

11 Die Herausbildung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur im Vertrauenskörper

Erhard Tietel

In diesem Kapitel wenden wir uns einem der zentralen Themen zu, die die vorliegende Studie motiviert haben: der politischen Funktion von Vertrauensleuten, also ihrer Bedeutung sowohl für die innerbetriebliche Demokratie als auch für eine über den Betrieb hinausweisende demokratische Orientierung und Grundhaltung.

Das auf unseren Fallanalysen basierende Konzept bzw. die Leitidee einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur im Vertrauenskörper geht auf die Erkenntnis zurück, dass partizipative Entwicklungsprozesse besonders erfolgreich waren, wenn Vertrauenskörper neben ihren traditionellen gewerkschaftlichen Funktionen auch aktuelle betriebliche Themen und berufliche Anliegen ihrer Kolleg:innen aufgegriffen und organisiert haben, also wenn sie arbeitskulturell aktiv und arbeitsgestaltend tätig wurden.

Dass dies obendrein bedeutet, dass ein Vertrauenskörper – in der Regel in Kooperation mit dem Betriebsrat und der lokalen Gewerkschaftsorganisation – stärker beteiligungsorientiert arbeitet und die Beschäftigten bei den sie betreffenden Themen einzubeziehen – womit das zweite große Thema unserer Studie angesprochen ist – analysieren wir in Kapitel 12.

Auf die Spur betrieblich-gewerkschaftlicher Kulturen brachte uns die Beobachtung, dass bei gelingenden (Re-)Vitalisierungsprozessen nicht nur thematische und organisatorische Aspekte eine Rolle spielen, sondern viele der Interviewten auch von einer veränderten Stimmung und Atmosphäre berichteten – dass sie mehr Lust und Energie hatten, an den Sitzungen und Treffen teilzunehmen, sich dort anders einbringen konnten und wahrgenommen fühlten, dass sich also die emotionale Tönung der Arbeit und die Stimmung im Vertrauenskörper insgesamt in eine zufriedenstellende und hoffnungsvolle Richtung verändert hatte.

Dieser »sozioemotionalen Atmosphäre«, wie wir sie nennen, spüren wir im vorliegenden Kapitel nach. Nach einer kurzen Hinführung in Kapitel 11.1 skiz-

zieren wir in Kapitel 11.2 das Konzept der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur, durch die sich die Art und Weise ändert, wie sich aktive Vertrauensleute den Betrieb aneignen (Kapitel 11.3).

In Kapitel 11.4 beschreiben wir Emanzipations- und Solidaritätserfahrungen im Rahmen der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur, greifen in Kapitel 11.5 und 11.6 die Atmosphäre der Vitalisierung auf und gelangen schließlich zu betrieblich-gewerkschaftlichen Kulturen als Einübung von Demokratie (Kapitel 11.7) und neuen Formen betrieblicher Öffentlichkeit (Kapitel 11.8) als Kern des vorliegenden Kapitels. Nach der Betrachtung der entmutigenden Atmosphäre in Abwärtsspiralen (Kapitel 11.9) und der Beharrungskräfte in tradierten Vertrauenskörpern (Kapitel 11.10) explizieren wir das Spannungsfeld zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Orientierung noch einmal genauer (Kapitel 11.11).

Außerdem finden sich im vorliegenden Kapitel einige Abschnitte mit verdichteten atmosphärisch-emotionalen Narrativen, die die Bedeutung der sozio-emotionalen Atmosphäre für die untersuchten Vitalisierungsprozesse veranschaulichen.

11.1 Die sozio-emotionale Atmosphäre im (Re-)Vitalisierungsprozess eines Vertrauenskörpers

Bei unseren Betriebsbesuchen und in den Interviews und Gruppendiskussionen sowie informellen Gesprächen mit Vertrauensleuten, Betriebsratsmitgliedern, Beschäftigten und Gewerkschaftssekretär:innen eröffneten sich uns neben den Fakten über Betrieb, aktuelle betriebspolitische Themen und Aktivitäten der betriebspolitischen Akteure noch weitere Informationsquellen: die emotionale Tönung, mit der von Ereignissen berichtet und Erinnerungen erzählt wurden, die wahrnehmbare Gestimmtheit unserer Gesprächspartner:innen und nicht zuletzt die erlebte kommunikative Atmosphäre im Vertrauenskörper.

Diese emotionale Tönung, Stimmung und Atmosphäre sich uns auch durch die Gefühle, Bilder und Vorstellungen, die die Begegnungen in den Untersuchungsbetrieben bei uns selbst hervorriefen (Tietel 2000). Facetten dieser »atmosphärisch-emotionalen Narrative« finden sich in den Skizzen und Protokollen, die wir meist schon auf der Rückfahrt von den Untersuchungsbetrieben bzw. zur Coronazeit direkt nach den Online-Sitzungen anfertigten, aber auch als Wahrnehmung »zwischen den Zeilen« bei der Interpretation der Interviews und Gruppendiskussionen.

Um diese subjektiven Eindrücke zur Vertrauensleutearbeit kommunikativ zu verifizieren, haben wir uns in den Interpretationssitzungen zu den Transkripten

und Felderfahrungen gefragt, auf welche »Bühne« uns unsere jeweiligen Gesprächspartner:innen mitgenommen haben, wie sie das Bühnenbild gestaltet, die betriebspolitischen Akteur:innen und Handlungen ausgeschmückt, die Rollenskripte konzipiert und die Atmosphäre »theatralisch« zum Ausdruck gebracht haben.

Meist waren wir uns in der Forschergruppe rasch über bestimmte Grundmuster im jeweiligen Untersuchungsbetrieb einig; abweichende Einschätzungen bzw. Differenzen in der Interpretation konnten für die weitere Analyse des empirischen Materials genutzt und als zu überprüfende Hypothesen in die weiteren Forschungsbegegnungen eingebracht werden. Wir formulierten die These, dass die Emotionen und Stimmungen, die in den »atmosphärisch-emotionalen Narrativen« dokumentiert sind, im betriebspolitischen Alltag eine wesentliche Rolle spielen und Handlungsweisen und Selbstverständnis im Vertrauenskörper, die Beziehungen zu den anderen Akteuren und nicht zuletzt die Zukunftserwartungen (mit)prägen.

Zunächst präsentieren wir mit dem atmosphärisch-emotionalen Narrativ PFLUG unseren mit 250 Beschäftigten kleinsten Untersuchungsbetrieb, der als Entwicklungscenter für Anwendungssoftware eine durchgängig hochqualifizierte akademischen Belegschaft aufweist und insofern ein eher ungewöhnlicher Betrieb für den Aufbau einer Vertrauensleutarbeit ist.

Atmosphärisch-emotionales Narrativ »PFLUG«

Bei PFLUG stellten wir bei den zentralen betriebspolitischen Akteuren von Anfang an einen gewissen Stolz und eine spürbare Zuversicht fest. Immerhin war es den gewerkschaftlich Aktiven im Rahmen einer engen Kooperation des neu gegründeten Betriebsrats mit dem ebenfalls neu gebildeten Vertrauenskörper gelungen, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad innerhalb von nicht einmal zehn Jahren von einer Handvoll vereinzelter Gewerkschaftsmitglieder auf 30 Prozent der Beschäftigten zu steigern, unter den Tarifbeschäftigten sogar auf 50 Prozent. Das die betrieblich-gewerkschaftlichen Aktivitäten begleitende und motivierende Narrativ kann man folgendermaßen in Worte fassen:

»Auch wenn uns klar ist, dass es nicht in dieser Geschwindigkeit weitergehen wird, sind wir zuversichtlich. Unsere Grundhaltung ist: Packen wir's an! Wir sind nicht nur in unserer beruflichen Arbeit professionell, sondern auch als Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute. Wie wir in der Branche ein preisgekröntes »Center for excellence« sind, so sind wir für die Gewerkschaften ein Leuchtturm in der rauen See der Angestelltenarbeit.

Wir lamentieren nicht ständig über unsere Arbeitsbedingungen und klagen auch nicht über unser Management. Eigentlich läuft es bei uns im Betrieb ganz gut – und wo nicht, sehen wir dies als sportliche Herausforderung an und bemühen uns um gute Lösungen.

Trotzdem ist Gewerkschaftsarbeit bei uns kein Selbstläufer. Wir sind selbstbewusst geworden und haben unseren Einfluss entdeckt. Auch der Geschäftsleitung, die diesem Einfluss mittlerweile ambivalent gegenübersteht, ist bewusst, dass es einfacher ist, sich mit uns an einen Tisch zu setzen und einvernehmliche Lösungen zu finden, als einsame Top-down-Entscheidungen zu treffen und anschließend ausgebremst zu werden. Die Geschäftsleitung weiß, dass wir gegenseitig aufeinander angewiesen sind – und irgendwann will sie ja auch wieder was von uns!

Was den nicht organisierten und teilweise gewerkschaftsskeptischen Teil unserer Belegschaft angeht, sind wir nicht besonders euphorisch. Mühsam nährt sich das Eichhörnchen, aber es nährt sich. Es geht schrittweise voran und wir gehen davon aus, dass wir nach und nach einen großen Teil unserer Leute erreichen und organisieren werden, wenn wir weiterhin für unsere Belegschaft wichtigen Themen aufgreifen und den richtigen Ton treffen. Bei denjenigen, die in ihrem Berufsleben nur unsere Firma kennengelernt haben und sozusagen unter den Bedingungen ›betreuten Arbeitens‹ groß geworden sind, wie wir scherzhaft sagen, stoßen wir auf mehr Desinteresse als bei denen, die die Wirklichkeit der Arbeitswelt aus anderen Firmen kennen. Insgesamt erleben wir als Gewerkschafter:innen aber wenig Ablehnung.

Wir beobachten genau, was hier im Betrieb möglich ist und was nicht, und akzeptieren zunächst einmal die eingespielten Regeln und die etablierte Unternehmenskultur. Aber wir verschieben diese Regeln und verändern diese Kultur auch, wobei wir versuchen, unser betriebliches Umfeld nicht zu überfordern, weil wir wissen: Wenn man am Halm zieht, wächst das Gras auch nicht schneller.

Unser langfristiges Ziel besteht darin, dass Existenz und Aktivitäten der IG Metall in unserem Betrieb ebenso zur Normalität werden wie die arbeitsbezogenen Ziele des Unternehmens und die alltägliche Arbeit mit den Kunden. Wir haben aber nicht nur unseren Betrieb im Blick, sondern verstehen uns mittlerweile als Teil der Gewerkschaftsbewegung. Wir arbeiten in lokalen Arbeitsgruppen der IG Metall mit, haben uns bei der letzten Tarifrunde an die Spitze der lokalen Tariffbewegung gesetzt und sind damit – nicht nur hier am Ort – ein ermutigendes Vorbild für andere.«

Nachtrag zwei Jahre später: Der Coroneinbruch hat den Betrieb sozusagen geleert, da die meisten Beschäftigten im Homeoffice arbeiten können. Zeitgleich haben zentrale Mitglieder des Vertrauenskörpers in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen Aufhebungsverträge angenommen, sodass sich die Vertrauenskörperleitung neu organisieren musste. Die Vertrauensleutearbeit selbst konnte relativ rasch auf Online-Betrieb umgestellt werden und auch bestimmte Angebote für die Mitglieder wie der »Mittagstisch« mit Themeninput konnten trotz Corona fortgesetzt werden.

Im Zuge der Betriebsratswahlen 2022 haben sich die Reihen im Betriebsrat und Vertrauenskörper wieder gefüllt, sodass die Rückkehr zur Präsenz mit neuem Elan stattfinden konnte. Zwar hat während der Coronazeit kein Mitgliederzuwachs mehr stattgefunden, aber die ausgeschiedenen Mitglieder konnten »ersetzt« werden, sodass der Organisationsgrad zumindest nicht rückläufig war.

11.2 Herausbildung und Stärkung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur

In den Untersuchungsbetrieben, in denen erst im Zuge von (Re-)Vitalisierungsmaßnahmen ein Vertrauenskörper gegründet wurde – wie bei PFLUG und SPEKTAL – oder ein bereits bestehender, betriebsöffentlich aber wenig präsenter Vertrauenskörper nach der Vitalisierung zunehmend als eigenständiger Akteur auftritt und sich ins betriebliche Geschehen einmischt – wie bei FARBE, KRAN und MEDITEC –, werden nicht nur die betriebspolitischen Karten zwischen den verschiedenen Akteuren neu gemischt, es öffnen sich auch Möglichkeitsräume für die Herausbildung einer neuen betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur.

In der Tradition organisationswissenschaftlicher Ansätze fassen wir spezifische organisatorische Kulturen in wertfreier Weise als Teilkulturen auf, die sich in relevanten Merkmalen und Zügen von anderen betrieblichen (Teil-)Kulturen unterscheiden, z. B. hierarchische Kulturen, berufliche Kulturen, Abteilungskulturen, Betriebsratskulturen oder auch die Kultur eines Vertrauenskörpers.

Van Maanen und Barley (1985) sehen den Ausgangspunkt für spezifische organisatorische (Teil-)Kulturen überall dort, wo Organisationsangehörige regelmäßig zur Lösung gemeinsamer Probleme mit anderen interagieren. Dabei bilden sich mit der Zeit gemeinsame Verstehensweisen, kollektive Selbstkonzepte und spezifische Vorstellungen von anderen betriebliche Akteuren, d. h. inter-

pretative Schemata, die die Handlungen derjenigen begleiten und befördern, die einer bestimmten Kultur angehören.

Der Kulturbegriff ermöglicht es, ebenso den Zusammenhang der jeweiligen (Teil-)Kultur mit der übergreifenden Organisationskultur zu erforschen wie die Interaktionen, Kooperationen, Aushandlungsprozesse, Rivalitäten und Konflikte zwischen den verschiedenen (Teil-)Kulturen, die einen guten Teil der Dynamik in Organisationen ausmachen (Tietel 2003, S. 50 ff.).

Welchen Sinn hat es nun, im Kontext von Vertrauenskörpern von einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur zu sprechen? Unser Eindruck ist, dass sich in den Untersuchungsbetrieben, in denen die (Re-)Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit erfolgreich war, ein neuer Handlungsraum eröffnet und etabliert, der sowohl betrieblich als auch gewerkschaftlich orientiert ist. Dies gilt auch für gewerkschaftliche Aktivenkreise, wenn diese einen gewissen Grad an Eigenständigkeit und betrieblicher Wirksamkeit erreicht haben.

Dieser Handlungsraum erfüllt die Merkmale einer eigenständigen Kultur und unterscheidet sich in relevanten Aspekten von den angrenzenden Kulturen verschiedener Belegschaftsgruppen, des Betriebsrats, der lokalen Gewerkschaftsorganisation und anderer betriebspolitischer Akteure – im Bereich der IG BCE beispielsweise die Konkurrenzgewerkschaft VAA, sogenannte »betriebliche Vertrauensleute« etc.

Hier wird »Gewerkschaft« noch einmal auf eine neue und andere Weise im Betrieb präsent als durch den Betriebsrat, Vertrauenskörperleiter:innen oder andere Personen, die betriebsweit als Gewerkschafter:innen bekannt sind, beispielsweise Hauptamtliche, die gelegentlich bei Betriebsversammlungen oder im Kontext von Tarifaktionen auftreten. »Betrieblich-gewerkschaftlich« nennen wir diese Kultur, weil der Bezug auf den Betrieb und spezifische betriebliche und berufliche Gestaltungsthemen ausgeprägter ist als in der traditionellen Kultur von Vertrauenskörpern, die eher von gewerkschaftlichen Diskursen, Haltungen und Aktivitäten geprägt ist.

Mit dem Vertrauenskörper als Kern oder Keimzelle einer vitalisierten betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur öffnet sich ein Raum neben der beruflichen Welt im engeren Sinne, in dem Vertrauensleute – aber auch Gewerkschaftsmitglieder und Beschäftigte, die an Aktivitäten und Projekten des Vertrauenskörpers beteiligt sind – die Arbeitswelt und sich selbst in der Arbeitswelt neu und anders erfahren.

Hier eröffnet sich die Chance, dass Arbeitnehmer:innen sich nicht nur als lohn- bzw. gehaltsabhängige Mitarbeiter:innen eines Betriebs – Schichtarbeiter, Facharbeiter, Laboranten, Entwicklungsingenieure, ITler oder Kaufleute – verstehen und erfahren, sondern zugleich auch als »Bürger:innen im Betrieb«

(Mückenberger 2015; Müller-Jentsch 2008) – als Personen, die Handlungswirksamkeit entfalten, Einflussmöglichkeiten entdecken, Selbstwirksamkeitserfahrungen machen, ihre berufliche Ethik, humanistischen und demokratischen Werte sowie Sinnansprüche einbringen und ein Stück weit auch umsetzen können.

Damit machen sie nicht nur in ihrer unmittelbaren Arbeit und Arbeitsumgebung, sondern auch darüber hinaus im gesamten Betrieb Erfahrungen von Beteiligung, Solidarität und Anerkennung (Kiess/Schmidt 2020, S. 119).

11.3 Aneignung des gesamten Betriebs

Mit der Herausbildung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur entsteht für diejenigen, die sich darin bewegen, an ihren Diskussionen und Aktivitäten teilhaben und sich mit ihr identifizieren, noch etwas Neues: Sie beginnen, sich den Betrieb auf eine neue Weise anzueignen. Voswinkel (2019) definiert die Aneignung von Arbeit

»als praktisch-tätigen Vorgang [...], in dem Arbeitende ihre Fähigkeiten und ihren Willen entwickeln und verändern. In der Arbeit setzen sie sich mit einem Gegenstand – dem Material und dem Werkzeug –, mit einem Problem oder (in interaktiver Arbeit) mit anderen Menschen auseinander« (Voswinkel 2019, S. 181).

Senghaas-Knobloch (1996) nennt diese Form der Aneignung »Arbeitskultur«:

»[Es] bildet sich unvermeidlich in jeder formalen Organisation eine lebensweltliche Seite oder – mit anderen Worten – eine Arbeitskultur heraus, und zwar allein durch die Art, wie die Beschäftigten je auf ihre Weise in wechselseitigen Beziehungen ihre vorgegebenen formalen Anforderungen erfüllen [...] und wie sie eben dadurch persönlich ihr berufliches Selbstbild gewinnen, ihr betriebliches Handeln motivieren und ihre Orientierung im Betrieb finden« (Senghaas-Knobloch 1996, S. 12).

In der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur findet nun eine erweiterte Form der Aneignung statt – nicht nur die Aneignung der Arbeit bzw. der Arbeitsbedingungen im engeren Sinne, sondern auch eine Aneignung des gesamten Betriebs bzw. des »Betriebsganzen« (Kock/Kutzner 2014) oder bildlich gesprochen: »Dieser Betrieb ist unser Betrieb!«

Rahel Jaeggi, durch die der Aneignungsdiskurs in den letzten Jahren einen erneuten Aufschwung genommen hat, definiert Aneignung als »Art und Weise, sich zu sich und zur Welt in Beziehung zu setzen« (Jaeggi 2005, S. 54). Aneignung als Aspekt der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur bedeutet somit, sich den Betrieb auf eine neue Weise »zu eigen« zu machen – ein Prozess, durch den

sich der Bezug zum Betrieb verändert. Dieser ist einerseits nach wie vor der Ort, an dem man arbeitet; andererseits erlebt man ihn stärker als zuvor als etwas, das man durch – individuelle und kollektive – Aktivitäten mitgestaltet und damit ein Stück weit selbst hervorbringt.

Nicht zuletzt verändert man sich in diesem Aneignungsprozess auch selbst. Die Aneignung wirkt auf die eigene Person zurück und verändert auch die Beziehungen zu den beteiligten Kolleg:innen, zu weiteren Akteuren und damit zum gesamten Betrieb. In der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur existiert neben der Anerkennung für berufliche Leistungen und dem beruflichen Standing noch eine weitere Form von Anerkennung, nämlich ein Zugewinn an Selbstwirksamkeit und Autorität.

Hier kann man die Erfahrung machen, dass man auch – und manchmal vielleicht vor allem – im Betrieb eine Stimme hat und etwas bewirken kann. Man erlebt sich – und dies ist eine wesentliche Komponente von Selbstwirksamkeitserwartung – als aktiven Teil der zu gestaltenden betrieblichen Wirklichkeit; man ist ihren Strukturen nicht nur ausgesetzt, sondern kann auf sie Einfluss nehmen. Dies sehen wir als zentrale Erfahrungsdimension bei der (Re-)Vitalisierung der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur.

Nicht zuletzt bedeutet dieser Aneignungsprozess auch, sich die Gewerkschaft auf neue Weise zu erschließen und ihr im betrieblichen Alltag eine neue Form von Präsenz und Geltung zu verschaffen – mit anderen Worten: »Wir sind Gewerkschaft, und was wir hier machen, ist Gewerkschaft!«

11.4 Emanzipations- und Solidaritätserfahrungen in der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur

Zur Frage eines zeitgemäßen Solidaritätsbegriffs führen Kock und Kutzner aus, dass sich Solidarität – hierin die berufliche »Kollegialität« überschreitend –

»aus einem kollegialen Miteinander im Arbeitsalltag entwickeln kann, wenn die Beschäftigten ihre Beziehungen und deren Rahmenbedingungen reflektieren und gemeinsam beeinflussen. Sie nutzen die Tatsache, dass der Betrieb auf ihre selbsttätige Kooperation angewiesen ist, zur Erweiterung ihrer kollektiven Handlungsfähigkeit über das hinaus, was offiziell gefordert wird« (Kock/Kutzner 2020, S. 327).

Die Autor:innen verweisen auf Jaeggi und Celikates, die Solidarisierungsprozesse als Prozesse der »Ermächtigung« definieren,

»die es erlauben, Situationen des gemeinsamen Lebens aktiv zu gestalten, denen man sonst passiv unterworfen wäre. Das bedeutet eine Erweiterung kollektiver Handlungs-

fähigkeit, die gleichzeitig die Möglichkeit der Individuen befördert, ihr eigenes Leben zu gestalten« (Jaeggi/Celikates 2017, S. 40).

In diesem Sinne kann man sagen, dass in Phasen gelingender Vitalisierung der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur Emanzipations- und Solidarisierungsprozesse stattfinden, an die die Gewerkschaften in ihren betriebs- und tarifpolitischen Aktivitäten anknüpfen können.

Wichtig ist Jaeggi und Celikates zufolge, dass Solidarität heute nicht mehr auf einer »verborgenen Essenz« kollektiver Identitäten« beruht, also nicht einfach gegeben ist, sondern »vielmehr von den in verschiedenen Identitäten, Kooperationsbeziehungen und Interdependenzen involvierten Individuen immer erst »realisiert«, durch gemeinsame Praxis geschaffen« werden muss (Jaeggi/Celikates 2017, S. 40). Für ein zeitgemäßes Verständnis von Solidarität empfehle es sich, diese nicht als »ursprüngliche Verbundenheit«, sondern als aktives Vermögen und gemeinsame Praxis zu konzipieren« (ebd.).

Dies kann man auf den Prozess der Solidarisierung in vitalen betrieblich-gewerkschaftlichen Kulturen beziehen. Im Unterschied zur Kollegialität, die sich in beruflichen Nahbeziehungen realisiert, organisiert ein Vertrauenskörper eine große Vielfalt und stiftet Begegnungen zwischen Angehörigen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen, denn Vertrauenskörper haben zwei gegenläufige Aufgaben zu vereinbaren:

- Zum einen die zielgruppengerechte Vertrauensleutearbeit, also spezifische Aktionen und Angebote für Kolleg:innen aus dem Schichtbetrieb, dem Labor, der Entwicklung, der IT, kaufmännischen Bereichen etc., außerdem für spezifische Zielgruppen, die heute verstärkt im Blick gewerkschaftlicher Organisation sind, also Frauen, Junge, Migrant:innen, Angestellte und außertariflich Beschäftigte.
- Zum anderen geht es im Vertrauenskörper aber auch darum, die Zergliederung des Betriebs in ganz unterschiedliche Berufs-, Abteilungs-, Alterskulturen etc. zu überwinden und einen kulturübergreifenden Begegnungsraum für Angehörige all dieser Kulturen zu stiften.

In diesem Raum kann sich ein (Repräsentations-)Verständnis für die Anliegen und die Angehörigen der verschiedenen Kulturen entwickeln, also ein Perspektivenwechsel erprobt werden, und können zugleich übergreifende betrieblich-gewerkschaftliche Ziele und Perspektiven für alle Beschäftigten und letztlich für den gesamten Betrieb entwickelt werden. Dies geht weit über das traditionelle gewerkschaftliche Repräsentationsverständnis von Vertrauenskörpern hinaus.

Nach diesen konzeptionellen Überlegungen zu betrieblich-gewerkschaftlichen Kulturen, zur erweiterten Aneignung des eigenen Betriebs und den damit einhergehenden Emanzipations- und Solidaritätserfahrungen kehren wir zu unserem empirischen Material zurück und präsentieren ein weiteres atmosphärisch-emotionales Narrativ aus einem Untersuchungsbetrieb, in dem die (Re-)Vitalisierung des Vertrauenskörpers, der Ausbau von Gestaltungsansätzen und demokratisch-partizipative Momente ein beträchtliches Stück vorangekommen sind.

Atmosphärisch-emotionales Narrativ »MEDITEC«

Die zentralen Protagonist:innen im Vertrauenskörper und im Betriebsrat vermitteln den Eindruck, der Aufbruch sei geglückt. Der Generationenwechsel in entscheidenden Positionen der Interessenvertretung ist vollzogen und in Vertrauenskörper und Betriebsratsgremium haben grundlegende personelle Erneuerungen stattgefunden. Das entsprechende Narrativ lässt sich in folgende Worte fassen:

»Wir haben uns neu aufgestellt, leben ein kommunikatives und transparentes Führungsmodell, erproben neue Organisations- und Kooperationsformen, experimentieren mit innovativen Settings und sind damit in den letzten Jahren schon weit gekommen. Die alten Konfliktlinien innerhalb der Interessenvertretung spielen kaum mehr eine Rolle; wir ziehen alle an einem Strang und kommen voran. Die Atmosphäre sowie die Diskussions- und Entscheidungskultur im Vertrauenskörper haben sich radikal gewandelt, die Zufriedenheit der Vertrauensmänner und -frauen ist deutlich gestiegen. Überhaupt spielen Frauen heute eine größere Rolle – man könnte auch sagen: spielen Frauen überhaupt eine Rolle.

Dennoch sind wir noch lange nicht dort, wo wir gerne hinwollen. Es gibt noch zu viele weiße Flecken auf der betrieblichen Landkarte – zu viele Beschäftigtengruppen, die wir nicht so erreichen, wie wir das gerne möchten, und genügend Themen, die wir anpacken wollen und werden, denn die globalen politischen, ökonomischen, technologischen und arbeitsbezogenen Gestaltungsaufgaben werden in den kommenden Jahren zunehmen.

Aber wir sind guten Mutes, haben Visionen, sind bestens qualifiziert, tun Gutes und reden darüber. Wir sind gut vernetzt, haben solide Verhandlungsrahmen und produktive Aushandlungssettings; zu den relevanten Akteuren innerhalb und außerhalb des Unternehmens haben wir vertrauensvolle und anerkennungs-basierte Kommunikationsbeziehungen aufgebaut. Wir werden unsere erfolgreiche Politik fortsetzen.

Der Vertrauenskörper ist selbstständig und selbstbewusst; er ist eine nicht mehr zu ignorierende Instanz auf dem betrieblichen Parkett. Von ihm gehen – in engem Zusammenspiel mit Betriebsrat und Gewerkschaft – relevante Initiativen aus. Wir zeigen Gesicht und bekommen das von unserem Umfeld auch gespiegelt. Wir sind offen für neue Ideen, durchlässig und anschlussfähig an vielfältige gesellschaftliche und betriebliche Entwicklungen. Wenn es nötig ist, sind wir auch in der Lage, Widerstand zu entwickeln und unsere Leute zu mobilisieren. Kurzum, wir sind schon ziemlich gut, wollen aber in vielen Dingen noch besser werden.

Dann kam Corona, aber nach den ersten Unsicherheiten und Irritationen haben wir auch die Coronazeit gut bewältigt und vor allem zu deren Bewältigung beigetragen. Wir haben unsere Kontaktgestaltung, unsere Informationspolitik nach außen und unsere interne Kommunikation, Abstimmung und Entscheidungsfindung rasch umgestellt; unsere Kolleg:innen haben sich nicht alleingelassen gefühlt.

Last but not least waren wir ein gewichtiger Faktor dafür, dass die neuen Mandate im vergrößerten Gremium bei der Betriebsratswahl 2022 trotz eines betrieblichen Zuwachses an Hochqualifizierten und ›Außertariflichen‹ an die IG BCE gefallen sind, was das numerische Verhältnis von IG BCE und VAA zugunsten der IG BCE verschoben hat. Hierzu haben nicht zuletzt die Projekte des Vertrauenskörpers für Angestellte und außertariflich Beschäftigte beigetragen.«

11.5 Hoffnung und Zuversicht als Atmosphäre der Vitalisierung

Die atmosphärisch-emotionalen Narrative von MEDITEC und PFLUG zeigen deutlich, wie sehr eine erfolgreiche (Re-)Vitalisierung nicht nur mit Zielen und Themen, Strategien, Aktions- und Organisationsformen zu tun hat, sondern in eine Aufbruchsatmosphäre eingebettet und von Stimmungen, Emotionen, Wünschen und Hoffnungen getragen ist.

Gerade bei MEDITEC können wir sehen, wie stark die Belebung des Vertrauenskörpers und die Entwicklung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur von Visionen, Zuversicht und Schwung begleitet war – eine Atmosphäre, die von den Key-Playern an der Spitze ausging, über den gesamten Vertrauenskörpervorstand bis in die Tiefe des Betriebs ausstrahlte und zur Grundlage für die Autorität, Überzeugungskraft und Präsenz bei betrieblichen Auftritten von Vertrauensleuten wurde.

Die große Bedeutung von Stimmungen und Atmosphäre betrifft nicht nur Vertrauenskörper, die sich in einer vitalen Aufwärtsspirale befinden, sondern am anderen Ende des Spektrums auch Vertrauenskörper und gewerkschaftliche Betriebsgruppen, bei denen – ausgesprochen oder untergründig – die Sorge besteht, dass die gewerkschaftlichen Präsenz an der Basis des Betriebs schwinden könnte, sodass die gewerkschaftliche Arbeit vollends auf den Schultern einiger weniger, obendrein immer älter werdender »Multifunktionär:innen« verbleibt.

Ein pessimistisches Grundgefühl bleibt nicht ohne Wirkung auf die Aktiven, ihre Handlungsentwürfe, ihr Bild von den Beschäftigten und ihre Beziehungsgestaltung sowohl im Gremium als auch mit Beschäftigten und Gewerkschaftsmitgliedern. Dies spiegelt sich auch in den Schilderungen zuständiger Hauptamtlicher, die beim Versuch, Motivation, Zuversicht und Kampfgeist bei ihren betrieblichen Bündnispartner:innen am Leben zu erhalten, mal mehr und mal weniger erfolgreich sind (siehe Fallstudie 3 und Fallstudie 4).

Vom Elan einer gelingenden Vitalisierung lassen sich oft auch die Projektsekretär:innen anstecken, die derartige Prozesse begleiten und – wie im Fall von FARBE – mit ihren positiven Rückmeldungen wiederum zur Aufbruchseuphorie beitragen. So äußert ein Vertrauensmann aus diesem Betrieb, dass der zuständige Projektsekretär ihnen »immer mal ein bisschen Honig um den Bart« schmiere – was nicht kritisch gemeint ist – und sie als »Avantgarde der Vertrauensleutearbeit im Bezirk« hinstelle.

»Da freut man sich schon. Der hat gesagt: ›Ihr seid gut, ihr seid gut, ihr seid gut!‹ Ich glaube jetzt auch, dass wir gut sind, ja, das ist das, was er uns vermittelt hat: ›Uns geht's gut, wir sind stolz.‹ Es kann sicherlich besser werden, aber ich denke schon, dass wir in den letzten anderthalb Jahren viel, viel, viel geschafft haben und nach vorne gebracht haben. Das ist auch schön.«

Ein weiterer Vertrauensmann ergänzt in der Gruppendiskussion:

»Wir sind gut, ja, wir werden ja auch überall gelobt. Also das geht ja jetzt bis zum Vorstand [der IG BCE] hin. Wir dürften ja auch mit unserem Engagement, mit unseren Aktionen und alles Drum und Dran – da haben wir gesagt: ›Wir wollen [die IG-BCE-Zentrale in] Hannover sehen.‹ Haben die ermöglicht. Ist alles gut, doch wir wollen noch besser werden.«

Mit Blick auf CARE kommt die zuständige ver.di-Fachbereichssekretärin geradezu ins Schwärmen, wenn sie über das Engagement der Krankenhauslogistik spricht, die sich als eigenständige Abteilung nicht auflösen lassen wollte, was die betriebliche ver.di-Gruppe mitinitiiert und unterstützt hatte:

»Und für mich ist bei diesem Logistikprojekt eben ein Erfolg, und ich habe das gemerkt, wie das auch ankommt bei den hauptehrenamtlichen Mitstreitern, dass diese Versammlung mal so voll ist, dass die Beteiligung so toll war. Oder für [Name eines ver.di-Aktiven] zu erleben, dass seine Krankentransportleute diese Aktion mitmachen. Du merkst es richtig, die kriegen mal ein Lächeln in das Gesicht und freuen sich über so eine streitbare, engagierte Aktion [...], wo es echt dampft im Raum.«

Man hört heraus, dass die »hauptehrenamtlichen Mitstreiter«, wie sie den Kern der ver.di-Betriebsgruppe bezeichnet, in den letzten Jahren eher von Basisinitiativen entwöhnt waren und dass es auch für sie als Gewerkschaftssekretärin ein Seelenbalsam war, im mühevollen Alltag ihrer Zuständigkeit für ein Großkrankenhaus wieder einmal Kampfgeist zu spüren und starke (Solidaritäts-)Gefühle zu erleben:

»Das war für mich echt erfrischend, aber auch die sind hoch emotional – hoch emotional mit einer anderen Lautstärke, mit anderen Worten, aber das ist doch irre, wie die erzählt haben, wie sie sich identifizieren mit ihrem Job und wie sie es scheiße finden, wenn sie zentral [gesteuert werden]: »Die [Verantwortlichen] haben doch alle keine Ahnung, was wir tun.«

[Einen Logistik-Mitarbeiter paraphrasierend:] »Und wenn ich mit Patienten durch die Gegend fahre – ich weiß, wie der gerade drauf ist, und ich warte noch zwei Minuten, weil er sich noch nicht angezogen hat, und ich will nicht mit einem Apparat-Logbuch durchgetaktet werden, sondern ich will diesen Menschen, diesen Patienten begleiten.« O Gott, mir ging das Herz auf, als sie alle was zu erzählen hatten.«

Kann man deutlicher zum Ausdruck bringen, welche wichtige Rolle für die Entwicklung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur Atmosphäre und Emotionen spielen?

11.6 Die Hoffnung, ernst genommen zu werden

Während auf der manifesten Ebene die Motivation bzw. Bereitschaft nötig ist, für eigene Interessen einzutreten und sich für die Durchsetzung und Anerkennung eigener Anliegen und Werte zu engagieren, wird die Entscheidung für ein betriebspolitisches Engagement meist von einer »Hintergrundauffektivität« begleitet, die Saam (2018) in partizipativen Kontexten als bedeutsam identifiziert hat – der »Hoffnung, ernst genommen zu werden«. Saam zufolge hat diese Hoffnung eine sachlich-inhaltliche und eine Beziehungsdimension.

Die partizipativen Hoffnungen beziehen sich zunächst einmal sachlich auf »konkrete Gegenstände«, deretwegen bzw. für die man sich engagiert. Sei es der

Erhalt eines Funktionsbereichs (wie bei CARE), die Angleichung an das Westniveau (SPEKTAL), die Erarbeitung eines Arbeitszeitmodells und der Verbleib im Mutterkonzern (AERO), die Erarbeitung eines Zukunftspakts (FARBE), Digitalisierung, flexible Arbeitsformen und tarifliche Zusatzversicherung (MEDITEC) oder die ordentliche Eingruppierung und längst überfällige Tarifierhöhung (AUTO) – der Bandbreite von Partizipationsthemen sind kaum Grenzen gesetzt. Jenseits dessen bezieht sich die »Hoffnung, ernst genommen zu werden« aber auch darauf,

»dass das Wissen und die Erfahrungen, die die Teilnehmer/innen [...] zum Ausdruck bringen, in Planungen und Entscheidungen berücksichtigt werden. Die Teilnehmenden hoffen darauf, dass man ihnen zuhört, dass ihre Themen Anerkennung finden und ihnen gegenüber damit Wertschätzung zum Ausdruck gebracht wird« (Saam 2018, S. 151).

Aus dieser Hoffnung entsteht eine »Stimmung der Partizipation«, die nicht nur hoffnungs-, sondern auch wirkungsvoll ist, denn es gehört zur Natur der Hoffnung, dass sie eher zur Zielerreichung beiträgt als Passivität, Zögern und Zaudern oder gar Resignation:

»Die starke Hoffnung, dass ich ernst genommen werde, trägt zumindest tendenziell dazu bei, dass dies tatsächlich der Fall sein wird. Hoffnung braucht keine Gründe, sie ist eine Grundeinstellung und sie ist Quelle erfolgsorientierter Überzeugungen und handlungsleitender praktischer Überlegungen. Meine Hoffnung erzeugt ihre guten Gründe« (Saam 2018, S. 154).

Die »Hoffnung, ernst genommen zu werden« lenkt die Aufmerksamkeit auf Handlungsmöglichkeiten und ist verbunden mit der Überzeugung, etwas bewirken zu können; sie »steigert die Handlungsbereitschaft« (Saam 2018, S. 159). Nicht zuletzt besitzt sie als kollektives Phänomen das »Potential des Mitreißens« (ebd.), was man in sozialen Bewegungen, aber auch in den von uns untersuchten (Re-)Vitalisierungsprozessen beobachten kann.

Um es mit den Worten einer neu gewählten Vertrauensfrau bei MEDITEC aus einem geschäftsnahen Bereich mit überwiegend hochqualifizierten Angestellten zu sagen:

»Ich würde noch mal einen Satz sagen dazu, dass wir einfach als Vertrauensleute bei [MEDITEC] auch ernst genommen werden. Vertrauensleute ist nicht nur ein Titel oder Schild oder so was, sondern man fühlt sich ernst genommen. Wir wissen mit unserer Arbeit, dass wir Sachen erreichen können, sowohl im operativen Geschäft als auch im strategischen. Da merkt man halt schon, dass man ernst genommen wird, dass wir Sachen bewegen können.«

Im Kontext eines sich entwickelnden Vertrauenskörpers spielt es eine nicht unwesentliche Rolle, wie sehr die Entwicklung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur von anderen Akteuren – der Gewerkschaft, dem Betriebsrat, den Beschäftigten und nicht zuletzt auch der Geschäftsleitung – unterstützt wird und sich die Träger des Aufschwungs von diesen ernst genommen fühlen.

11.7 Betrieblich-gewerkschaftliche Kulturen als Einübung von Demokratie

Die Idee der Mitbestimmung war von Anfang an inspiriert von der Vorstellung, dass »die Produktionsstätten keine demokratiefreien Orte« sind (Kißler/Greifenstein/Schneider 2011, S. 16). Dies betrifft heute – seit Vorstellungen von globaler Wirtschaftsdemokratie in den Hintergrund getreten sind – im Wesentlichen die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat samt seinen unternehmens- und konzernweite Gliederungen und die Unternehmensmitbestimmung qua Aufsichtsrat.

Doch auch die Vorstellung einer »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« (Vilmar/Sattler 1991; Schmidt 1982) hat eine lange Tradition und hatte ihre Blütezeit in der Humanisierungsdiskussion und den Demokratieansätzen der 1970er Jahre. Heute findet sie im sogenannten »demokratischen Unternehmen« ihre Aktualisierung (Sattelberger/Welpe/Boes 2015), womit sich die Diskussion von der Seite des Gewerkschafts- auf die Seite des Managementdiskurses verschoben hat (Singe/Tietel 2019).

In dieser Debatte geraten Partizipationsformen auf der Ebene von Vertrauenskörpern bzw. Demokratieansätze in der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur kaum in den Blick. Daher ist es als bedeutender qualitativer Schritt zu werten, wenn aus dem Engagement am Arbeitsplatz bzw. im Vertrauenskörper und aus den hier möglichen Selbstwirksamkeits- und Aneignungserfahrungen ein neuer »Durst« nach Partizipation erwächst. Dörre (2002, S. 33) spricht von einem »überschießende[n] Partizipationsbewusstsein«.

Das Engagement für partielle Interessen und bestimmte konkrete Anliegen entwickelt sich zum Engagement für eine partizipativere Ordnung im Betrieb – und gegebenenfalls auch in der Gesellschaft – überhaupt. Honneth sieht in einer demokratiefreundlicheren Arbeitswelt die Grundlage dafür, dass Arbeitnehmer:innen in die Lage versetzt werden, sich auch aktiv am politischen Geschehen einer Gesellschaft zu beteiligen:

»Die Teilnahme an der demokratischen Öffentlichkeit [verlangt] auch ein gewisses Maß an Selbstachtung und Selbstwertgefühl. Ohne Vertrauen darauf, dass die eigenen Stellungnahmen es wert sind, öffentlich gehört zu werden, mangelt es den Bürgerinnen und Bürgern am Mut, sich an demokratischen Auseinandersetzungen mit eigenen Beiträgen zu beteiligen. [...] Wer in seiner Arbeit keine soziale Anerkennung genießt, wer hier nicht als jemand gilt, der allgemein geschätzte Fähigkeiten beherrscht und einen wertvollen Beitrag erbringt, der wird auch nicht über das nötige Selbstwertgefühl verfügen, um in politischen Auseinandersetzungen seine Meinung ohne innere Bedrängnis kundzutun« (Honneth 2021).

Man könne mit guten Gründen sagen, dass »erst mit einer gesicherten, komplexen und für Eigeninitiative und Mitentscheidung offenen Arbeitstätigkeit« das Gefühl wächst, »überhaupt eine verlaubliche Stimme im demokratischen Aushandeln zu besitzen« (Honneth 2020). Die Mitwirkung an der öffentlichen Willensbildung verlange »eine Einübung in demokratische Praktiken«.

»Damit ist mehr und anderes gemeint als das Mitspracherecht am Arbeitsplatz. Vielmehr ist von einer Moral der Kooperation die Rede, die Gewohnheiten der wechselseitigen Rücksichtnahme und gemeinsamer Verpflichtungen heranreifen lässt, wie sie für die Teilnahme an der demokratischen Willensbildung unerlässlich sind« (Honneth 2021).

Wenn Honneth im Weiteren davon spricht, dass »Gruppenbindungen auf einer mittleren Ebene« des Betriebs »moralische Orientierungen an einem Gemeinsinn wecken, der für die Teilnahme an demokratischen Praktiken eine unerlässliche Voraussetzung darstellt«, so liegt es nahe, dass diese Form von Gruppenbindung ebenso in betrieblich-gewerkschaftlichen Kulturen entstehen kann wie in Schichtgruppen, Bandschnitten, Abteilungen, Teams oder Projekten, also in unmittelbar arbeitsbezogenen Gruppenformen, wie sie Honneth hier im Blick hat. Empirische Studien zeigen,

»dass Beschäftigte, die Mitbestimmung und betriebliche Demokratie erleben, die bei den sie betreffenden Fragen ihres Arbeitslebens beteiligt werden, damit auch ein positives Verhältnis zur gesellschaftlichen Demokratie haben« (Klebe 2022, S. 2).

Auch die Autor:innen der Leipziger Autoritarismusstudie kommen zu dem Schluss, dass »Industrial Citizenship« – im Sinne von positiven (Alltags-)Erfahrungen der Beteiligung, Solidarität und Anerkennung in der Arbeitswelt – »als wichtiger protektiver Faktor für demokratische Orientierungen« anzusehen ist (Kiess/Schmidt 2020, S. 142).

11.8 Ausweitung der Einflusszone und neue Formen betrieblicher Öffentlichkeit

Mit der Entwicklung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur geht der Auf- und Ausbau einer spezifischen Form betrieblicher Öffentlichkeit einher: Im betrieblich-gewerkschaftlichen Raum werden eigene Themen aufgegriffen, eigene Kommunikationsorte und -wege geformt und neue Ausdrucksformen erprobt – sowohl in Präsenz als auch im Rückgriff auf digitale Medien. Es handelt sich um eine Form betrieblicher Öffentlichkeit, die sich stärker »von unten« entwickelt und den offiziellen Öffentlichkeitsstrategien des Unternehmens, aber auch der Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats eine eigene Perspektive zur Seite stellt.

Immer wieder verwiesen Vertrauensleute im Gespräch darauf, wie wichtig es ist, dass der Vertrauenskörper im Betrieb »ein Gesicht erhält« und die einzelnen Vertrauensleute vor Ort »sprachfähig werden«, informiert sind und in der betrieblichen Öffentlichkeit »in Erscheinung treten«. Obwohl es natürlich auch verschiedene Formen informeller Kommunikation und Öffentlichkeit im betrieblichen Alltag gibt – am Band, im Labor, im Büro, in und zwischen Teams etc. –, wissen weite Belegschaftsteile in mittleren und großen Unternehmen relativ wenig voneinander.

Betriebliche Öffentlichkeit in Gestalt dichter und dialogischer Austauschbeziehungen zwischen engagierten Beschäftigten braucht Formen und Settings, in denen sie sich entwickeln und gepflegt werden kann. Brinkmann und Heiland (2021) definieren betriebliche Öffentlichkeit

»als die Sphäre der zum Publikum versammelten Beschäftigten eines Betriebs, die diese Öffentlichkeit gegen die Unternehmensleitung beansprucht, um sich mit dieser über die allgemeinen Regeln der grundsätzlich privatisierten, aber für die Arbeitenden relevanten Sphäre der Arbeit auseinanderzusetzen« (Brinkmann/Heiland 2021, S. 119).

Neben der Managementöffentlichkeit, die darauf abzielt, »betriebliche Herrschaft abzusichern«, unterscheiden Brinkmann und Heiland drei Ebenen, auf denen die Perspektive der Arbeitnehmer:innen zum Ausdruck kommt:

»Wir identifizieren drei Wege, auf denen sich Öffentlichkeitsteilnahme realisiert: a) über die institutionalisierte Mitbestimmung (Betriebsverfassungsgesetz), b) über situativ gewährte Partizipationsangebote durch das Management (z. B. im Rahmen von Projektarbeiten, Qualitätszirkeln etc.) und c) über unstrukturierte eigensinnige Öffentlichkeiten auf dem shop floor« (Brinkmann/Heiland 2021, S. 120).

Vor dem Hintergrund unserer Untersuchungsergebnisse lassen sich noch zwei weitere Ebenen von »betrieblicher Gegenöffentlichkeit«, wie wir dies nennen, ergänzen:

- Die *Öffentlichkeitsaktivitäten des gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers*, der eine solche (Gegen-)Öffentlichkeit direkter und offener herstellen kann als der Betriebsrat und damit Artikulationsräume für Vertrauensleute und Gewerkschaftsmitglieder öffnet. So ist es in den von uns untersuchten Betrieben keine Seltenheit, dass Vertrauensleute bei Betriebsversammlungen ein explizites Rederecht oder gar einen regelmäßigen Tagesordnungspunkt besitzen und ihre Aktivitäten, Ansichten und Positionen betriebsöffentlich vertreten. Hinzu kommen eigene Kommunikationskanäle wie Vertrauensleute- oder Betriebszeitungen, elektronische Newsletter, Webseiten oder WhatsApp-Gruppen sowie die traditionelle mündliche Information für die Mitglieder.
- Damit zusammenhängend gibt es auch situativ initiierte und unterstützte *Partizipationsangebote im Kontext betrieblich-gewerkschaftlicher Aktivitäten*, die vom Betriebsrat, vom Vertrauenskörper, von der gewerkschaftlichen Betriebsgruppe oder auch von losen gewerkschaftlichen Aktivenkreisen ausgehen können. Nicht selten müssen diese partizipativen Angebote gegen die Führungsebene durchgesetzt werden, z. B. kleinere Beteiligungsprojekte zur Abhilfe bei Missständen, gesundheitlicher Belastung oder Ungerechtigkeiten oder auch Projekte zur Umsetzung von Gestaltungsideen.

Unter dem aktuellen Stichwort »Beteiligung in Transformationsprozessen« kommen auch Faupel und Köhler (2022) auf die betriebliche Öffentlichkeitsfunktion von Vertrauensleuten zu sprechen:

»Eine Schlüsselrolle in der Beteiligung und Beratung können auch in diesem Prozess die Vertrauensleute spielen. Sie organisieren die innerbetriebliche Meinungsbildung und erheben gemeinsam mit den Betroffenen die Themen, die bearbeitet werden müssen« (Faupel/Köhler 2022, S. 253).

Die Klischees, die die gewerkschaftliche Öffentlichkeitsarbeit und Bildwelt auch in den Betrieben prägten, ironisiert der Vertrauenskörperleiter von AERO mit Blick auf die Vergangenheit: »Das muss man nicht immer nur wie früher mit Melone auf dem Kopf und Zigarre im Mund und nachts bis um vier verhandeln.« Hier wie auch in anderen von uns beforschten Vertrauenskörpern werden im Unterschied oder auch in Ergänzung zu früher neue Formen von Öffentlichkeitsarbeit ausprobiert, denn zukunftssträchtige Öffentlichkeitsarbeit

»ist eben auch kreativ und macht Spaß, wie ich schon sagte mit dem Song als Beispiel. Wie man sich verkauft, wie man Forderungen stellt, das darf auch mal kreativ, das darf

auch mal ironisch sein, das darf auch mal witzig sein. Das muss jemanden erreichen, da muss ich jemanden abholen und das kann ich auf verschiedene Art und Weise machen und das muss nicht immer inhaltlich dreihundertprozentig auf den Punkt sein. Man kann auch mal jemanden durch den Kakao ziehen und damit die Leute kriegen. Und da muss ich sagen, da ist jetzt so die Generation, meine Generation und jünger, die heranwächst – die hat das drauf, die kriegt das irgendwie hin und das gefällt mir ganz gut. Und das muss die IG Metall auch sein [...]. Wir müssen junge Leute mit ins Boot holen, wir müssen deren Gedankengut auch immer mit abholen. Das gelingt auch ab und zu mal, aber es gelingt auch nicht immer. [...] Das ist, glaub ich, auch eine Besonderheit hier am Standort. Wir machen nicht nur ein oder zwei oder drei Sachen, sondern wir sind wirklich sehr, sehr bunt und wie ein Blumenstrauß.«

11.9 Die entmutigende Atmosphäre in Abwärtsspiralen

Wie eine positive Atmosphäre und positive Emotionen zur gelingenden Vitalisierung eines Vertrauenskörpers beitragen, so werden Abwärtsspiralen von einer entmutigten, gedrückten oder gereizten Stimmung begleitet.

Meist werden solche Entwicklungen eingeläutet, wenn es auf einzelnen Ebenen des Vertrauenskörpers zu einem Einbruch kommt – sei es, dass die Mitgliederzahl sinkt, die Aktiven weniger werden oder Schlüsselpersonen den Vertrauenskörper verlassen; sei es, dass sich bestehende Organisationsformen wie beispielsweise bestimmte Ausschüsse überlebt haben oder auflösen; sei es, dass es zu persönlichen Verwerfungen innerhalb des Vertrauenskörpers kommt oder dass dieser aus welchen Gründen auch immer in der Wahrnehmung relevanter Akteure – Betriebsrat, Mitglieder, Gewerkschaft – an Bedeutung verliert.

Bei ENERGIE wurde die Abwärtsspirale der betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur durch eine Unternehmensaufspaltung in mehrere Einzelgesellschaften eingeleitet. Die einstmals erfolgreiche Kooperation von ver.di, Betriebsrat und Vertrauenskörper löste sich durch die Gründung mehrerer eigenständiger Betriebsräte in den Einzelgesellschaften auf; der Versuch von ver.di und der Vertrauenskörperleitung, die Klammer um alle Betriebe durch eine weiterhin zentrale Gewerkschaftsarbeit aufrechtzuerhalten, wurde zunehmend schwieriger.

Für betriebliche Anliegen übernahmen die Betriebsräte die Bühne; die einstmals mächtige Tarifkommission verlor mehr und mehr Zuständigkeiten, die sich auf die Ebene einzelbetrieblicher Betriebsvereinbarungen verlagerten. Weil der einstmals hohe Organisationsgrad von 90 Prozent mit 70 Prozent immer noch auf einem hohen Niveau lag und die tariflichen und Arbeitsbedingungen nach wie vor gut waren, zog der langsame Niedergang der gewerkschaftlichen Bedeutung auf der Ebene der Einzelbetriebe zunächst wenig Aufmerksamkeit auf sich.

Hinzu kam, dass das Politikmodell einer zentralistischen Gewerkschaftsarbeit und der Habitus einer starken Stellvertreterpolitik – nicht zuletzt angesichts guter Beziehungen zur Politik – lange Zeit erfolgreich gewesen waren, was dazu führte, dass die Sinnhaftigkeit oder gar Notwendigkeit des Aufbaus basisnaher gewerkschaftlicher Strukturen in den Einzelbetrieben kaum gesehen wurde. Das Fehlen einer betrieblich-gewerkschaftlichen Basisstruktur fiel nach vielen Jahren erfolgreicher zentraler Gewerkschaftspolitik im damals noch einheitlichen Großbetrieb kaum auf, denn die Gewerkschaft war nach wie vor auf allen Ebenen präsent.

Sie hatte zahlreiche Mitglieder, Vertrauensleute und eine starke Vertrauenskörperleitung, gewerkschaftlich organisierte und orientierte Betriebsräte und nicht zuletzt eine einflussreiche Gewerkschaftsorganisation. Dass die vielen Vertrauensleute nicht viel mehr taten, als gewerkschaftliche Informationen im Betrieb zu verteilen und für Tarifaktionen zu mobilisieren, beunruhigte die ehren- und hauptamtlichen gewerkschaftlichen Funktionsträger:innen zunächst wenig.

In Fallstudie 4 zeichnen wir nach, wie die Funktionär:innen der ersten Reihe, die betriebsübergreifenden »Betriebsgruppensprecher:innen«, in eine vorwurfsvoll-nostalgische Haltung abglitten, als sich ihre Anzahl deutlich reduzierte und sie einflussloser und vor allem auch älter wurden. Die Schuld für den Verlust an Macht und Einfluss, aber auch für die spürbar deprimierte Stimmung und kraftlose Atmosphäre im verbliebenen Vertrauenskörper wiesen sie den heutigen Beschäftigten zu, die nur noch wenig Interesse an einem nachhaltigen gewerkschaftlichen Engagement hätten.

Mittlerweile formiert sich bei ENERGIE jedoch eine junge Generation von Vertrauensleuten und Betriebsräten, die dieses Problem erkannt hat und dabei ist, gemeinsam mit dem ebenfalls jungen ver.di-Konzernbeauftragten neue basisnahe Aktivenkreise aufzubauen.

11.10 Beharrungskräfte in »tradierten« Vertrauenskörpern

Einen besonderen Fall in unserem Sample stellt AERO dar, ein Betrieb, der schon seit längerem durch gewerkschaftliche Kämpfe und eine daraus resultierende zutiefst gewerkschaftliche Betriebskultur geprägt ist. Wie wir in Fallstudie 1 nachzeichnen, ist es hier gerade die Erfolgsgeschichte einer bestimmten gewerkschaftlichen Tradition, d. h. die Beharrungskraft erfolgreicher Routinen, die das Erneuerungsstreben des jungen neuen Vertrauenskörperleiters immer wieder ausbremst, wie das folgende atmosphärisch-emotionale Narrativ zeigt.

Atmosphärisch-emotionales Narrativ »AERO«

»Mit unseren 96 Prozent Organisationsgrad sind wir schon lange ein gewerkschaftlicher Musterbetrieb. Wir haben in fast allen Schichten und Abteilungen gewählte Vertrauensleute, eine immer professioneller werdende Vertrauenskörperleitung, ausgesprochen enge und gute Beziehungen zum Betriebsrat und zur IG Metall – sowohl vor Ort als auch auf Bezirks- und Bundesebene – und wir sind gut in der lokalen Politik verankert. Man kann ohne Übertreibung sagen, wir sind ein gewerkschaftlicher Leuchstern in der Provinz.

Und trotzdem geht noch mehr. Seit einigen Jahren haben wir einen recht jungen Vertrauenskörperleiter, der viele neuen Ideen mit großem Elan einbringt und angeht. Arbeitsteilung, Demokratie und Partizipation haben im Vertrauenskörper Einzug gehalten. Wir organisieren Projekte und bemühen uns um Beteiligung innerhalb des Vertrauenskörpers und die Partizipation der Belegschaft.

Wir sind kampfbereit und auch kampffähig – das haben wir in den Tarifrunden und den Auseinandersetzungen rund um die Reorganisation des Konzerns und die Zukunft unseres Standorts vehement unter Beweis gestellt: »Wir mobilisieren schneller, als die Feuerwehr die Hallen räumen kann.«

Wir sind ein starker Faktor in der Kooperation der standortübergreifenden gewerkschaftlichen Aktivitäten auf Unternehmensebene, eine starke Stütze unserer lokalen Gewerkschaft und trotz unserer überschaubaren Größe ein relevanter Faktor im Bezirk und auch eine »Nummer« in der IG Metall. Durch ihre hohen Erwartungen und Ansprüche aufgrund unseres Einflusses in Betrieb und Unternehmen delegieren die Kolleg:innen aber auch den Handlungserfolg an uns und setzen uns so zuweilen unter Druck.

Hinzu kommt, dass ein solch hoch organisierter und gewerkschaftlich durchorganisierter Betrieb seine eingespielten Routinen hat. Aber vielleicht sind die Abläufe und Routinen zu tief verankert und im Alltag zu stabil geworden, sodass sich die Erwartungsstrukturen und gewohnten Spielregeln kaum ändern lassen und wir hinsichtlich einer größeren Basisbeteiligung nicht vorankommen. Nicht nur für die Gewerkschaftsmitglieder und Beschäftigten ist es bequem zu erleben, dass bei uns alles in guten Händen ist, auch unsere Vertrauensleute können sich auf eine gut funktionierende Vertrauenskörperleitung und den Betriebsrat verlassen. Es läuft einfach alles und ist in guten Händen.

Corona hatte einen schmerzlichen Einbruch beim gerade begonnenen (Re-) Vitalisierungsprozess im Vertrauenskörper zur Folge und wir mussten deutliche Rückschläge unseres Aufbruch-Elans hinnehmen. Unsere Nerven lagen zeitweilig blank; einige Kolleg:innen der Vertrauenskörperleitung fühlten sich erschöpft und ausgelaugt. Mit dem Personalabbau schrumpfte zudem unser Aktivkern und die Umbaupläne reißen nicht ab; unsere Zukunft ist sehr unsicher geworden.

Aber auch hier steht die Gewerkschaft und stehen die Kolleg:innen hinter uns und unterstützen uns bei den vielfältigen Protestaktionen, die wir im Werk und in der Region gegen den Verkauf des Werkes unternommen haben. Durch unsere Kampfbereitschaft haben wir erreicht, dass unser Betrieb nicht ohne Zustimmung der Gewerkschaftsmitglieder verkauft werden kann, was ziemlich einmalig sein dürfte. Wir haben den ›Brautpreis‹ in die Höhe getrieben, jetzt soll sich der ›Bräutigam‹ – der potenzielle neue Eigentümer – mal anstrengen.«

Nachtrag 2022: Die IG-Metall-Mitglieder haben sich gegen die Empfehlung von Betriebsrat und Vertrauenskörper ausgesprochen, das Angebot eines externen Interessenten anzunehmen, und mit großer Mehrheit für den Verbleib im Konzern gestimmt. Sicherheit und der Verbleib unter dem vertrauten Dach eines Großkonzerns waren den Kolleg:innen offenbar wichtiger als die Entwicklungschancen, die sich mit dem neuen Eigentümer eröffnet hätten – eine bittere Pille für den zustimmungsverwöhnten Vertrauenskörper.

11.11 Das Spannungsfeld zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Orientierung

Dass Betriebsräte im Spannungsfeld von Betrieb und Gewerkschaft ihren Schwerpunkt tendenziell auf betriebliche Lösungen legen, die sich zusammen mit dem Arbeitgeber erzielen lassen, während Gewerkschaftssekretär:innen in ihren Betreuungsbetrieben eher als Gewerkschafter:innen agieren, ist erwartbar, auch wenn es hier im Einzelfall unterschiedliche »Mischungsverhältnisse« gibt. Eine gewisse Asymmetrie zwischen diesen beiden Polen ist in den jeweiligen Rollen und Funktionen historisch und institutionell angelegt. Wo jedoch situieren sich Vertrauensleute, wie agieren sie in vitalisierten betrieblich-gewerkschaftlichen Kulturen im Spannungsfeld von Betrieb und Gewerkschaft?

Vertrauensleute sind unmittelbare Repräsentant:innen ihrer Gewerkschaft; entsprechend ist der Vertrauenskörper eine explizit gewerkschaftliche Instanz.

Vertrauensleute sind Gewerkschafter:innen vor Ort – sie verteilen gewerkschaftliche Informationen, geben Auskünfte in tariflichen und gewerkschaftlichen Fragen, informieren über den Stand der Tarifrunde, werben Mitglieder, bringen Kolleg:innen den »Sinn von Gewerkschaft« näher, zeigen bei »Begrüßungsrunden« in der Abteilung und auf Abteilungsversammlungen gewerkschaftliche Präsenz und sind in tariflichen bzw. Gewerkschaftsfragen Ansprechpartner:innen für die Führungskräfte vor Ort.

Zugleich gehört zum Selbstverständnis und Aufgabenzuschnitt von Vertrauensleuten eine enge Bindung an ihren betrieblichen Wirkungsbereich und die dort vorzufindende Arbeitskultur, in der sie in der Regel stärker verankert sind als Betriebsräte, die dies angesichts einer ständig zunehmenden Aufgabenfülle kaum mehr leisten könnten. Insofern werden Vertrauensleute in manchen Betrieben als »kleine Betriebsrät:innen« angesehen, die sich vor Ort um alltäglich zu klärende Dinge kümmern.

Sie sind – so die Beschreibungen sogenannter »einfacher« Vertrauensleute – Ansprechpartner:innen, Helfer:innen und Kümmerer vor Ort, nicht selten auch angesehene Kolleg:innen in fachlich-beruflichen Fragen und hier gelegentlich »Wortführer«, außerdem mutige Kolleg:innen, die wenig Angst haben, Vorgesetzten gegenüber auch schwierige Themen anzusprechen und Stellung zu beziehen, und auch Bindeglied zwischen Mitarbeiter:innen und Vorgesetzten sowie Mitarbeiter:innen und Betriebsrat.

Hinzu kommen neuerdings Aktivitäten im Kontext von Transformationsprozessen, beispielsweise als Veränderungspromotor:innen oder Weiterbildungsmentor:innen, die sich vor Ort um die (Mit-)Bewältigung und Gestaltung des permanenten Wandels kümmern.

Jenseits ihres unmittelbaren Arbeits- und Wirkungsbereichs mischen sich betriebliche und gewerkschaftliche Funktionen von Vertrauensleuten. Der Fokus verschiebt sich im Laufe der Sozialisation als Vertrauensperson vom eigenen Wirkungsbereich hin zum Blick auf die Vorgänge im gesamten Betrieb (siehe Kapitel 9.8). Vertrauensleute befassen sich mit Fragen und Entscheidungen, die das gesamte Unternehmen betreffen, und tragen Informationen aus ihrem Bereich in den Vertrauenskörper und umgekehrt aus diesem in ihren Betreuungsbereich.

Sie »transportieren mal was zum Betriebsrat«, z. B. die Stimmung in der Abteilung, und bringen dort Themen ein, »für die der Betriebsrat bislang kein Ohr hatte oder die er für nicht so wichtig hielt« – die im eigenen Arbeitsbereich aber sehr wohl als wichtig angesehen werden. Schließlich nehmen sie, sofern sie sich stärker gewerkschaftlich engagieren, an gewerkschaftlichen Diskussionen und

Aktivitäten teil, die über den Betrieb hinausgehen und nicht zuletzt auch all-gemeinpolitische Fragestellungen betreffen.

Zu all dem kommen noch die vielfältigen Erwartungen und Ansprüche hinzu, die die Gewerkschaft an ihre Vertrauensleute hat, nämlich dass sie Mitglieder werben, sich im Betrieb aktiv als Gewerkschafter:innen präsentieren und die gewerkschaftliche Selbstorganisation vor Ort oder im Bezirk als Funktionär:innen unterstützen und mittragen.

In diesem Spannungsfeld betrieblicher und gewerkschaftlicher Aktivitäten situieren sich die einzelnen Vertrauensleute sehr unterschiedlich. Während es auf der einen Seite Vertrauensleute gibt, denen in erster Linie das Engagement in ihrer Abteilung am Herzen liegt, gibt es am anderen Ende des Spektrums Vertrauensleute – beispielsweise Mitglieder der Vertrauenskörperleitung bzw. des Vertrauenskörpervorstands –, die sich eher betriebsübergreifenden Fragestellungen, der Steuerung der Vertrauensleutearbeit, der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, der Öffentlichkeitsarbeit oder der Kooperation mit den zuständigen Hauptamtlichen bzw. Gewerkschaftsgliederungen zuwenden und organisationspolitische Funktionen innerhalb der Gewerkschaft übernehmen.

Blickt man vor dem Hintergrund dieser analytischen Trennung von betrieblichen und gewerkschaftlichen Orientierungen auf die von uns untersuchten Vertrauenskörper, so lassen sich auch zwischen den Untersuchungsbetrieben große Unterschiede ausmachen. Am einen Ende des Spektrums finden wir Betriebe, in denen der Vertrauenskörper im Rahmen der betrieblich-gewerkschaftliche Kultur darum bemüht ist, an die Arbeits- und Unternehmenskultur sowie an die einzelnen Abteilungs- und Berufskulturen anzuschließen, meist in enger Kooperation mit dem Betriebsrat. Hier geht es darum, den Vertrauenskörper »vom Betrieb her« zu denken und zu entwickeln, um eine Metapher der IG Metall aufzugreifen.

Im Zentrum stehen hier die große Diversität betrieblicher Themen, die Anliegen einzelner Beschäftigtengruppen und spezifische Zuständigkeiten im Vertrauenskörper, z. B. für die »Schichtler«, die Kolleg:innen aus den Laboren, die ITler, die Kaufleute etc. Dies ist in unserem Sample in den Betrieben am ausgeprägtesten, die über einen hohen Anteil an Akademiker:innen und außertariflich Beschäftigte verfügen. Bei MEDITEC ist es dem Vertrauenskörper beispielsweise durch spezifische Angebote für hochqualifizierte Angestellte und außertarifliche Beschäftigte gelungen, die Anzahl der IG-BCE-Sitze im Betriebsrat gegenüber dem VAA zu erhöhen, der sich als Gewerkschaft für die Hochqualifizierten versteht.

Dass die zuständigen Gewerkschaftssekretär:innen hier zwar beteiligt werden, aber bei der Formulierung der betrieblich-gewerkschaftlichen Politik keine zentrale Rolle spielen und sich manchmal sogar »außen vor« fühlen, wie in

Fallstudie 8 beschrieben, ist kein Zufall. Die Hauptamtlichen sind nicht ausgeschlossen, sondern auf eine spezifische Weise integriert, bei der die gewerkschaftlichen Themen jedoch gegenüber den betrieblichen eher »nachrangig« sind.

Auf der anderen Seite des Spektrums finden wir Betriebe, deren Vertrauenskörper eine enge Bindung an die Gewerkschaftsorganisation und die aktuellen gewerkschaftlichen Themen und Kampagnen haben. Man könnte hier von einer »gewerkschaftlich-betrieblichen Kultur« statt von einer betrieblich-gewerkschaftlichen sprechen, denn der Schwerpunkt liegt darauf, als Repräsentant:in der Gewerkschaft im Betrieb zu wirken.

Diese Tendenz wird möglicherweise durch gewerkschaftliche Organizing-Ansätze verstärkt. Organizer skandalisieren betriebliche Themen und Probleme mit dem Ziel der Mitgliedergewinnung und setzen dabei auf die organisierende Kraft von Konflikten – zuweilen mit wenig Gespür für die jeweilige betriebliche Unternehmens- und Arbeitskultur.

So greift der Vertrauenskörper von SPEKTRAL mit der tariflichen Angleichung an das Westniveau zwar ein zentrales Anliegen der Beschäftigten auf, bemüht sich aber bislang wenig um spezifische Themen der verschiedenen Beschäftigtengruppen oder betriebliche Gestaltungsthemen in den verschiedenen Einzelgesellschaften der Region. Obendrein hat er wenig Nähe zu den einzelnen Betriebsräten und den von ihnen aufgegriffenen betrieblichen Themen.

Auch bei AUTO steht mit der längst fälligen Anpassung der Eingruppierungen und einem angemessenen Haustarifvertrag ein zentrales Anliegen der Beschäftigten im Zentrum des Agierens des Vertrauenskörpers. Dieses Anliegen wird zwar durch eine enge Kooperation mit dem zuständigen Hauptamtlichen und die Besetzung der Tarifkommission mit Mitgliedern des Vertrauenskörpers verfolgt, aber darüber hinausgehende betriebliche Gestaltungsthemen sind kaum im Blick. Hier kann man feststellen, dass sich bisher trotz eines anfangs großen Mitgliederzuwachses und der Gewinnung vieler Vertrauensleute keine eigenständige, im Betrieb wahrnehmbare betrieblich-gewerkschaftliche Kultur entwickeln konnte.

Bei PFLUG dagegen war der Vertrauenskörper in den ersten Jahren stark auf unmittelbar betriebliche Themen orientiert; nach der beruflichen Neuorientierung des Vertrauenskörperleiters und der Übernahme der Vertrauenskörperspitze durch stärker gewerkschaftlich orientierte Vertrauensleute schlug das Pendel jedoch deutlich in Richtung gewerkschaftliche Orientierung aus. Die Coronapandemie hat diese Entwicklung durch die Schwierigkeiten, im Betrieb zu agieren und die Kolleg:innen zu erreichen, noch verstärkt.

Ein eher ausgewogenes Verhältnis zwischen betrieblichen und gewerkschaftlichen Themen lässt sich bei AERO feststellen, einem Betrieb, dessen Arbeitskul-

tur angesichts eines hohen Organisationsgrads und der engen Kooperation von Vertrauenskörper, Betriebsrat und Gewerkschaft stark gewerkschaftlich geprägt ist. Zudem haben sowohl Betriebsrat als auch Vertrauenskörper eine insgesamt große Bedeutung für die Entwicklung des Betriebs auf allen Ebenen.

Bei ENERGIE findet neben der engen Kooperation, die die betriebsübergreifende und standortweite gewerkschaftliche Betriebsgruppe mit ver.di unterhält, kaum noch eine explizit betriebliche Gestaltungspolitik durch den Vertrauenskörper statt. Dieses Feld wurde weitgehend den Betriebsräten der Einzelgesellschaften überlassen.

Auch bei FARBE erfreut sich der Vertrauenskörper zwar seines Wachstums und seiner gestiegenen Bedeutung innerhalb der IG BCE, ist sich jedoch über mögliche genuin betriebliche Aktivitäten kaum im Klaren und hat auch keine arbeitsgestaltende Orientierung. Die Frage, wie der Vertrauenskörper selbst im Betrieb verankert ist und in welcher Weise er – auch mit Beteiligung bestimmter Beschäftigter – im Betrieb wirken will, scheint hier noch ziemlich ungeklärt. Die Bindung an die Gewerkschaft und an den seit der letzten Wahl stärker gewerkschaftlich orientierten Betriebsrat hat sich hingegen gefestigt.

11.12 Fazit

In diesem Kapitel haben wir gezeigt, dass Emotionen, Stimmungen und Atmosphäre eine nennenswerte Rolle bei Vitalisierungsprozessen spielen, d. h. Handlungsweise und Selbstverständnis des Vertrauenskörpers, seine Beziehungen zu den anderen Akteuren und nicht zuletzt seine Zukunftserwartungen in beträchtlichem Maße (mit)prägen.

In den Untersuchungsbetrieben, in denen die Vertrauensleutearbeit erfolgreich entwickelt und belebt werden konnte, hat sich – so unsere These – ein neuer Handlungsraum geöffnet und etabliert, der sowohl betrieblich als auch gewerkschaftlich orientiert ist. Diesen bezeichnen wir als betrieblich-gewerkschaftliche Kultur, da der Bezug auf den Betrieb und spezifische betriebliche und berufliche (Gestaltungs-)Themen hier ausgeprägter ist als in der traditionellen Kultur von Vertrauenskörpern, die stark von gewerkschaftlichen Diskursen, Haltungen und Aktivitäten geprägt ist.

Die Vertrauensleute, Mitglieder und Beschäftigten, die an den Aktivitäten des Vertrauenskörpers beteiligt sind, eignen sich ihren Betrieb in diesen Beteiligungskontexten auf eine neue Weise an und machen – über kollegiale Erfahrungen an ihrem unmittelbaren Arbeitsplatz hinaus – im gesamten Betrieb Erfahrungen von Beteiligung, Solidarität und Anerkennung. Darin besteht die

immens politische Funktion von Vertrauensleuten, die nicht nur die innerbetriebliche Demokratie stärken, sondern tendenziell auch eine über den Betrieb hinausweisende demokratische Orientierung und Grundhaltung entwickeln.

Dies führt nicht zuletzt auch dazu, dass sie sich die Gewerkschaft auf neue Weise erschließen und aneignen: »Wir sind Gewerkschaft, und was wir hier machen, ist Gewerkschaft!« Damit wird der Prozess, dass »die Gewerkschaft« aus der betrieblichen Arbeitskultur verschwindet, wie Tietel (2006, S. 294 ff.) in den Nullerjahren analysiert hat, teilweise rückgängig gemacht.

Damals wurde die Gewerkschaft dadurch »hinausbefördert« bzw. »exterritorialisert«, dass selbst gewerkschaftlich orientierte Betriebsräte – und möglicherweise auch eine Reihe von Gewerkschaftsmitgliedern und Vertrauensleuten, was damals nicht untersucht wurde – nicht mehr von sich als »wir Gewerkschafter«, sondern nur noch in distanzierter Weise von »der Gewerkschaft« sprachen – als Organisation, Geschäftsstelle bzw. Bezirk oder in Gestalt der/des zuständigen Hauptamtlichen.

All dies bedeutet, dass Vertrauenskörper – in der Regel in Kooperation mit dem Betriebsrat und der lokalen Gewerkschaftsorganisation – stärker partizipativ arbeiten und die Beschäftigten bei den sie betreffenden Themen mit einbeziehen. Damit ist das zweite große Thema unserer Studie angesprochen, das wir im folgenden Kapitel analysieren.

