

## 8 Drei Dimensionen der Arbeit von Vertrauenskörpern: Ein Modell zur Analyse und Entwicklung von Vertrauenskörpern

---

*Erhard Tietel*

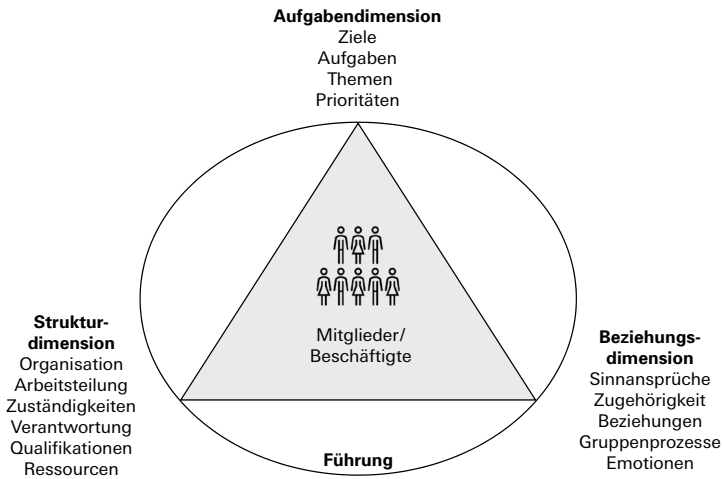
Dieses Kapitel verschiebt den Blick von den Außenbezügen des Vertrauenskörpers – dessen Kooperation und Interaktion mit den relevanten Akteuren des betriebspolitischen Fünfecks (Abbildung 3) – auf die Binnendynamik innerhalb des Vertrauenskörpers. Analytisch kann man hier drei Dimensionen unterscheiden, die je spezifisch gestaltet werden müssen: die Aufgabendimension, die strategische Dimension und die Beziehungsdimension.<sup>1</sup> Diese bilden insofern eine Triade, als sie wie bei einem Dreieck in einem dynamischen Verhältnis zueinander stehen (Abbildung 12), wobei den Relationen zwischen den Polen des Dreiecks eine zusätzliche Bedeutung zukommt.

Im Folgenden werden die drei Dimensionen dargestellt, bevor wir uns in Kapitel 8.4 der Dynamik zwischen den drei Dimensionen zuwenden und das Modell um die Dimensionen »Führung« und »Beteiligung« erweitern.

---

1 | Für Anregungen zur Präzisierung der drei Dimensionen bedanken wir uns bei Stefan Busse (2024).

Abbildung 12: Drei Dimensionen der Arbeit eines Vertrauenskörpers



Quelle: eigene Darstellung

## 8.1 Die Aufgabendimension

Die Ziele und Aufgaben eines Vertrauenskörpers basieren zunächst einmal auf dessen institutionellem Auftrag, als Teil der Gewerkschaften die Interessen der »lebendigen Arbeit« gegenüber dem »Kapital« und den politischen Repräsentant:innen der Gesellschaft zu vertreten. Im Zentrum dieses institutionellen Auftrags stehen bessere Arbeits- und Lebensbedingungen für die Beschäftigten, Mitbestimmung und Demokratie sowie das Aufgreifen, Repräsentieren und Durchsetzen von Arbeitnehmer:innen-Interessen, wobei die »Interessenvertretung in den Betrieben (als) das gewerkschaftliche Kerngeschäft schlechthin« angesehen werden kann (Geiling/Meise/Eversberg 2012, S. 238).

Man kann sagen, dass der historische Auftrag und der Zweck der Gewerkschaften den *institutionell-normativen Rahmen* bzw. den Wertekern des Vertrauenskörpers bilden und dessen Selbstverständnis prägen. Seine Ziele und Aufgaben – und damit die Themen – wandeln sich im historischen Verlauf durch die vielfältigen ökonomischen, gesellschaftlichen, politischen, sozialen, technischen, arbeitsorganisatorischen, beruflichen und kulturellen Veränderungen.

Sie wandeln sich auch durch politische Diskurse und Auseinandersetzungen in den Gewerkschaften um die historisch jeweils angemessenen Antworten auf den sich verändernden Kapitalismus, die sich wandelnde Gesellschaft und die

sich transformierenden Arbeitsbedingungen. In Kapitel 2 und Kapitel 3 haben wir die Kontextveränderungen sowie die gewerkschaftlichen Diskurse nachgezeichnet, in die die gegenwärtigen Revitalisierungsansätze der Vertrauensleutarbeit eingebettet sind.

Die Notwendigkeit, ihren Beitrag zur Vertretung von Arbeitnehmer:innen-Interessen immer wieder neu zu klären gilt in je spezifischer Weise auch für die beiden anderen Akteure des institutionellen Dreiecks der gewerkschaftlichen Betriebspolitik, die lokale Gewerkschaftsorganisation und den Betriebsrat.

Für die lokale Gewerkschaftsorganisation (Geschäftsstelle bzw. Bezirk) liegt dies auf der Hand: Sie ist eine unmittelbare Organisationseinheit ihrer Gewerkschaft und an deren Satzungen, Richtlinien, Gewerkschaftstagbeschlüsse und institutionelle Prozeduren gebunden. Dabei ist festzuhalten, dass die Geschäftsstellen und Bezirke – auch wenn sie den Begriff »Gewerkschaft« im Namen tragen – ebenfalls nur *eine* Repräsentationsform des historischen und politischen Auftrags der Gewerkschaftsbewegung sind und zudem immer auch auf sich selbst bezogene Organisationsinteressen vertreten. In diesem Sinne schreiben Geiling, Meise und Eversberg (2012):

»Die gewählten ebenso wie die angestellten Hauptamtlichen haben eine herausragende symbolische Funktion. Sie »verkörpern« die IG Metall nach innen und außen. Sie sind Repräsentanten, die nicht primär betriebliche Partikularinteressen ihrer Mitglieder, sondern vor allem die Gewerkschaft als Organisation vertreten. Als »Sachwalter« der Gewerkschaft sind sie mit Bezug auf Statut und Programmatik der Organisation verpflichtet bzw. einem mehr oder minder definierten gewerkschaftlichen Gesamtinteresse« (Geiling/Meise/Eversberg 2012, S. 18).

Sowohl die Gesamtorganisation als auch die bezirklichen und lokalen Gliederungen müssen immer wieder aufs Neue klären, in welcher Weise sie die institutionellen Ziele und Aufgaben der Gewerkschaft im konkreten historischen und regionalen Kontext aufgreifen, interpretieren, repräsentieren und in betriebspolitische Praxis umsetzen.

Betriebsräte nun – um den dritten Akteur dieses Dreiecks aufzugreifen – sind zwar keine unmittelbare gewerkschaftliche Instanz, sondern rechtlich durch das Betriebsverfassungsgesetz legitimiert und Vertreter der Interessen und Anliegen *aller* Beschäftigten ihres Betriebs. Dennoch sind sie in gewisser Weise die dritte Institution, die sich in spezifischer Weise an der Vertretung von Arbeitnehmer:innen-Interessen und damit den institutionellen Zielen und Aufgaben der Gewerkschaften orientiert. Im Betriebsverfassungsgesetz ist die Zusammenarbeit von Betriebsräten mit der Gewerkschaft vorgesehen und de facto sind nach wie vor gut zwei Drittel der Betriebsratsmitglieder auch Mitglieder einer DGB-Gewerkschaft.

Jede der drei institutionellen Interessenvertretungen muss also für sich klären, was ihr je spezifischer Beitrag zur Vertretung von Arbeitnehmer:innen-Interessen ist, und doch stehen im Zentrum des institutionellen Dreiecks der gewerkschaftlichen Betriebspolitik die grundlegenden historisch-institutionellen Ziele und Aufgaben sowie die zu vertretenden Arbeitnehmer:innen als gemeinsamer Bezugspunkt. Diesem sind alle drei Akteure in je spezifischer Weise verbunden und beziehen daraus ihren Sinn und ihre Legitimation.

Vertrauenskörper stehen nun vor der Herausforderung, die gewerkschaftlichen Ziele und Aufgaben für den eigenen Betrieb zu »übersetzen«, d. h. konkrete Ziele zu formulieren, Aufgaben zu definieren, Themen aufzugreifen, Prioritäten zu setzen und Strategien zu entwickeln. Meist geschieht dies – in Abstimmung mit der lokalen Gewerkschaft – mit Blick auf die gegenwärtigen Herausforderungen im Unternehmen, die dynamischen Erwartungen der Beschäftigten und in Abstimmung bzw. Aushandlung mit dem Betriebsrat. Diese konkreten Ziele und Aufgaben bilden die Folie, vor der Vertrauenskörper ihre Handlungen interpretieren und bilanzieren.

Eine Vitalisierung der Vertrauensleitarbeit drückt sich häufig in einer Neubestimmung von Aufgaben und Zielen aus. Hierfür finden sich in den Untersuchungsbetrieben viele Beispiele.

So finden zur eigenen strategischen und operativen Themenfindung vermehrt Befragungen von Beschäftigten statt; Vertrauenskörper beteiligen sich an der Konzeption von Zukunftstarifverträgen, leisten Unterstützung bei qualitativen Tarifvereinbarungen (wie dem »T-Zug« bei der IG Metall oder der Durchsetzung klarer Personalbemessungen im Krankenhaus), engagieren sich für die Arbeitszeitangleichung ans Westniveau (bei SPEKTRAL), nehmen bestimmte Beschäftigtengruppen stärker in den Blick (z. B. Akademiker:innen, Angestellte oder außertariflich Beschäftigte) und greifen abteilungs- und berufsnahe Themen, vereinzelt auch »Transformationsthemen« auf (z. B. Digitalisierung oder demografischer Wandel).

In einer ganzen Reihe von Untersuchungsbetrieben wurden und werden die Ziele, Aufgaben, Themen und Prioritäten auf Klausurtagungen entwickelt – samt den daraus abgeleiteten Strategien und konkreten Vorhaben für die kommende Zeit. Meist wird hierbei auch – mehr oder weniger strukturiert – ausgewertet bzw. reflektiert, was man sich vorgenommen hat, was davon man umsetzen konnte und was nicht und ob aktuelle Veränderungen im Unternehmen strategische Neuorientierungen und gegebenenfalls Modifikationen der Ziele und Prioritäten, aber auch der eigenen Arbeitsteilung und Arbeitsweise erfordern – womit die strukturelle Dimension angesprochen ist, der wir uns nun zuwenden.

## 8.2 Die strukturelle Dimension

Die strukturelle Dimension der Organisation und Arbeitsteilung orientiert sich sinnvollerweise an den Aufgaben, Themen, strategischen Zielen und Prioritäten und dient letztlich deren Realisierung. Zentrale Fragen sind hier:

- Wie steuern wir uns selbst und welche Struktur geben wir uns, um unsere Ziele zu erreichen und unsere priorisierten Themen zu bearbeiten?
- Welche Ausschüsse, Arbeitsgruppen und Spezialisierungen benötigen wir? Welche Qualifikationen brauchen wir? Wen schicken wir zu welcher Fortbildung, um auch von unseren Kompetenzen her gut aufgestellt zu sein?
- Welche Arbeitsweise geben wir uns, welche Sitzungen sind nötig und sinnvoll? Wie legen wir Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten fest, wie dokumentieren und überprüfen wir unsere Prozesse?
- Wie können wir die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen beschaffen, die wir für unsere Tätigkeit benötigen – gegenwärtig, aber auch in Zukunft?
- Welche räumliche und technische Ausstattung, welche Medien brauchen wir zu unserer Unterstützung?
- Welche »Führungsstruktur« geben wir uns und welche »Führungskultur« peilen wir an – in der Vertrauenskörperleitung bzw. im Vertrauenskörpervorstand, in Ausschüssen und Arbeitsgruppen des Vertrauenskörpers?
- Wie sorgen wir für eine stabile und nachhaltige Organisationsform und bleiben gleichzeitig sensibel für Veränderungen und flexibel für sinnvolle Modifikationen unserer Struktur?

Hierbei können die Arbeits- und Organisationsformen aufgrund der Betriebsgröße, Vertrauensleutetradition der jeweiligen Gewerkschaft, Größe des Vertrauenskörpers und Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder erheblich variieren (Buggeln 2015, S. 15).

Traditionellerweise sind sowohl die Organisation und Arbeitsteilung als auch die formellen Regelungen und institutionalisierten Abläufe in Vertrauenskörpern an den Satzungen und Richtlinien der jeweiligen Gewerkschaft orientiert. Dies fängt bei den Wahlprozeduren an und reicht über die dort vorgesehene Aufbauorganisation eines Vertrauenskörpers bis hin zur Einberufung regelmäßiger Sitzungen der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands (oft 14-täglich oder monatlich) und Versammlungen der Vertrauensleute (häufig viermal im Jahr).

Nicht selten existierte in der Vergangenheit eine zentralistisch-hierarchische Struktur: Die oder in den meisten Fällen der Vorsitzende war das organisatorische Zentrum des Vertrauenskörpers, teilweise mit Unterstützung eines kleinen Kreises von Mitgliedern der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands.

Die häufig als ritualisiert und wenig lebendig erlebte Form der Organisation der Vertrauensleutearbeit wird in den meisten Untersuchungsbetrieben als überholt angesehen. Damit rückt die strukturelle Dimension stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit; Selbstorganisation und Arbeitsteilung des Vertrauenskörpers werden zu einer eigenständigen und komplexen Gestaltungsaufgabe.

Als Beispiel sei hier der Vertrauenskörper von MEDITEC genannt, dessen Sitzungsrhythmus sich von einer getakteten monatlichen Abfolge hin zu anlass- und themenbezogenen Sitzungen verschoben hat. Ein Grund hierfür lag im Bemühen, die Erfahrung zu minimieren, dass Vertrauensleute nur zusammenkommen, um festzustellen, dass es eigentlich nichts Wichtiges zu besprechen gibt. Dies erforderte nach Aussagen des Vertrauenskörpervorsitzenden einen »kreativen Umgang« mit den satzungsmäßigen Vorgaben:

»Also so diese altbackenen Dinge wie »Wir machen eine Vertrauensleutesitzung pro Monat, weil es so vorgesehen ist« machen wir nicht mehr. Wir machen eine Vertrauensleutesitzung, wenn sie ansteht, und wir haben verschiedene Arten, die zu machen. Entweder haben wir eine allgemeine Sitzung mit allen; da ist mir wichtig, dass jeder denselben Informationsstand hat. Das ist eine große Vertrauensleutesitzung, da berichtet auch der Betriebsrat, was es Neues gibt.«

Neben diesen themen- bzw. anlassbezogenen Vertrauensleutesitzungen gibt es bei MEDITEC Treffen für bestimmte Gruppen von Vertrauensleuten und spezielle Versammlungen für Vertrauensleute in einzelnen Betriebsbereichen:

»Die im Vertrauenskörpervorstand für diesen Bereich zuständig sind, die kriegen dann den Hut auf und gehen in die Bereiche rein, oder wir machen dort gemeinsam eine spezielle Vertrauensleuterunde. Wir hatten gerade für eine Business-Unit etwas, wo ein bestimmtes Thema diskutiert worden ist. Da holen wir uns nur die Vertrauensleute aus diesem Bereich, eine spezielle Sitzung nur mit den dortigen Vertrauensleuten. Meist mache ich das mit, weil [augenzwinkernd] bei schwierigen Themen ist es immer gut, wenn der Chef dabei ist, aber die Vertrauensperson oder die, die das Netzwerk dahin haben, die sind dann auch dabei.«

In manchen Untersuchungsbetrieben findet eine zunehmende Professionalisierung der Arbeitsteilung innerhalb der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands statt. Dieser Prozess, der in Betriebsräten schon frü-

her stattgefunden hat und nun von Vertrauenskörpern auf niederschwelligem Niveau nachvollzogen wird, scheint in größeren und gut funktionierenden Vertrauenskörpern eine Tendenz zu sein.

Heute gibt es neben Vertrauskörpervorsitzenden, Stellvertreter:innen, Schriftführer:innen und Bildungsbeauftragten noch Kontaktpersonen für die Geschäftsstelle bzw. den Bezirk und für den lokalen DGB, Zuständige für bestimmte Betriebsteile oder Abteilungen, Ausschüsse für Mitgliederwerbung und Nachwuchsarbeit bzw. Auszubildende sowie Arbeitsgruppen zu bestimmten Aufgaben wie Öffentlichkeitsarbeit oder Leitbild, außerdem Webmaster und Social-Media-Beauftragte, »Kümmerer« für bestimmte Aktionen oder kleinere Projekte (z. B. Befragungen), Zuständige für Frauen und für außertariflich Beschäftigte, vereinzelt auch »Veränderungspromotoren« oder »Weiterbildungsmentoren« – ein durchaus beeindruckendes Spektrum von Arbeits- und Verantwortungsteilung im Vertrauskörper.

Bei KRAN sind die neun Mitglieder der Vertrauskörperleitung neuerdings für die anderen 45 Vertrauensleute in der Weise zuständig, dass jede:r von ihnen den regelmäßigen Kontakt mit fünf Vertrauensleuten hält, um mit diesen Ziele bzw. Aktivitäten inklusive Fristsetzung zu vereinbaren, deren Erledigung dann auch geprüft wird.

Doch selbst in großen, hoch strukturierten und gut funktionierenden Vertrauskörpern klaffen zuweilen Anspruch und Wirklichkeit auseinander. Ein Vertrauskörperleiter, der stolz darauf ist, dass jedes Mitglied der Vertrauskörperleitung seit einiger Zeit eine spezifische Zuständigkeit hat, räumt auf Nachfrage zum tatsächlichen Funktionieren der Arbeitsteilung ein:

»Da bin ich mal total direkt. So wie du das beschrieben hast, das ist mein Schmerz. Das ist mein Schmerz, dass wir uns über etwas einig sind, dass wir das auch aufschreiben. Alle sagen Ja und am Ende des Tages geht es um die Umsetzung. Es geht darum: »Wir machen das jetzt, und dann muss ich die Kollegen daran erinnern: »Wir hatten mal irgendwie eine Aufgabenteilung. Könnt ihr euch da noch dran erinnern?« Dann sagt der eine: »Ja, stimmt, will ich jetzt auch machen«, und der nächste sagt: »Ja gut, okay.««

Obleich es in der Praxis mühsam ist und einer gewissen Beharrlichkeit der Vertrauskörperleitung bzw. Vertrauskörpervorsitzenden bedarf, in einer ehrenamtlichen Gruppierung mit oft nur geringen Freistellungsmöglichkeiten eine nachhaltige Struktur und Arbeitsform aufzubauen und aufrechtzuerhalten, ist vielen Vertrauskörperleiter:innen mittlerweile bewusst, wie wichtig es ist, eine von den aktuellen (Schlüssel-)Personen unabhängige Organisationsform aufzubauen:

»Ich weiß aber auch, wie fragil so ein Gebäude ist; es hängt zum Teil von einzelnen Personen ab. Insofern wünsch ich mir, dass wir stärker versuchen, wichtige gewerkschaftliche Ansätze in Strukturen zu gießen und das alles ein bisschen abzusichern, dass es nicht so schnell mal wieder zur Disposition gestellt werden kann.«

Mit »in Strukturen gießen« ist unseren Erkenntnissen aus dem Projekt zufolge aber nicht gemeint, sich an der klassischen »Mechanik« einer bürokratischen Organisation zu orientieren. Wir wenden uns nun einer Form gewerkschaftlicher Basisorganisation zu, die nicht dem Muster der »normalen« betrieblichen Vertrauensleuteorganisation entspricht.

In vier Unternehmen (CARE, ENERGIE, ITK und SPEKTRAL) sind wir einer Form der gewerkschaftlichen Basisorganisation begegnet, die nicht dem Muster der »normalen« betrieblichen Vertrauensleuteorganisation entspricht. Hier existieren auf der Ebene der einzelnen Gesellschaften bzw. Betriebe einer Region – bei CARE verschiedene Krankenhäuser einer Großstadt, bei ENERGIE die heute eigenständigen Gesellschaften eines ehemals zusammenhängenden kommunalen Versorgungsunternehmens – keine eigenständigen betrieblichen Vertrauenskörper, vielmehr gibt es neben den Betriebsräten, die weiterhin in den einzelnen Betrieben existent sind, aufseiten der Gewerkschaft regionale betriebsübergreifende Vertrauenskörper mit einem zentralen Betriebsgruppenvorstand.

Diese setzen sich – mal mehr, mal weniger – aus Betriebsratsmitgliedern der einzelnen Gesellschaften zusammen, die sich neben ihrem Betriebsratsamt bewusst auch als gewerkschaftliche Vertrauensleute verstehen und so versuchen, einen Rest an gewerkschaftlicher Basisstrukturen in den regionalen Unternehmensgliederungen aufrechtzuerhalten. Arbeitsteilung findet hier allenfalls innerhalb der betriebsübergreifenden Vertrauenskörperleitung oder innerhalb der Betriebsgruppe statt und nicht (mehr) oder kaum noch in den einzelnen Betrieben. Wir haben dies in Fallstudie 3 als »fehlende Mitte« beschrieben und analysiert.

Solche spezifischen gewerkschaftlichen Selbstorganisationsformen bringen es mit sich, dass in diesen Unternehmen weniger ein kontinuierliches Alltagsgeschäft des Vertrauenskörpers vorzufinden ist als eine ausgeprägte themenbezogene Projekt- oder Kampagnenstruktur mit entsprechenden Mobilisierungseffekten – auch was die Mitgliedererwerbungen betrifft. Dies schließt zwar nicht aus, dass betriebsübergreifende Vertrauenskörper oder Betriebsgruppen auch in der Lage sind, »Gelegenheitsstrukturen« aufzugreifen und betriebliche Basisaktivitäten anzustoßen, doch letztlich kann man auch dies als Kampagnen bezeichnen.

Ein bemerkenswertes Beispiel hierfür ist die in Fallstudie 3 beschriebene Kampagne der Logistikbeschäftigten aller Krankenhäuser, die sich gegen ihre

Ausgliederung gewehrt und ein großangelegtes Projekt zum Erhalt der Logistik im Krankenhauskonzern organisiert haben. Ein weiteres Beispiel ist der Kampf um die Tarifangleichung an den Weststandard bei SPEKTRAL.

Ein zentrales Spannungsfeld der strukturellen Dimension von Vertrauenskörpern ist die bereits angeklungene Doppelgleisigkeit von Institutionalisierung der Vertrauensleutearbeit im Sinne einer nachhaltigen Organisation einerseits und von temporären bzw. situativen Aktivitäten, Projekten und Kampagnen andererseits. Diese Doppelgleisigkeit ist bereits in der Verfasstheit von Vertrauenskörpern zwischen Institution und sozialer Bewegung angelegt.

Jürgen Prott zufolge sind Vertrauensleute einerseits »Kernelemente der Bewegungsförmigkeit von Gewerkschaftsorganisationen« (Prott 2015a, S. 10) und »wichtige Mobilisatoren in den sozialen Kämpfen der Gewerkschaft« (Prott 2015b) und tragen damit entscheidend zu deren Durchsetzungskraft bei. Zugleich sei es jedoch »nicht so sehr die geballte Ladung episodischer Aktivitätsschübe, vielmehr die mit längerem Atem ausgestattete Einsatzbereitschaft innerhalb auf Dauer gestellter Strukturen«, die das »Muster ehrenamtlicher Nachhaltigkeit« ausmache (Prott 2015a, S. 169). Bei der (Re-)Vitalisierung von Vertrauenskörpern erfordern beide Aspekte ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit.

Ansätze zur nachhaltigen Professionalisierung der Vertrauensleuteorganisation durch Organisationsentwicklung in den Vertrauenskörpern haben wir bereits in Kapitel 7.6 beschrieben. Diese werden von einer verstärkten Netzwerkorientierung getragen, wozu Faupel und Köhler schreiben:

»Vertrauensleutearbeit ist bei weitem mehr als Gremienarbeit in festen Strukturen. Es ist vielmehr ein Netzwerk von vielen Kolleg:innen, die sich gegenseitig ergänzen und stärken. Diesen Netzwerkgedanken gilt es zu stärken und auszubauen. Sich als Vertrauensleute zu engagieren, deutet auf ein ausgeprägtes Interesse hin, sich für deren direkte Arbeitsbedingungen einzusetzen. Dies muss nicht zwingend über ein offizielles Wahlamt mit Wahlkampf und Amtsperiode erfolgen. Wichtig ist vielmehr, dass auch eine Wirksamkeit des Engagements zu spüren ist.

Gewerkschaften tun also gut daran, einen Einstieg in die gewerkschaftliche Arbeit zu organisieren, ohne direkt auf starre Strukturen zu verweisen. Eine Möglichkeit ist, interessierte Kolleg:innen in thematischen Projekten und gemeinsamen Arbeitsgruppen in die Vertrauensleutearbeit einzubeziehen. Die Themenerhebung erfolgt im Idealfall durch die Beschäftigten selbst. So wäre es möglich, zeitlich begrenzt aktive Beschäftigte in die gewerkschaftliche Arbeit zu integrieren und punktuell Interesse an der »klassischen« Vertrauensleutearbeit zu wecken« (Faupel/Köhler 2022, S. 251).

Die »Bewegungsförmigkeit« wird in den letzten Jahren stark durch das Aufgreifen von Organizing-Methoden und -strategien gefördert – nicht nur in Gestalt

betrieblicher Entwicklungsprojekte (Flach 2020), sondern vermehrt auch auf der Ebene der Geschäftsstellen, die die überbetriebliche regionale Vernetzung zwischen den Betrieben (IG Metall Baden-Württemberg 2019, S. 4f.) als zentrales Handlungsfeld entdeckt haben, aber auch die stärkere Bündnisfähigkeit und praktische Kooperation mit anderen Akteuren wie z. B. sozialen Bewegungen. Damit relativieren sie die traditionelle Fokussierung auf innerorganisatorische Prozesse relativieren und Aktivitäten dieser Art haben in den letzten Jahren in manchen Regionen zu einem nennenswerten Mitgliederzuwachs geführt.

In diesem Sinne fordert Ingrid Artus einen »grundlegende[n] organisationspolitische[n] Kulturwandel« in den Gewerkschaften und konkretisiert dies für die IG Metall folgendermaßen:

»Basisorientierung, Bewegungsorientierung und aktive Bündnisarbeit sind hier die zentralen Schlagworte. Ziel wäre eine IG Metall, die sich (wieder) stärker als Bewegungsorganisation versteht, das heißt als Unterstützerin und Moderatorin sozialer Kämpfe in den Betrieben und darüber hinaus« (Artus 2022, S. 281).

Quer zu den genannten Polen »Professionalisierung der nachhaltigen Vertrauenskörperorganisation« und »Bewegungsförmigkeit« steht in neuerer Zeit auch die Bezugnahme auf moderne Organisationsvorstellungen und Arbeitsweisen, die dazu führen könnte, die Kluft zwischen »Bürokratie« und »Spontaneität« auf neue Weise zu überbrücken – mit Ansätzen zu agiler Arbeit und zu temporären, flexiblen und sogenannten fluiden Aktivitätsformen sowie mit neuen Formen von Prozessgestaltung und von Führung. Diese neuen Arbeitsformen werden in manchen der von uns untersuchten Vertrauenskörper diskutiert, jedoch nur sehr partiell realisiert (zu Strategien und Handlungsfeldern von Mitbestimmung im Kontext agiler Arbeit siehe Baukrowitz/Hageni 2020; Hexel 2019; IG Metall 2022a).

Wenngleich Struktur und Selbstorganisation eines Vertrauenskörpers im Grunde dazu dienen sollen, die strategischen Ziele umzusetzen, bleiben sie ihrerseits nicht ohne Rückwirkung auf die Ziel- und Aufgabenformulierungen. Es liegt offenbar nahe, dass Vertrauenskörper zunächst einmal die Themen und Probleme aufgreifen, für die sie Aufmerksamkeits- und Handlungsrouninen oder eine organisatorische Form – einen Ausschuss oder eine Arbeitsgruppe – haben, in der diese Themen bearbeitet werden können.

Letztlich laufen Organisation und Arbeitsweise eines Vertrauenskörpers immer Gefahr, ein gewisses Eigenleben zu entwickeln, wenn sie nicht von Zeit zu Zeit daraufhin überprüft werden, ob sie für die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung (noch) angemessen sind. Dass dies keine leichte Aufgabe ist, hat Prott eindrücklich beschrieben:

»[P]rogrammatische Aussagen mögen sich wechselnden Rahmenbedingungen geschmeidig anpassen lassen, überkommene Strukturen mit all ihren Verfahrensregeln sind zählbarer, weil sie im Handeln der Akteure habituell eingeschliffen sind« (Protz 2015a, S. 156).

Hinzu kommt, dass es nicht einfach ist, in einer Institution wie dem Vertrauenskörper, der sich stark an unmittelbaren Anlässen orientiert und strukturell eher kampagnenorientiert agiert (z. B. in Tarifrunden), eine nachhaltige Orientierung an geregelten Strukturen und Prozessen aufrechtzuerhalten. Das aus Non-Profit- und Ehrenamtsorganisationen vertraute und dort gut untersuchte Phänomen der Organisationsabwehr lässt sich auch bei Vertrauenskörpern finden (siehe Kapitel 8.3.5).

### 8.3 Die Beziehungsdimension

Selbst wenn man sich über seine Ziele, Aufgaben und thematischen Prioritäten im Klaren ist (Aufgabendimension), die Arbeit sinnvoll verteilt und die Zuständigkeiten geklärt hat und auch die Qualifikationen und Ressourcen stimmen (strukturelle Dimension), bleibt doch das Faktum bestehen, dass sich Vertrauenskörper aus Menschen zusammensetzen. Diese geben ihre Persönlichkeit, ihr Bedürfnis nach Sinn und Zugehörigkeit, ihre Emotionen, Anerkennungs- und Beziehungswünsche, Vorlieben sowie Zu- und Abneigungen nicht an der Garderobe ab, sondern in die gewerkschaftliche Arbeit – und das heißt auch: in die Sitzungen und Projekte) mit- und ein.

In Kapitel 11 zeichnen wir nach, wie sich in einigen Untersuchungsbetrieben die Kultur im Vertrauenskörper zum Teil erheblich verändert hat, der Elan größer und die Sitzungen entspannter wurden, was sich positiv auf die gemeinsamen Aktivitäten und die öffentliche Ausstrahlung auswirkt. Im vorliegenden Kapitel geht es nun nicht um die *temporär* belebende Atmosphäre von Aufbruchs- bzw. Entwicklungsprozessen, sondern um grundlegende Fragen von Sinn und Zugehörigkeit, von Emotionen und Beziehungsdynamiken, die in den *Alltag* eines Vertrauenskörpers eingebettet sind.

Dies beginnt bei so einfachen, zugleich aber fundamentalen Fragen wie: Gehe ich gerne zur Sitzung und freue ich mich darauf, die Kolleg:innen wiederzusehen? Finde ich die Sitzung oder eine bestimmte Aktion sinnvoll, oder mache ich aus Pflichtgefühl mit? Habe ich den Eindruck, ich kann etwas beitragen? Habe ich das Gefühl, es interessiert jemanden, dass ich da bin? Werde ich – oder fühle ich mich zumindest – persönlich angesprochen?

Uns wurde von solidarischen Erlebnissen im Vertrauenskörper berichtet, von gegenseitiger Wertschätzung und einem akzeptierenden Umgang mit persönlichen Eigenheiten, von wechselseitiger Sympathie, freundschaftlicher Verbundenheit und gegenseitiger Unterstützung. Aber auch davon, dass Vertrauensleutearbeit den Einzelnen eine gehörige Portion Frustrationstoleranz und Durchhaltevermögen abfordert, ohne die sich eine nachhaltige Vertrauensleutearbeit nicht realisieren lässt. Daneben gibt es auch Ärger, Spannungen, Konflikte und lähmende Dynamiken im Vertrauenskörper, die es den Vertrauenskörperleiter:innen nicht immer leicht machen, »den Laden zusammenzuhalten« und die Energie auf die betrieblichen Aktivitäten und politischen Ziele zu richten.

Die gesamte Palette an Sinnfragen, subjektiven Bedürfnissen, Emotionen und Beziehungsdynamiken, die im Alltag eines Vertrauenskörpers eine Rolle spielen, wird in der Gewerkschaftsforschung, in Vertrauensleutebroschüren und Schulungsunterlagen in der Regel nur selten thematisiert – obwohl praxiserprobte Haupt- und Ehrenamtliche diesbezüglich über einen reichhaltigen Erfahrungsschatz und ein umfangreiches, wenn auch oft implizites Wissen verfügen.

Wir wollen im Folgenden einige Erkenntnisse der psychologischen Organisationsforschung zum Thema der Beziehungsdimension in Vertrauenskörpern mit Bezug auf unser Forschungsmaterial aufbereiten.

### 8.3.1 Historischer Kontext: Individualisierung und Subjektivierung

Für die zunehmende Relevanz dessen, was hier unter »Beziehungsdimension« gefasst wird, sprechen zunächst einmal historische Aspekte. In Zeiten vermehrter Individualisierung und Subjektivierung – bzw. in einer »Gesellschaft der Singularitäten«, wie Reckwitz (2019) es nennt – spielen persönliche Interessen, Haltungen und Neigungen auch in gewerkschaftlichen Kontexten eine größere Rolle als zu Zeiten, in denen man zumindest noch die Hoffnung haben konnte, dass ein »guter« Gewerkschafter bereit ist, seine persönlichen Wünsche und Streben der »Sache« und dem Kollektiv unterzuordnen.

Solidarität und längerfristiges Engagement sind – dies ist auch ein Ergebnis der Ehrenamtsforschung (Hackett/Mutz 2002) – nicht mehr naturwüchsig zu unterstellen, sie müssen »hergestellt« werden, kurzum: Auch die Beziehungsdimension ist zu einer Sphäre geworden, die gestaltet werden will und gestaltet werden muss. In diesem Sinne ist Vertrauensleutearbeit nicht zuletzt »Beziehungsarbeit«. Auch im gewerkschaftlichen Kontext kann Solidarität nicht mehr einfach vorausgesetzt werden, sondern wird vornehmlich in gemeinsamer Praxis geschaffen (siehe Kapitel 11.4).

Es ist zu vermuten, dass die traditionellen Formen der Anerkennung wie Ehrennadeln und Jubiläumspräsente sowie eingespielte Formen von Beziehungs-

pflege wie Stammtische, Kegelabende, gemeinsame Ausflüge oder die alljährliche »Kohl-und-Pinkel-Tour« – nicht mehr ausreichen, um die Loyalität zu sichern, Zugehörigkeitsbedürfnisse zu befriedigen und die Gruppenkohäsion zu stabilisieren. Die Frage ist, wie diese Aspekte stärker in die Vertrauensleutearbeit integriert werden können.

### 8.3.2 Gewerkschafter:innen mit Herzblut

In wertebasierten Gruppen und Organisationen, wie es Vertrauenskörper und Gewerkschaften sind, kommt den moralischen und emotionalen Aspekten eine große Bedeutung zu. Dies verrät schon die Sprache: Immer wieder stießen wir in den Interviews darauf, dass es als zentrales (»Qualifikations-«)Merkmal von Vertrauensleuten gilt, dass sie »das Herz auf der richtigen Seite haben« und ihre Tätigkeit mit einer großen Portion »Herzblut« ausführen. So spricht beispielsweise der Vertrauenskörperleiter eines Metallbetriebs von »Herzblut-Vertrauensleuten« und »Vollblutmetallern, die bei jeder Situation dabei sind, die vor dem Tor stehen und die sagen: »Wir machen mit.« Der Vorsitzende einer ver.di-Betriebsgruppe formuliert:

»Du brauchst Menschen, die das mit Herzblut nach vorne treiben. [...] Du brauchst einzelne Menschen, die das übernehmen, die ihr Herzblut dafür opfern, die das als Idealisten vorantreiben und andere Menschen mitziehen.«

Ein Vertrauenskörperleiter, der im Interview ausgiebig darüber klagt, wie stark die Bereitschaft zum Ehrenamt nachgelassen habe und auf wie wenig inneres gewerkschaftliches Engagement er noch treffe, fährt mit den Worten fort:

»Und wenn ich hier einen jungen Menschen habe, wo ich sehe: »Mensch, der macht einen geilen Job! Der ist dabei, da ist Herzblut mit dabei, da ist eine Überzeugung mit dabei«, dann sage ich: »Mensch, den musst du fördern! Den musst du fordern, den musst du fördern«, dann ist die Welt in Ordnung.«

Eine Gewerkschaftssekretärin schildert, dass sie neu gewählten Ehrenamtlichen mit auf den Weg gibt:

»Ihr müsst jetzt keine Super-Experten in Gesetzen und Ähnliches sein, ihr müsst das Herz am richtigen Fleck haben und einen Instinkt für Gerechtigkeit.«

»Herzblut« heißt, sich zu einer Sache zu bekennen, etwas mit Begeisterung oder gar Leidenschaft zu tun, über eine hohe intrinsische Motivation zu verfügen, sich der Vertrauensleutearbeit mit einer großen Portion Engagement und Hingabe zu widmen. Die Organisationspsychologie spricht diesbezüglich von einem hohen normativen und affektiven Commitment (van Dick 2004).

Ein Grund, warum die Bedeutung normativer und emotionaler Aspekte in der Vertrauenskörperarbeit so stark ausgeprägt ist, besteht darin, dass es sich um ein freiwilliges bzw. ehrenamtliches Engagement handelt, das nicht mit finanziellen und kaum mit status- und prestigebezogenen Gratifikationen verbunden ist. Dies macht eine starke wertebezogene Identifikation und eine solide intrinsische Motivation erforderlich, oder paraphrasiert: Wenn ich meine Zeit und Energie schon für die Vertrauensleutearbeit opfere, dann muss ich von deren Sinnhaftigkeit überzeugt sein, möchte als Person gesehen werden und anerkannt sein und mich in einer Gruppe von Gleichgesinnten auch wohlfühlen.

Es ist vermutlich nicht übertrieben zu sagen, dass normatives und emotionales Commitment, wie es im Begriff der »Solidarität« zum Ausdruck kommt, als die zentrale gewerkschaftliche Schlüsselressource angesehen werden kann.

### 8.3.3 Das Verhältnis von Aufgabenorientierung und emotionalen Stimmungen

In Gremien, Ausschüssen und Arbeitsgruppen besteht oftmals ein fragiles Verhältnis von Aufgabenorientierung und emotionalen Stimmungen. Die zentrale Frage ist hier, ob im Vertrauenskörper die Ziel- und Aufgabenorientierung im Zentrum stehen oder ob sich persönliche bzw. emotionale Aspekte in den Vordergrund schieben und das Geschehen dominieren. An die Stelle der Ziel- und Aufgabenorientierung tritt dann eine diffuse, aber mächtige Gruppenmentalität und es stellt sich die Frage, wie es gelingt, sich wieder stärker auf »die Sache« zu konzentrieren.

Neigungen, Verhaltensweisen und Emotionen, die den gemeinsamen Arbeitsprozess stören, werden oft lange erduldet und erlitten. Gelegentlich kommen sie impulsiv zum Ausbruch, wenn jemandem »der Kragen platzt«, weil es in der betrieblich-gewerkschaftlichen Praxis kaum Orte oder Formen gibt, wo Vertrauensleute ihre Gefühle ausdrücken oder entstehende Spannungen in sozial annehmbarer Weise austragen könnten. Hier eine Balance zu finden und dafür zu sorgen, dass die Gruppe – sei es die Vertrauenskörperleitung bzw. der Vertrauskörpervorstand oder das gesamte Vertrauskörpergremium – immer wieder in den Aufgabenmodus zurückkehrt, ist eine der Hauptaufgaben von Führung in Vertrauskörpern.

Nicht selten führt die zentrale Bedeutung der Werte-, Gemeinschafts- und Beziehungsorientierung in Vertrauskörpern dazu, dass die Beziehungsdimension gegenüber der Aufgabendimension, also gegenüber dem strategisch orientierten, ziel- und aufgabenbezogenen Handeln in den Vordergrund rückt – nicht nur bei Einzelnen, sondern auch als Aspekt der Gruppenkultur und damit als prägender Faktor für Arbeitsweise und Organisation. Zugespitzt kann man sagen, dass in manchen Vertrauskörpern die Neigung besteht,

- dass die parteiliche Haltung (»Herz auf der richtigen Seite«) und politische Übereinstimmung (»Wir sind alle überzeugte IG-Metaller/IG-BCE'ler«/»Ver.di-aner«) wichtiger sind als das konkrete Verhalten und tatsächliche Auftreten im Betrieb, die persönlichen Qualifikationen oder kontinuierliches gewerkschaftliches Engagement;
- dass die emotionale Nähe zueinander und das Gefühl, unter »Verbündeten« zu sein, wichtiger sind als das Bemühen um abgestimmtes Handeln, effektive Ausführung der beschlossenen Vorhaben und Orientierung an der Zielerreichung,
- dass die Loyalität gegenüber einzelnen Vertrauenskörpermitgliedern (»eine:r von uns«, »verdiente Kollegin/verdienter Kollege«) wichtiger ist als die Frage, ob die Betreffenden die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen und zuverlässige Mitstreiter:innen sind.

In manchen Vertrauenskörpern beginnt sich die Haltung gegenüber diesen untergründigen Strömungen und stillschweigend geltenden Gruppennormen zu verändern. In einigen Untersuchungsbetrieben konnten wir beobachten, dass sich die Gesinnungsgemeinschaft im Zuge der Professionalisierung der Vertrauensleutearbeit stärker in Richtung einer wertebezogenen Arbeitsgemeinschaft entwickelt, in deren Rahmen von den einzelnen Vertrauensleuten erwartet wird, dass sie zu Terminen erscheinen, bestimmte Aufgaben vor Ort übernehmen und auch als Einzelne praktische Verantwortung für den Vertrauenskörper zeigen.

Dies kann dazu führen, dass einzelne Vertrauensleute ihr Amt niederlegen, weil ihnen die Ansprüche der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauskörpervorstands zu weit gehen oder sie keine kritischen Gespräche über ihr schwaches bzw. fehlendes Engagement führen möchten. Es kommt auch vor, dass Vertrauensleuten, die untätig sind, ihr Status aberkannt oder ihnen signalisiert wird, dass vor der nächsten Organisationswahl geprüft wird, ob man ihre Kandidatur weiterhin unterstützt. Hier steigen die Ansprüche an Qualifikation, Kompetenz und Handeln der einzelnen Vertrauensperson und die Erwartungen an eine gewisse Verbindlichkeit, Eigenverantwortung und Selbstermächtigung.

### 8.3.4 Tendenz zur Personalisierung

Ein weiterer Aspekt in ehrenamtlichen Gruppierungen, die nur wenig durch verbindliche Regeln und Regularien geprägt sind, ist die Tendenz, Geschehnisse zu personalisieren und enttäuschte Erwartungen auf der persönlichen Ebene auszutragen. Dann wird weniger gefragt, ob die Strategie noch trägt und die Vorhaben sinnvoll formuliert sind und kommuniziert werden, ob die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten gut geklärt, genügend Ressourcen vorhan-

den und die betreffenden Personen ausreichend qualifiziert sind – im Mittelpunkt von Vorhaltungen und Vorwürfen stehen eher persönliche Eigenheiten und Defizite, die einzelnen Mitgliedern als unzureichendes Engagement oder mangelnde Loyalität vorgehalten werden.

Persönliche Vorlieben und Abneigungen gegenüber einzelnen Personen (»Nasenfaktor«) können sich in einer derartigen Kultur relativ frei inszenieren – und verknüpfen sich mit individuellen Interessen und dem Ringen um die eigene Position und den Einfluss in der Gruppe. Der persönliche »Gewinn« solcher personalisierender Gruppenprozesse besteht darin, dass man sich nicht fragen muss, was man eigentlich selbst für die Zielerreichung, Aufgabenerledigung und Kooperation im Vertrauenskörper tut und ob man die drängenden betrieblichen Themen und das Ziel, die Belegschaftsinteressen verlässlich zu vertreten, selbst noch hinreichend im Blick hat.

### 8.3.5 Organisationsabwehr

Im Endeffekt kann sich eine Kultur herausbilden, die die Reihenfolge der drei Dimensionen umkehrt, sodass sich eine Tendenz entwickelt, die Aufgabendimension (Ziele und Inhalte) und die strukturelle Dimension (Organisation und Arbeitsteilung) vom Pol der Beziehungsdimension her zu denken und zu leben. Die Zufriedenheit der/des Einzelnen, der Zusammenhalt der Gruppe und die Pflege der darin vorhandenen Beziehungen werden unter der Hand zum zentralen Anliegen; die Klärung der Ziele, Themen und Aufgaben sowie Struktur und Arbeitsteilung werden verstärkt unter dem Aspekt betrachtet, den Zusammenhalt der Gruppe zu stabilisieren und das Wohlgefühl der/des Einzelnen nicht allzu sehr mit lästigen Erwartungen, Ansprüchen und Verpflichtungen zu stören.

In der Forschung über Non-Profit- und ehrenamtliche Organisationen wird dies als »Organisationsabwehr« beschrieben. Organisationale Merkmale wie Strukturen, Arbeitsteilung und geregelte Prozesse werden in den Hintergrund gedrängt; im Vordergrund stehen moralische Werte und Ideologien, Zugehörigkeit und Sympathie. Die Einhaltung von Regeln unterliegt letztlich der Entscheidung jeder und jedes Einzelnen, selbst wenn sie grundsätzlich als sinnvoll erachtet und von der Gruppe beschlossen werden. Strategische Belange und betriebliche Themen bleiben damit hinter den persönlichen Interessen und Bedürfnissen der Mitglieder zurück.

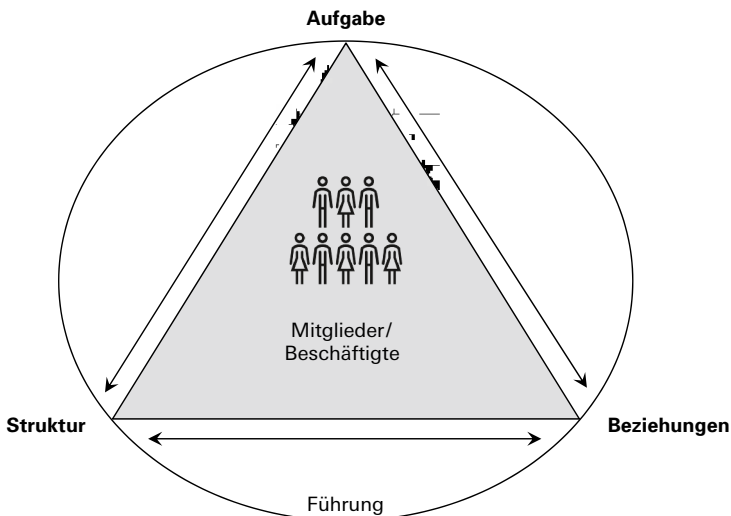
»[Es] zeigt sich häufig eine ausgeprägte Abwehr von formalen Strukturen, Autorität und Macht. Definierten Verantwortungsbereichen oder Abläufen wird Skepsis entgegengebracht, oft werden sie informell unterwandert« (Simsa 2017, S. 91).

All dies sind Faktoren, die zukunftsorientierte Entwicklungen im Vertrauenskörper und die Anpassung an sich verändernde gesellschaftliche und betriebliche Verhältnisse erschweren und für die Vertrauenskörperleitung bzw. den Vertrauenskörpervorstand, aber auch für die zuständigen Gewerkschaftssekretär:innen eine permanente Herausforderung darstellen.

## 8.4 Die Dynamik zwischen der Aufgaben-, der Struktur- und der Beziehungsdimension

Unsere Fallstudien zeigen, dass Vertrauenskörper in ihren Entwicklungsprozessen ein sehr unterschiedliches Gewicht auf die drei Dimensionen legen, das heißt, dass sie die Pole der Triade und die Relationen zwischen den Polen (siehe Abbildung 13) sehr unterschiedlich bewerten und gestalten. So kommt es vor, dass ein Vertrauenskörper viel Energie in die interne Beziehungsgestaltung und die Entwicklung seiner Struktur steckt, jedoch wenig Klarheit darüber besitzt bzw. nicht klärt, welche Ziele er eigentlich verfolgt, also welche Themen er aufgreifen, welche Bereiche im betrieblichen Alltag er gestalten und voranbringen und was er für die Beschäftigten erreichen will.

Abbildung 13: Wechselwirkungen zwischen den drei Dimensionen



Quelle: eigene Darstellung

Bei anderen Vertrauenskörpern stehen die Inhalte und Ziele im Vordergrund und der Struktur- und Beziehungsdimension wird weniger Aufmerksamkeit zuteil; in wieder anderen Vertrauenskörpern stehen die einzelnen Mitglieder als Person und der Gruppenzusammenhalt stark im Zentrum, ohne dass das Gruppenleben hinreichend inhaltlich und organisatorisch unterlegt wird.

Die Priorisierung einer der drei Dimensionen findet sich nicht nur auf der Ebene des gesamten Vertrauenskörpers oder der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauskörpervorstands, sondern auch auf der Ebene einzelner Gremienmitglieder. Dass es Personen gibt, die eine der drei Dimensionen priorisieren und die anderen weniger wichtig finden, trägt zur Dynamik im Vertrauenskörper bei:

- Manche Mitglieder haben ihre Stärke darin, strategisch zu denken, bringen bestimmte inhaltliche Themen voran oder sind stark mit gewerkschaftlichen Positionen identifiziert (Priorisierung der Aufgabendimension);
- andere haben ihre Stärke auf der Ebene der internen Organisation und legen großen Wert auf Arbeitsteilung, Struktur- und Steuerungsfragen, die Nutzung digitaler Tools für die Vertrauskörperarbeit oder auch die Frage, wie sie dafür sorgen können, dass der Vertrauskörper in der Breite des Betriebs gut aufgestellt ist (strukturelle Dimension);
- und schließlich finden sich unter Vertrauensleuten immer auch Personen, denen Gesprächsklima und Kommunikation zentrale Anliegen sind und die nicht müde werden, die Wertschätzung untereinander und die Anerkennung im Gremium zu thematisieren (Beziehungsdimension) – klischeehaft vereinfacht sind dies nicht selten Kolleginnen.

Zuweilen bringen einzelne Kolleg:innen ihre jeweilige Sichtweise bzw. Präferenz sehr massiv vor und haben wenig Verständnis für abweichende Priorisierungen. Es gehört zur Führungsaufgabe von Vertrauskörpervorsitzenden, darauf hinzuwirken, dass sich diese verschiedenen Orientierungen nicht zu stark polarisieren und zu Verwerfungen führen, sondern vielmehr ergänzen und den Vertrauskörper gerade in seiner Diversität *und* in seinem Zusammenspiel handlungsfähig machen. Dies kann man als »Arbeit an der Differenzverträglichkeit« im Vertrauskörpergremium bezeichnen.

Differenzverträglichkeit bedeutet, dass die einzelnen Personen in ihren persönlichen Eigenarten wahrgenommen und geschätzt werden, also auch ein Stück weit eigensinnig sein dürfen. Es geht also darum, neben einer solidarischen Verbundenheit und Kooperation im Vertrauskörper zugleich auch eine gewisse Freiheit für abweichende Perspektiven und auch persönliche »Eigenheiten« zu

haben – und nicht das Gefühl, sich Gruppennormen oder einem Gruppendruck unterwerfen zu müssen: Man kann eine eigene Meinung haben, anders als die Mehrheit abstimmen und auch mal explizit eine Gegenposition vertreten, ohne dass dies gleich zu Beziehungsstörungen oder Ausgrenzung führt (Nolten/Obermeyer 2021).

Entwicklungsimpulse im Vertrauenskörper können von jedem Pol ausgehen und auf die anderen beiden Pole ausstrahlen, wodurch sich ein Vertrauenskörper quasi spiralförmig auf allen drei Ebenen entwickelt. Entwicklungen können aber auch einen bestimmten Aspekt präferieren, was zu einem Vakuum bei den anderen Dimensionen bzw. zu einer fehlenden Passung zwischen den drei Polen führen kann, wie wir in einigen Betrieben beobachtet haben. Dies macht sich irgendwann als Störung bemerkbar, wird zum Thema und führt im günstigen Falle zu einer Umsteuerung.

Dies kann man in unserem Sample gut am Beispiel von FARBE sehen, wo der Vertrauenskörper lange Zeit großes Gewicht auf seinen Auf- bzw. Ausbau als Gruppe und die Qualifizierung seiner Mitglieder legte. Irgendwann gelangte er an den Punkt, dass ihm seine mangelnde Klarheit darüber bewusst wurde, welche Themen er eigentlich angehen, was er also als Vertrauenskörper im Betrieb umsetzen will – was schließlich in einer Diskussion über die eigenen Ziele mündete. Kurzum: Es ist sinnvoll, dass die drei Dimension untereinander ein Mindestmaß an Passung oder Stimmigkeit haben. Auf diese Weise kann das Modell der Trias der drei Dimensionen als diagnostisches Instrument zur Entwicklung von Vertrauenskörpern verwendet werden.

Einso wie die progressive Entwicklung auf allen drei Dimensionen in einer Art Aufwärtsspirale die politische Stärkung und Handlungsfähigkeit eines Vertrauenskörpers fördert, kann aufgrund des engen Zusammenspiels der drei Dimensionen auch eine Abwärtsspirale beginnen, wenn es auf einzelnen Ebenen zu Einbrüchen kommt – z.B. wenn die Sensibilität für aktuelle Themen und Herausforderungen im Betrieb verloren geht oder die Anzahl der Aktiven abnimmt, wenn sich bestehende Organisationsformen wie Ausschüsse zu bestimmten Themen überlebt haben und auflösen oder wenn es zu persönlichen Verwerfungen innerhalb eines Vertrauenskörpers kommt.

Auch hier besteht eine zentrale Führungsaufgabe von Vertrauenskörpervorsitzenden darin, die Prozesse auf allen drei Ebenen im Auge zu haben und deren Entwicklung zu fördern, d.h. an der Passung und Stimmigkeit der drei Dimensionen zu arbeiten und den Vertrauenskörper zugleich immer wieder auf die anstehenden strategischen Aufgaben hin zu orientieren. Dass Vorsitzende hierbei ihrerseits begleitende Unterstützung durch geeignete gewerkschaftliche Bildungsmaßnahmen, begleitende Gewerkschaftssekretär:innen, kollegiale Be-

ratung im Kreise anderer Vertrauenskörperleiter:innen bzw. -vorsitzender oder auch durch reflexive Beratungsformen wie Supervision und Coaching brauchen, versteht sich eigentlich von selbst, ist aber noch längst nicht gängige Praxis.