

# 1 Einleitung: Die Stärkung betrieblicher Demokratie durch gewerkschaftliche Vertrauensleute

---

»Welchen Beitrag leisten gewerkschaftliche Vertrauensleute für eine demokratischere Arbeitswelt und (wie) wirken diese als arbeitsgestaltende Akteur:innen im Betrieb?« Dies waren die Leitfragen unseres Projekts »Vertrauensleute und Beteiligung«.

Am Beginn unserer Untersuchung stand die Wahrnehmung einer Diskrepanz. Einerseits gelten Vertrauenskörper als Auslaufmodell, das allenfalls noch in Residualbereichen der Großindustrie über Einfluss verfügt. Ins Blickfeld wissenschaftlicher Betrachtungen schaffen es Vertrauensleute kaum. Auf der anderen Seite verbinden sich mit dem Konzept »Vertrauensleute« – als einer in der gewerkschaftlichen Basis der Betriebe verankerten und dort legitimierten Struktur – die Hoffnung und der Anspruch auf eine stärkere Einflussnahme der abhängig Beschäftigten auf die Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung.

Mit guten Gründen kann man sagen, dass gerade jetzt die Zeit reif ist für vitale Vertrauenskörper – ja, dass sie aus demokratietheoretischen Erwägungen notwendiger denn je sind. Wir wollen diese »guten Gründe« für das »gerade jetzt« hier kurz anreißen.

## Gestaltung von Transformationsprozessen

Die betriebliche Gestaltung der komplexen und tiefgreifenden wirtschaftlichen Transformationsprozesse (Dekarbonisierung und Digitalisierung) kann in vielerlei Hinsicht von einer Beteiligung der abhängig Beschäftigten am Prozess profitieren, z. B. durch Veränderungsakzeptanz oder Mobilisierung von Expert:innen-Wissen. Vertrauensleute sind in diesem Zusammenhang eine besondere Akteursgruppe: Im Idealfall sind sie Personen, die im Kolleg:innen-Kreis ein hohes Maß an Respekt genießen, die unterschiedlichen Interessen im Betrieb kennen, tief in spezifischen (Arbeits- und Berufs-)Kulturen verwurzelt sind und diese repräsentieren können.

Zu fragen wäre also nach dem besonderen gestalterischen Potenzial von Vertrauensleuten als einer besonderen Institution.

## **Erweiterung demokratischer Einflussnahme**

Wir fragen, ob und wie Vertrauensleute als demokratische Erweiterung und Vertiefung im Betrieb wirksam werden können. In aller Regel sind es die Betriebs- und Personalräte, die als rechtlich geförderte und geschützte Repräsentativorgane die betriebliche Einflussnahme von abhängig Beschäftigten sichern. Allerdings sind sie als zentrale demokratisierende Errungenschaft Institutionen mit begrenzter Reichweite und Wirksamkeit. Kritische Perspektiven auf den demokratischen Gehalt der betrieblichen Mitbestimmung eröffnen nicht nur die rechtlichen Beschränkungen, denen Betriebs- und Personalräte unterliegen. Problematisch erscheinen auch Tendenzen der Überlastung, Bürokratisierung und demokratischen Entleerung dieser Institution.

Können Vertrauensleute angesichts der Repräsentationsdefizite als zusätzliche ergänzende, aber auch eigensinnig-gewerkschaftliche Struktur wirken? Gelingt es ihnen als unmittelbar in den Arbeitszusammenhängen verankerten Personen, intensive Prozesse der Meinungsbildung und Interessenartikulation »vor Ort« in Gang zu setzen?

## **Gewerkschaft und Arbeitswelt als demokratisches Betätigungsfeld**

Verstehen wir Demokratie mit Oskar Negt als prinzipiell gefährdet und nur durch ein stetes Praktizieren und kontinuierliches Erlernen in allen Lebensbereichen aufrechtzuerhalten, stellt sich die Frage nach demokratischer Beteiligung in der Arbeitswelt heute in besonderer Schärfe. Der Zusammenhang von Arbeits Erfahrung, wirksamer Interessenrepräsentanz und demokratischer Orientierung abhängig Beschäftigter wird derzeit breiter thematisiert – allerdings ohne expliziten Bezug auf Vertrauensleute (Dörre et al. 2018; Kiess et al. 2023).

Mit einer lebendigen Vertrauensleutearbeit verbindet sich die Hoffnung auf mehr Wirksamkeitserfahrungen in der Sphäre der Arbeit, die wiederum zur Herausbildung demokratischer Persönlichkeiten beiträgt. Die gewerkschaftliche Vertrauensleutearbeit ist aber nicht nur in Hinsicht auf die demokratisierenden Funktionen von Gewerkschaft relevant, sie wirft damit verbunden immer auch Fragen nach gewerkschaftlicher Demokratie auf – es geht also um Fragen von Demokratie durch Gewerkschaften und um Fragen der demokratischen Verfasstheit und Beteiligung in Gewerkschaften selbst (Gumbrell-McCormick/Hyman 2019).

Eine basisnähere Betriebspolitik (»Gewerkschaft vom Betrieb aus denken«) ist immer auch unter dem Aspekt der organisationsinternen Beteiligungsmöglichkeiten zu betrachten. Unser Forschungsprojekt fragt nun, inwieweit eine –

der Vertrauensleutearbeit innewohnende – gestalterisch-innovative Potenz nicht nur gedankliches Konstrukt ist, sondern in den Untersuchungsbetrieben Gestalt angenommen hat. Unweigerlich geraten dabei immer die interne Verfasstheit der Vertrauenskörper und die Beziehungen zu anderen betrieblichen und außerbetrieblichen Akteur:innen in den Blick.

Aus dem qualitativen Zugang und der relativ kleinen Positivauswahl von zehn Betrieben, die gemeinsam mit drei großen Gewerkschaften vorgenommen wurde (IG BCE, IG Metall und ver.di), ergibt sich, dass die dokumentierten Befunde keine Repräsentativität beanspruchen können. Der Wert der Arbeit besteht vielmehr darin, die Praxis von Vertrauenskörpern innerhalb von komplexen betrieblichen Geflechten und unterschiedliche Muster dieser Praxis zu rekonstruieren. Dabei können günstige und prägende Rahmenbedingungen, aber auch Barrieren für die Entfaltung gewerkschaftlicher Gestaltungsfähigkeit über den Mechanismus Vertrauensleute in den Betrieben sichtbar werden.

## Zu den einzelnen Kapiteln

Die Studie gliedert sich wie folgt: Wir werfen zunächst in Kapitel 2 einen Blick auf den recht dürrtigen Forschungsstand zu gewerkschaftlichen Vertrauensleuten. Dabei finden wir seit geraumer Zeit eine Dominanz von Niedergangsszenarien; die Vertrauensleutearbeit scheint auf dem Rückzug. Diese Krisendiagnose erscheint besonders in historischer Perspektive plausibel, denn in den 1960er und 1970er Jahren wuchsen sowohl die Zahl als auch der Einfluss der Vertrauensleutestrukturen in den Betrieben. Wir fragen dann, was das gewerkschaftliche Bekenntnis zu mehr Beteiligung für die Vertrauensleutepaxis bedeuten könnte.

In Kapitel 3 schauen wir auf die Rahmenbedingungen in den Unternehmen, in denen vitalisierte Vertrauenskörper einen wahrnehmbaren Einfluss auf betriebliche Entwicklungen nehmen konnten. Wir fokussieren dabei zwei Aspekte: die Drohkulisse einer Aufkündigung der Sozialpartnerschaft durch die Arbeitgeber und die mobilisierende Verunsicherung der Beschäftigten durch permanente Reorganisationen an den Unternehmensstandorten.

Letzteres zwingt die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung beispielsweise im Zuge der Aufspaltung eines Unternehmens in mehrere Gesellschaften zu einer organisatorischen Neujustierung, inhaltlichen Selbstüberprüfung und personellen Erneuerung. Eine innovative Gewerkschaftsarbeit im Betrieb, so wird abschließend argumentiert, kann sich allerdings nur entfalten, wenn kreative Protagonist:innen im Vertrauenskörper die sich ergebenden Möglichkeitsfenster auch wirklich nutzen.

Nach diesen einleitenden Texten folgt ein erster inhaltlicher Block, der sich in vier Beiträgen mit den *betriebspolitischen Beziehungen* der Vertrauenskörper befasst:

- Zunächst wird in Kapitel 4 das Geflecht an institutionellen Akteuren abgesteckt, in denen Vertrauensleute operieren. Als Grundfigur sehen wir ein »betriebspolitisches Fünfeck«, in dem der Vertrauenskörper Beziehungen zu den Polen Gewerkschaft, Betriebsrat, Geschäfts-/Konzernführung und Mitgliederbasis/Beschäftigte unterhält. Entfaltet werden die zahlreichen dyadischen und triadischen Beziehungen, die innerhalb dieses Fünfecks bestehen, wodurch sich die Komplexität des Handlungsfelds mit vielen analytischen Zugängen erschließt.
- Im anschließenden Kapitel 5 wird das Dreiecksverhältnis von Vertrauenskörper, Betriebsrat und hauptamtlicher Gewerkschaft näher beleuchtet. Dabei wird die These vertreten, dass es – zumindest in den gut regulierten Großbetrieben – eine große Interessenkonvergenz der drei Akteure gibt. Mit Blick auf unsere Fallbetriebe finden sich in diesem Dreieck überwiegend gut ausbalancierte Beziehungen, in denen sich Vertrauenskörper als Kraftzentrum entfalten können. Wir finden aber auch Fälle, wo Vertrauenskörper in eher einseitigen Kooperationen mit der gewerkschaftlichen Ortsverwaltung oder aber der betrieblichen Mitbestimmung zu einem wichtigen Faktor in der betrieblichen Interessenvertretung heranwachsen.
- In Kapitel 6 greifen wir ein Hauptthema der Vertrauensleuteforschung empirisch auf: das Verhältnis des Vertrauenskörpers zum Betriebsrat. Aufbauend auf arbeitssoziologischen Betriebsratstypologien werden vier Beziehungsmuster herausgearbeitet, wobei sich der Typus »Partnerbezug« als besonders hilfreich für die Vitalisierung von Vertrauenskörpern erweist. Jedoch können sich auch in relativ losen Beziehungsverhältnissen mit klar abgesteckten Terrains der beiden Akteure vitalisierende Dynamiken entfalten. Und obwohl Betriebsräte über beträchtliche Machtressourcen verfügen, um Ambitionen der Vertrauenskörper zu unterlaufen, kann unter bestimmten Bedingungen auch ein Gegnerbezug der beiden Gremien eine gewerkschaftliche Dynamik im Betrieb entfalten.
- In Kapitel 7 zu den (Außen-)Beziehungen des Vertrauenskörpers beleuchten wir die Perspektive der zuständigen Gewerkschaftssekretär:innen auf die Vertrauensleutearbeit und die Aktivitäten der lokalen Gewerkschaftsgliederungen zur Stärkung dieser Arbeit in den Untersuchungsbetrieben. Die befragten Sekretär:innen eint ein hohes Engagement für eine vitale und eigenständige Gewerkschaftspräsenz in den Betrieben und eine ausgesprochen beteiligungsorientierte Grundhaltung.

Die Bedeutung externer Unterstützung für eine gelingende Gruppenbildung und Selbstorganisation im Vertrauenskörper ist kaum zu unterschätzen. Die Fähigkeit, Beteiligung im Betrieb umzusetzen, müssen sich viele Vertrauensleute regelrecht erarbeiten. Dazu sind gewerkschaftliche Unterstützungsleistungen, z. B. durch zusätzliche Kompetenzen, also Kooperation der betrieblichen Akteure mit Projektsekretär:innen, oder durch Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen hilfreich.

Diese Ressourcen kommen in den *Binnendynamiken der Vertrauenskörper* zum Tragen, die Gegenstand des zweiten großen Themenblocks sind. Eine Etablierung als eigenständiger Akteur und die Verankerung einer Beteiligungskultur betreffen zunächst einmal die Organisation und Arbeitsteilung im Vertrauenskörper selbst. Der zweite Block gliedert sich in drei Beiträge und wird um ein Schlaglicht auf die Generationendynamik ergänzt:

- Zunächst werden in Kapitel 8 mit Bezug auf das empirische Material drei Dimensionen der Entwicklung von Vertrauenskörpern entfaltet. Die erste Dimension betrifft die gemeinschaftliche Erarbeitung von *Zielen und Aufgaben* des Vertrauenskörpers. Schwerpunktsetzungen und die Formulierung und Ausarbeitung konkreter Themen übersetzen diese Zieldimension in die betriebliche Praxis. Hierbei stellt der Anspruch, im Zuge von Transformationsprozessen proaktiv an Fragen der Arbeitsgestaltung mitzuwirken, besondere Herausforderungen an die Vertrauensleute.

Die zweite Dimension ist die *Struktur und Arbeitsteilung im Vertrauenskörper*, der eine besondere Bedeutung zukommt. Vor allem bei Führungspersonen im Vertrauenskörper hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass die Umsetzung von Zielen, die Abarbeitung von Themen, die Selbstorganisation des Vertrauenskörpers und nicht zuletzt Ansätze der Beteiligung – von Beschäftigten, aber auch innerhalb des Vertrauenskörpers – große Herausforderungen an die Führung und Steuerung stellt und funktionierender, nachhaltiger und verlässlicher Strukturen bedarf.

Eine dritte, in der Vertrauensleuteforschung und -praxis eher wenig thematisierte Dimension fordert unseres Erachtens stärkere Aufmerksamkeit als in früheren Jahren und gestaltende Zuwendung vor allem durch die Leitung bzw. den Vorstand des Vertrauenskörpers: die Dimension der *Sinnansprüche, Beziehungen, Emotionen und Gruppenprozesse* innerhalb des Vertrauenskörpers selbst.

So sehr Emotionen wie Zusammengehörigkeitsgefühl oder das oft genannte »Herzblut« zentrale soziale und emotionale Ressourcen für die Entwicklung

gewerkschaftlicher Basisstrukturen in den Betrieben darstellen, so sehr kann die Dominanz individueller Ansprüche und Gruppenprozesse zur inhaltlich-gewerkschaftlichen Arbeit eine der größten Barrieren für produktive Vertrauensleutearbeit und eine permanente Herausforderung für die Vertrauenskörperleitung werden.

Argumentiert wird, dass eine nachhaltige und dynamische Vertrauenskörperarbeit wesentlich mit einer steten Arbeit an einem guten Passungsverhältnis von Aufgaben, Selbstorganisation und sozialen Beziehungen korrespondiert.

- Kapitel 9 befasst sich mit der Frage der *Sozialisationsprozesse im Vertrauenskörper* und zeichnet nach, wie sich neu gewählten Vertrauensleuten eine zuvor kaum bekannte betriebliche und gewerkschaftliche Welt öffnet, in die sie sukzessive hineinwachsen, indem sie darin wichtige Aufgaben übernehmen. Sind sie anfangs vor allem Vertrauenspersonen in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen, so verkörpern sie zusehends die arbeitspolitische Kultur eines gesamten Unternehmensstandorts. Sie erschließen sich die Komplexität arbeitspolitischer Aushandlungsgegenstände und lernen, sich mit divergierenden Ansprüchen von Beschäftigten auseinanderzusetzen und differenzierte Lösungen zu entwickeln.

Argumentiert wird, dass die Sozialisation von Vertrauensleuten jeweils in spezifische betrieblich-gewerkschaftliche Kulturen eingebettet ist. Diese Kulturen erfahren in einigen unserer Fallbetriebe durch personelle Erneuerung an der Spitze der Vertrauenskörperleitung (und des Betriebsrats) eine vitalisierende Neuausrichtung.

- Die in Kapitel 11 angesprochene kulturelle Erneuerung motiviert nicht nur zur Mitwirkung an der Gestaltung der genannten drei Arbeitsdimensionen, sondern vermittelt sich in dieser Arbeit auch selbst. Deshalb wird an dieser Stelle mit Kapitel 10 die Nachwuchs- und Generationenfrage als Exkurs eingeschoben, im Wesentlichen mit Bezug auf die Erfahrungen im Fallbetrieb MEDITEC. Deutlich werden verschiedene Spannungsfelder, so etwa zwischen den Erneuerungsansprüchen der Jugend und dem Gefühl einer Statusbedrohung der Älteren oder zwischen der exklusiven Qualifizierung ausgesuchter Nachwuchskräfte und dem Nachwuchsmangel infolge hoher Zugangsschwellen.
- Mit der Entwicklung von Arbeitsumgebungen, die wir als *betrieblich-gewerkschaftliche Kulturen* bezeichnen, befasst sich Kapitel 11. Hier begründen wir die These, dass Emotionen, Stimmungen und Atmosphären eine nennenswerte Rolle in Vitalisierungsprozessen spielen und Handlungsweisen und Selbstverständnis im Vertrauenskörper, die Beziehungen den anderen Akteuren und nicht zuletzt die Zukunftserwartungen in einem gewissen Maße (mit)prägen.

In einigen Untersuchungsbetrieben hat sich eine betrieblich-gewerkschaftliche Kultur entwickelt, die sich stärker auf den Betrieb und spezifische betriebliche und berufliche Themen bezieht als traditionelle Vertrauenskörper, die eher von gewerkschaftlichen Diskursen, Haltungen und Aktivitäten geprägt sind. Die aktiven Mitglieder vitalisierter Vertrauenskörper eignen sich den Betrieb – und die Gewerkschaft – auf eine neue Weise an und machen über kollegiale Erfahrungen in der unmittelbaren Arbeit und Arbeitsumgebung hinaus Erfahrungen von Beteiligung, Solidarität und Anerkennung im gesamten Betrieb. Dies ist eine nicht zu unterschätzende Ressource für ein demokratisches Engagement über den Betrieb hinaus.

Abschließend kommen wir noch einmal auf das Kernthema der *Beteiligung von Vertrauensleuten* zurück und diskutieren in Kapitel 12 die gewerkschaftlichen Ambitionen für eine neue partizipative Kultur im Spiegel unserer Empirie. Deutlich wird hier insbesondere die herausragende Bedeutung der internen Aufgaben-, Organisations- und Beziehungsgestaltung für die Vitalisierung der Vertrauenskörper. Unter dem Aspekt der Partizipation wird die Beziehung der Vertrauenskörper zur Gewerkschaft, zu den Betriebsräten und zur Mitgliederbasis noch einmal systematisch entfaltet. Das vorgefundene Niveau an Partizipation in unserer Positivauswahl legt jedoch nahe, allzu hochfliegende Erwartungen an Vertrauenskörper als Beteiligte und Beteiligende zu »erden«.

Beteiligung in der betrieblichen Arbeitnehmervertretung ist dazu geeignet, Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit zu generieren und so dem wachsenden Gefühl des fremdbestimmten Ausgeliefertseins zu begegnen. Wie Kapitel 13 zeigt, müssen durchaus virulente Hoffnungen, die sich von der gewerkschaftlichen Partizipationsoffensive eine adäquate Antwort auf die gegenwärtige Krise der Demokratie oder einen Hebel für die Bewältigung der großen Transformationsaufgaben versprechen, zwar im Spiegel unserer Empirie enttäuscht werden. Nichtsdestotrotz sind Beteiligung und Basisorientierung ein unabdingbarer Schlüssel für den Erhalt bzw. die Rückeroberung der Gestaltungsmacht der Gewerkschaften.

Im Anhang finden sich zum einen Erläuterungen zum Sample sowie zu den Erhebungs- und Auswertungsmethoden; zum anderen kurze Fallstudien der zehn untersuchten Betriebe mit zentralen Befunden zur Entwicklung der Vertrauensleutearbeit.

