber eben auch mit den Vertrauensleuten haben. Und eben auch eine eigene Vertrauensleutestruktur, die aus meiner Sicht unterm Strich gut funktioniert. [...] Das ist nicht selbstverständlich.«

Der für KRAN zuständige Sekretär skizziert die Ausgangsbedingungen für die Revitalisierung mit Blick auf seine Rolle wie folgt:

»Und das, was uns bei [KRAN] möglich wurde in einigen Gesellschaften, liegt vielleicht eher daran, dass ich mit meiner Person dort ein ziemlich hohes Vertrauen oder Ansehen genieße, zum Teil sogar auf der Arbeitgeberseite, so nach dem Motto: Der weiß, wie [KRAN] tickt, oder so. Ich erzähle da nichts anderes, was ich in anderen Betrieben erzähle, und ich arbeite auch nicht anders, aber da entsteht dann schon sowas wie ein belastbares Respektverhältnis, auch gegenüber der Arbeitgeberseite, und das verschafft mir Spielräume, in der Betriebspolitik aktiver oder mit eigenen Impulsen mir irgendwie Bewegungsfreiheit zu verschaffen.

So, und das ist vielleicht ein ganz entscheidender Punkt, warum ich da mehr Einfluss auch auf Betriebsratsspitzen habe und mit denen auch darüber reden kann: Wie stellen wir Vertrauensleutarbeit neu auf und wie definiert sich Vertrauensleutarbeit aus eigenen Stücken? Also nicht als der Kofferträger oder Flugblattverteiler des Betriebsrats oder der IG Metall und sowas alles.«

Bei AERO gibt es schon lange einen aktiven Vertrauenskörper, der jedoch in den letzten Jahren durch einen neuen jungen Vertrauenskörperleiter vielfältige Impulse und neuen Schwung erhalten hat und dadurch deutlich stärker als profilierter Dritter – und als relevanter Ansprechpartner für die zuständige Geschäftsführerin der IG Metall – in Erscheinung und in Aktion tritt.

Aus Sicht der zuständigen Hauptamtlichen ist bei den genannten Betrieben die Dynamik innerhalb des institutionellen Dreiecks der gewerkschaftlichen Betriebspolitik ziemlich im Lot. Die Beziehungen sind von einer soliden gewerkschaftlichen Orientierung getragen, die Kooperation ist abgestimmt und solidarisch und die persönlichen Beziehungen sind überwiegend von Sympathie geprägt. Meinungsverschiedenheiten können ausgetragen und Konflikte meist geklärt werden; es gibt keinen Akteur, der versucht, die anderen zu dominieren. Kurzum: Es herrscht ein stimmiges Gesamtklima, ohne dass die jeweils eigenständigen institutionellen Funktionen, Rollen und Zuständigkeiten allzu sehr zu verwischen drohen.

### 5.2.2 Die »Eins-aus-drei«-Struktur bei SPEKTAL

Während in den eben angesprochenen Betrieben zwischen allen drei Polen des Dreiecks relativ ausgewogene Kooperations- und Anerkennungsbeziehungen bestehen, die zudem auf einer soliden gemeinsamen Identifikation mit der Gewerkschaft beruhen, beobachten wir bei SPEKTAL, unserem einzigen Untersuchungsbetrieb aus den neuen Bundesländern, eine Konstellation, die man als »Eins-aus-drei«-Struktur bezeichnen kann.

So nennen wir diese Struktur, weil nur eine der drei Beziehungslinien des Dreiecks als kontinuierliche, überwiegend positiv gefärbte und kooperative Be-

ziehung existiert, nämlich die Beziehung der lokalen Geschäftsstelle und hier vor allem des zuständigen Sekretärs zum sich rasant entwickelnden Vertrauenskörper, der ein betriebsübergreifender Vertrauenskörper über alle Gesellschaften von SPEKTAL am Ort ist.

Zur Ausgangssituation gehört, dass es nach der Wende anfangs keinen Vertrauenskörper gab, während sich die Betriebsräte der einzelnen Betriebe des SPEKTAL-Konzerns am Ort relativ schnell und mit einem engen Betriebsbezug konstituierten. Die IG Metall hatte anfangs mit den Nachwehen der Staatsnähe der DDR-Gewerkschaften zu kämpfen, war tendenziell »westgeprägt« und stand ihrerseits den Betriebsräten eher kritisch gegenüber – was sich partiell bis heute gehalten hat. Hinzu kommt, dass die konzernweite Betriebsratspolitik stark vom »westdominierten« Konzernbetriebsrat beeinflusst wird. Der zuständige Sekretär schildert die Situation bei SPEKTAL wie folgt:

»Es gibt mehrere Gründe dafür, dass Betriebsrat und Vertrauenskörper wirklich relativ getrennt sind. Erst mal ist es durchaus auch Politik der Geschäftsstelle, auf Aktivengruppen und Vertrauensleute zu setzen, weil das einfach mehr Bewegung – Bewegung nicht nur im Sinne von sich bewegen, sondern Bewegung ermöglicht, weil es mehr kollektives Bewusstsein erzeugen kann. Das ist wirklich ein enges und, wie ich finde, gutes Anliegen der IG Metall.

Mit Betriebsräten fährt die Geschäftsstelle eher Konflikte und kommuniziert die auch ganz offen. Das ist ganz klar auch eine politische Haltung von uns und das hat sich bei [SPEKTAL] so manifestiert, dass es wirklich zwei Gremien sind, die zwar zum Teil die gleichen Leute haben, aber der Kontakt findet wirklich getrennt statt, unabhängig voneinander statt.«

Bei SPEKTAL ist es gegenwärtig eher der äußerst aktive Vertrauenskörper, der die Betriebsräte der verschiedenen lokalen Gesellschaften partiell in seine vielfältigen gewerkschaftlichen Initiativen und Kampagnen einbezieht, wodurch sich die zweite Linie im Dreieck (Vertrauenskörper–Betriebsrat) zu entwickeln beginnt. Da sich mittlerweile auch die Betriebsratsvorsitzenden ihrerseits teilweise stärker gewerkschaftlich orientieren und organisieren, konsolidiert sich auch die dritte Linie im Dreieck (Betriebsrat–Geschäftsstelle), doch nach wie vor existieren in einigen Gesellschaften nicht organisierte Betriebsratsvorsitzende mit einer ausgeprägten Distanz zur IG Metall.

### 5.2.3 Die »Zwei-aus-drei«-Struktur bei AUTO

Die Ausgangssituation bei AUTO sah so aus, dass im Betrieb schon lange ein Betriebsrat existierte, zu dem die Bezirksleitung der IG BCE eine relativ unkom-

plizierte Beziehung pflegte. Auf Initiative des betreuenden Sekretärs, eines für die Gründung und Entwicklung von Vertrauenskörpern eingestellten Projektssekretärs und einer kleinen engagierten Gruppe von Gewerkschaftern kam es im Jahr 2019 innerhalb eines kurzen Zeitraums zu einem starken Mitgliederzuwachs und zu einer Vertrauensleutewahl. Die bestehende dyadische Struktur (Bezirk–Betriebsrat) erweiterte sich um einen dritten Akteur, sodass wir es heute mit einer betriebspolitischen Triade zu tun haben.

Der IG-BCE-Sekretär, der diesen Prozess initiiert hatte, greift bei der Schilderung der gegenwärtigen Situation bei AUTO von sich aus auf das Bild eines Dreiecksverhältnisses zurück:

»In manchen Betrieben gibt es einen guten Kontakt zwischen Vertrauenskörperleitung und Betriebsrat. Den haben wir hier ja gar nicht, also das ist ja das Problem. Also die haben einen Basiskontakt, das heißt, die reden mal zufällig miteinander, die machen mal einen Termin, aber es gibt keine Idee, wie man wirklich inhaltlich sich gemeinsam beschäftigen will. Also wenn man dieses Dreieck mal sieht, »Betriebsrat–IG BCE–Vertrauensleute, dann findet Vertrauensleute–IG BCE« statt und Betriebsrat–IG BCE findet statt.

Aber Vertrauensleute–Betriebsrat findet nicht statt und solange diese Brücke da nicht geschlagen ist, ist eine – auch im Sinne der Organisation – gute Vertrauenskörperarbeit schwer möglich, weil dann haben wir wirklich nur den Punkt: Die einen dürfen nur Gewerkschaftsarbeit machen und die anderen machen nur Betriebsratsarbeit, aber es gibt keine Zusammenarbeit. Es gibt keine Verbindung und dann ist es für mich keine gute Vertrauenskörperarbeit unterm Strich. Dann sind da zwei Gruppierungen mit zwei verschiedenen Themenfeldern.«

Diese »zwei Gruppierungen« sind nicht nur mit »verschiedenen Themenfeldern« beschäftigt, sondern pflegten von Anfang an starke Vorbehalte gegen den jeweils anderen. Bereits die Bildung eines Vertrauenskörpers sei – so der IG-BCE-Sekretär – »ein Stück weit gegen den Willen der Betriebsräte« geschehen. Die Vertrauensleute ihrerseits waren von Anfang an nicht nur wegen der schlechten Zahlungsmoral des Arbeitgebers aufgebracht, sondern auch wegen der ihres Erachtens jahrelangen Passivität des Betriebsrats, der dem Arbeitgeber keine angemessenen Arbeits- und Einkommensbedingungen abgefordert habe.

Und trotzdem, so der zuständige IG-BCE-Betriebsbetreuer, »haben wir die Bildung eines Vertrauenskörpers durchgesetzt, weil das unser gewerkschaftlicher Anspruch ist«. Triadisch gesehen kann diese Konstellation als »Zwei-aus-drei«-Struktur beschrieben werden. Unter dem Gesichtspunkt der Zusammenarbeit existieren nur zwei der drei Linien des Dreiecks als überwiegend kooperative Beziehungen, die dritte Beziehung liegt weitgehend brach. Doch auch wenn die

dritte Linie im Dreieck, die zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper, als *direkte Beziehung* in der Praxis kaum besteht, kommt sie indirekt über die IG BCE doch ins Spiel.

Es ist eine bedeutende Einsicht der soziologischen Forschung seit Simmel (1905/1992), dass in einer Triade Beziehungsformen existieren, die sich der bloßen Betrachtung von Zweierkonstellationen entziehen. Eine dieser Beziehungsformen ist die *indirekte Beziehung*, die durch den Umweg über einen Dritten gestiftet wird – in diesem Fall die Beziehung zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper mit der IG BCE als Drittem. Dieser hat die Möglichkeit, bei den beiden einer Kooperation abgeneigten Akteuren um Verständnis für die Interessen und Anliegen des jeweils anderen zu »werben« und dazu beizutragen, dass die dritte Linie im Dreieck gestärkt wird.

Unserer These zufolge, dass es vor allem im Interesse der Gewerkschaft liegt, dass Betriebsrat und Vertrauenskörper kooperieren und ihre Aktivitäten mit der zuständigen Sekretärin/dem zuständigen Sekretär abstimmen, obliegt es in einer solchen Dreieckskonstellation der Geschäftsstelle bzw. dem Bezirk, beim Verfolgen seiner eigenen strategischen Ziele ein besonderes Augenmerk auf die Dynamik innerhalb der Triade zu werfen.

Bei »Zwei-aus-drei«-Konstellationen wie bei AUTO steht die Gewerkschaft in besonderer Weise vor der Herausforderung, zwischen zwei gegenwärtig unvereinbaren Beziehungslinien – der zum Vertrauenskörper und der zum Betriebsrat – »den Winkel zu halten« (Bauriedl 1994), also dem von beiden Seiten ausgehenden Druck, die jeweilige Sichtweise zu übernehmen und Partei dafür zu ergreifen, nicht nachzugeben und sich nicht auf eine der beiden Seiten ziehen zu lassen.

Gelingt es der Betriebsbetreuung nämlich nicht, Vertrauenskörper und Betriebsrat zumindest ansatzweise zur Zusammenarbeit zu bewegen, ist es möglich, dass bei den nächsten Betriebsratswahlen eine Liste aus den Reihen der Vertrauensleute gegen den bestehenden Betriebsrat und vor allem dessen Vorsitzende kandidiert. Dann gäbe es zwei Listen mit durchweg in der IG BCE organisierten Kandidat:innen und dann, so der zuständige Sekretär,

»komme ich ja in die Bredouille, weil ich mit denjenigen, mit denen ich vorher gut zusammengearbeitet habe [den Betriebsratsmitgliedern] keine Liste machen kann, weil als Gewerkschaftssekretär sind zunächst einmal die Vertrauensleute meine Ansprechpartner. Das macht es politisch gerade ein bisschen herausfordernd.«

Nachtrag: Die Verhältnisse bei AUTO haben sich nicht nur durch Corona, sondern auch durch einen doppelten Wechsel des zuständigen Sekretärs im Jahr 2021 verkompliziert. Erst verließ im Januar 2021 der langjährige Betreuungs-

sekretär den Bezirk, dann nahm sein Nachfolger nach fünf Monaten eine Leitungsposition in einem anderen Bezirk an, sodass wir es ab Herbst 2021 mit dem dritten für AUTO zuständigen Sekretär der IG BCE zu tun hatten.

Auch dadurch wurden die Karten im Dreieck noch einmal neu gemischt. Das betriebspolitische Dreieck bei AUTO befindet sich im Wandel von einer »Zwei-aus-drei«-Struktur zu einer »Eins-aus-drei«-Struktur; in der Beziehung der Betriebsratsspitze zum betreuenden Sekretär und zum Bezirk drohen größere Verwerfungen.

#### **5.2.4 Die Gewerkschaft als nachrangiger Dritter im Binnenverhältnis von Vertrauenskörper und Betriebsrat (MEDITEC)**

Bei MEDITEC finden wir in einer an sich gut ausbalancierten Triade zwischen Bezirk, Betriebsrat und Vertrauenskörper eine besondere Konstellation. Hier existierte neben dem Betriebsrat schon lange ein eher traditioneller Vertrauenskörper, der Mitte der 2010er Jahre durch einen neuen Vorsitzenden und seine ebenfalls neue Stellvertreterin neuen Schwung bekam: ambitioniertere Ziele und Inhalte, eine neue Struktur, neue Organisationsformen und Arbeitsweisen und ein neues Selbstverständnis. Dadurch trat er deutlich stärker als zuvor als profilierter Dritter im betriebspolitischen Dreieck und als relevanter Ansprechpartner für den IG-BCE-Bezirk in Erscheinung und in Aktion.

Dieser Vertrauenskörper ist aufs Engste mit dem ebenfalls neu aufgestellten Betriebsrat verwoben, sodass wir von einer sehr eng kooperierenden betrieblichen Dyade zwischen Vertrauenskörper und Betriebsrat sprechen können. Hinzu kommt, dass beide Institutionen allein schon aufgrund der Betriebsgröße und der hohen Beschäftigtenzahl – aber auch angesichts der großen Spielräume und Ressourcen der Interessenvertretung und ihrer sozialpartnerschaftlichen Kooperation mit Management und Eigentümer:innen – stark auf das Unternehmen und dessen Themen bezogen sind.

Zwar ist die lokale Gewerkschaft in Gestalt des zuständigen Bezirksleiters über betriebliche Entwicklungen informiert und in gewisser Weise auch durch regelmäßigen Austausch einbezogen; dennoch hat derselbe Bezirksleiter den Eindruck, dass seine Bedeutung für diese starke und eigenständige betriebliche Interessenvertretung letztlich gering ist.

Die tragenden Personen in Betriebsrat und Vertrauenskörper verstehen sich zwar als überzeugte Gewerkschafter:innen und sind bis auf die Bundesebene gut in der IG BCE vernetzt, doch auf die lokale Gewerkschaftsebene wirken die »MEDITECER« in gewerkschaftlichen Kontexten meist wie Repräsentant:innen ihres Betriebs, die die von der IG BCE kommenden Themen durch die Brille

ihres Betriebsbezugs aufgreifen – oder eben nicht. In diesem Sinne äußert der Bezirksleiter:

»Das ist ein Binnenleben hier und die Bereitschaft, über den Betrieb hinaus zu gucken, ist eher bescheiden und auch, das ist durchaus ein grundsätzliches Problem, die Bereitschaft, sich ein Problem politisch anzugucken, ist auch bescheiden. Also es ist sehr pragmatisch, was hier läuft. So, und da bin ich mit dem Vertrauenskörpervorsitzenden immer wieder im Gespräch, trete ihm auch mal auf die Füße und sage: »Da muss etwas passieren.« Aber es ist extrem schwierig und hat was mit der Größe zu tun und dass man sich hier eine eigene Struktur schaffen kann.«

Man kann hier also einerseits von einer insgesamt gut ausbalancierten betriebspolitischen Triade sprechen. Auch der Bezirksleiter äußert sich anerkennend über die professionelle und erfolgreiche betriebliche Interessenvertretung – die aber andererseits, wie man seiner Äußerung unschwer entnehmen kann, die Distanz und Dissonanz dem Arbeitgeber gegenüber, wie sie in der Regel mit einer ausgeprägten gewerkschaftlichen Orientierung verbunden ist, eher vermissen lässt.

Obendrein scheint der starke Betriebsbezug von Betriebsrat und Vertrauenskörper eine Art Filter dafür zu bilden, welche gewerkschafts- und allgemeinpolitischen Themen im Unternehmen von Interesse sind und von der betrieblichen Interessenvertretung aufgegriffen werden. Kurzum: Während die lokale Gewerkschaft in anderen Betrieben unseres Samples treibende Kraft der Revitalisierung des Vertrauenskörpers war und ist, ist sie in diesem Fall ein eher nachrangiger Dritter im institutionellen Dreieck der betrieblichen Gewerkschaftspolitik.

Triadentheoretisch kann man sagen, dass Betriebsrat und Vertrauenskörper in diesem Fall eine *privilegierte Beziehung* pflegen, der gegenüber der Dritte – hier die lokale Gewerkschaft – zurückstehen muss. Die privilegierte Beziehung ist allerdings von der *exklusiven Beziehung* zu unterscheiden, bei der der Dritte tendenziell ganz außen vor bleibt, wie die bei der »Eins-aus-drei«-Beziehung der Fall ist.

Damit beenden wir den Nachvollzug der spezifischen Ausprägungen des betriebspolitischen Dreiecks in unseren Untersuchungsbetrieben und greifen in Kapitel 6 die Dyade »Vertrauenskörper–Betriebsrat« aus diesem Dreieck noch einmal gesondert auf. Während der Schwerpunkt im vorliegenden Kapitel auf der Rolle der zuständigen Gewerkschaftsgliederung als integrative Kraft im Dreieck lag, steht im folgenden Kapitel die Bedeutung des Betriebsrats für die Revitalisierung des Vertrauenskörpers im Zentrum.