

## 13 Die demokratisch-politische Dimension der Vertrauensleutearbeit

---

*Ingo Singe und Frank Meng*

Zum Schluss wollen wir eine Thematik noch einmal explizit aufnehmen, die im Untersuchungsdesign als »demokratisch-politische Dimension« der Vertrauensleutearbeit angelegt war und die wir dort folgendermaßen umrissen hatten:

»Zur Aufgabe von [Vertrauensleuten] gehört es auch, sich im Betrieb über gewerkschaftliche Themen hinaus – auf Basis einer weltoffenen demokratischen Haltung – in gesellschaftspolitische Diskussionen unter ihren [Kolleg:innen] einzubringen. Gerade zu einer Zeit anwachsender Fremdenfeindlichkeit und zunehmenden Populismus wird es wichtiger, sich am Arbeitsplatz couragiert für Werte wie Freiheit, Gleichheit und Menschenwürde einzusetzen. Die letzten Wahlen zeigen, dass auch Gewerkschaftsmitglieder für populistische Parolen empfänglich sind. Auch hier gilt es für [Vertrauensleute], ›Flagge‹ zu zeigen, in den Werkshallen und Büros immer wieder Gespräche zu führen und einen offenen Diskurs zu pflegen – nicht zuletzt im Vertrauenskörper selbst, so sich auch dort fremdenfeindliche Haltungen artikulieren.«

In jüngster Zeit finden die zugespitzten politisch-ökonomische Krisen auch in den Unternehmen ihren Niederschlag. Die Auseinandersetzungen um Energieversorgung, Inflationsbewältigung, Rüstungs- und Sozialpolitik finden nicht nur auf der Straße statt, sondern betreffen auch Branchen und Beschäftigte in drastischer Form. Innerhalb der Gewerkschaften werden politische Fragen wie das Sondervermögen für die Aufrüstung der Bundeswehr und Waffenlieferungen an die Ukraine durchaus kontrovers diskutiert.

Der Zusammenhang zwischen Lohnpolitik und expandierenden Rüstungsausgaben drängt sich z. B. in den Tarifrunden des öffentlichen Dienstes geradezu auf. Eine Politisierung von Tarifauseinandersetzungen ist für Einheitsgewerkschaften prinzipiell eine schwierige Angelegenheit. Allerdings war unser Forschungsprojekt zeitlich so gelegen, dass wir nicht mehr erheben konnten, inwiefern in unseren Fallbetrieben derartige Themen von Vertrauensleuten thematisiert wurden.

Anfang 2024 erfuhr eine bereits länger virulente Diskussion eine besondere Dynamik, die den politischen Aufstieg der AfD zu ergründen sucht. Ein Strang der Ursachendiskussion fokussiert darauf, die »Arbeitsweltvergessenheit der Populismusforschung« (Urban 2018/2020, S. 189) zu überwinden (Becker/Dörre/Reif-Spirek 2018/2020; Dörre 2020; Sauer et al. 2018; Schmalz et al. 2021). Die überrepräsentative Unterstützung der AfD durch Gewerkschafter:innen wirft die Frage nach erfolgversprechenden Formen einer antifaschistischen Gewerkschaftspraxis im Betrieb auf, die ein tieferes Verständnis der Bedeutung von Arbeitserfahrungen für politische Orientierungen erfordern wird (Kiess et al. 2023).

Die Forschungsergebnisse zum Thema »Klasse–Arbeit–Politik« können hier nicht referiert werden, aber festzuhalten ist, dass rechtsextreme Einstellungen nicht einfach als Reflex auf Deprivationserleben verstanden werden können, sondern vielmehr »von einem Ursachenbündel, von einer Pluralität strukturierender Einflüsse« (Dörre 2020, S. 97) auszugehen ist. Zu diesem Ursachenbündel gehört nicht zuletzt die Tatsache einer demokratischen Lücke in der Arbeitswelt, wie Hans-Jürgen Urban als Sozialwissenschaftler und führender Gewerkschaftsrepräsentant deutlich zum Ausdruck bringt. Gewerkschaftliche Betriebspolitik

»muss dort ansetzen, wo die Ursachen von realer und empfundener Diskriminierung, Abwertung und Kränkungen liegen: an der Entmündigung der Beschäftigten durch die Hierarchie- und Herrschaftsverhältnisse im kapitalistischen Betrieb. Wenn Menschen im Arbeitsalltag durch autoritäre Anweisungsstrukturen oder subtile Formen der indirekten Steuerung entmündigt werden, dann blockiert das die Herausbildung demokratischer Verhaltensweisen und Gesinnungen. Und umgekehrt gilt: Wo individuelle Partizipation und kollektive Mitbestimmung Erfolge zeitigen und betriebliches Engagement immer wieder Selbstwirksamkeitserfahrungen hervorbringt, wachsen Selbstwertgefühl und die Bereitschaft, sich durch Engagement um die eigenen Dinge zu kümmern. Studien über die Einstellungen von Beschäftigten weisen in diese Richtung: Je positiver und erfolgreicher Demokratie und Engagement [im] Betrieb empfunden werden, desto geringer fällt die Neigung zur Abwertung anderer Menschengruppen oder zur Hinwendung zu rechten Narrativen aus.« (Urban 2024b)

Quantitative Untersuchungen (Hövermann 2023; Kiess et al. 2023) haben zuletzt den Zusammenhang von schlechten Arbeitsbedingungen, mangelnder (monetärer) Anerkennung, ausbleibender Wertschätzung und Zuwendung zur AfD – insbesondere unter Arbeiter:innen – erneut bestätigt. Aus diesem Befund lässt sich auf eine vermittelt demokratieförderliche Wirkung funktionierender Vertrauensleutearbeit schließen.

»Vermittelt« nennen wir diese Wirkung, weil es hier nicht um explizit politische Aktivitäten von Vertrauensleuten gegen rechtsextrêmes Denken und rechte Organisierung im Betrieb geht. Vertrauensleutearbeit wirkt vielmehr indirekt gegen rechten Populismus, indem sie Beschäftigten einen Weg eröffnet, eigene Interessen über kollektive demokratische Kanäle zu artikulieren und den Objektstatus der Lohnarbeit zurückzudrängen.

Wenn in der Vertrauensleutepaxis – auch dort, wo sie mit scheinbar »kleineren«, ausschließlich materiellen Fragen befasst ist – Selbstwirksamkeitserfahrung generiert und das Selbstbewusstsein der Beschäftigten gestärkt wird, wenn Vertrauensleute erfolgreich gegen die »Entdignifizierung« der Arbeit agieren (zum Begriff der »Dignifizierung« vgl. Castel 2011; Jaeggi/Kübler 2014), kann ihre Praxis als persönlichkeitsstärkend und demokratieförderlich zugleich verstanden werden.

Dies trifft insbesondere dort zu, wo gewerkschaftliche Vertrauenskörper eine inkludierende, partizipative Kultur entwickeln. Befragen wir unsere Empirie unter diesem Gesichtspunkt, so können wir feststellen, dass Vertrauensleutearbeit dazu beiträgt, dass sich Beschäftigte ihrer eigenen Arbeitsansprüche und deren Legitimität versichern und den aufrechten Gang im Betrieb einüben.

Die von uns beobachteten und/oder in Gesprächen rekonstruierten Effekte und Prozesse lassen sich zwar nicht als intensive, umfassende und komprimierte Veränderungen klassifizieren, wie sie in großen Arbeitskämpfen stattfinden (Habekost et al. 2022; Singe 2024). In den von uns untersuchten Fällen erfasst die Vertrauensleutearbeit eher kleine Gruppen von Beschäftigten, das Veränderungstempo ist nicht besonders hoch und der Prozess erscheint als teilweise mühsame Veränderung der Interessenvertretungspraxis.

Ihre Wirkungen sind nichtsdestotrotz augenfällig und bei Kolleg:innen, die sich auf die Vertrauensleutetätigkeit einlassen, lassen sich tiefgreifende Veränderungen feststellen. Erinnern wir uns an einige bereits diskutierte Wirkungen der Vertrauensleutearbeit:

- *Diskursive Interessenformierung*: Lebendige Vertrauensleutestrukturen funktionieren als Raum, in dem Beschäftigte ihre Arbeitsinteressen entdecken, formulieren, abgleichen, anpassen und aggregieren. Insbesondere dort, wo Vertrauensleutestrukturen heterogene Beschäftigtengruppen umfassen und/oder gruppenspezifische Themen aufgreifen, wird die Interessenformierung zu einem Aushandlungsprozess, der im besten Fall demokratisch strukturiert ist und der Pluralität von Anliegen Raum lässt.
- Vertrauensleutearbeit ist dann eine *Übung in lebendiger Demokratie*: Sie bietet einen Austauschraum, der im betrieblichen Alltag angesichts organisationa-

ler Zersplitterung und Arbeitsintensivierung immer häufiger fehlt. Wenn in Vertrauensleutestrukturen auch minoritäre Gruppen präsent sind – seien es Hochqualifizierte in einem von industrieller Facharbeit geprägten Betrieb oder Zeitarbeiter:innen in einem Hochtechnologieunternehmen – ergeben sich Möglichkeiten demokratischer Kompetenzentwicklung.

- *Aneignung von Gewerkschaft*: Die politische Entwicklung nach Rechtsaußen geht mit einer Abwendung von traditionellen Großorganisationen und einem wachsenden Misstrauen gegenüber Institutionen einher. Punktuell zeigt unsere Empirie eine Vertrauensleutearbeit, in der sich Beschäftigte nicht einfach einem vorgefertigten gewerkschaftlichen Programm und einer Gewerkschaftsidentität annähern, sondern beginnen, Gewerkschaft selbst zu »produzieren« – sie entwickeln die gewerkschaftliche Organisation kulturell und organisatorisch so, dass sie als betrieblicher Akteur anerkannt wird und Wirksamkeit entwickeln kann.

Zu denken wäre hier etwa an die Vertrauensleute bei SPEKTRAL, die in einem gewerkschaftsdistanzierten Belegschaftsumfeld durch offene Organisationsstrukturen, elektronische Formate, partizipative Themenfindung und eine lebendige und passende Semantik dazu beitragen, dass Gewerkschaft im Betrieb neu wahrgenommen wird und gestärkt in institutionelle Aushandlungsprozesse mit der Unternehmenseite eintreten kann.

- *Bildung und Verantwortungsübernahme*: Den Beginn der Tätigkeit als Vertrauensperson begreifen und erleben manche als Auftakt eines wichtigen Aspekts der Persönlichkeitsentwicklung begriffen wird, zumindest wenn das Amt engagiert ausgeübt wird. Aktive Vertrauensleute erschließen sich neue Welten – ihr sozialer Kreis weitet sich, sie nehmen gewerkschaftliche Bildungsangebote wahr und lernen die Strukturen der demokratischen Großorganisation Gewerkschaft kennen. Sie entwickeln neue Perspektiven auf die Arbeit und blicken als Repräsentant:innen ihrer Wähler:innen, die in der Amtsausübung »mitgedacht« werden, anders auf die sozialen Beziehungen im Betrieb.
- Mit der ehrenamtlichen Tätigkeit als Vertrauensperson werden einfache Gewerkschaftsmitglieder zu *Verantwortungsträger:innen*. Sie signalisieren, dass sie die unerfüllten Arbeitsinteressen der Kolleg:innen vertreten wollen und sich diesen verpflichtet fühlen.

Klaus Dörre (2024) argumentierte im Zuge der sich überraschend entwickelnden Protestbewegung gegen rechts Anfang 2024 erneut, dass die Demokratiebewegung auch vor den Betrieben nicht Halt machen dürfe. Mehr Einfluss der Beschäftigten auf das Was, Wann und Wie des Produzierens wirke gegen die Machtlosigkeitserfahrungen, die den Nährboden für rechtsextremes Denken

darstellen. Ähnlich lesen sich die Ausführungen von Urban zu einer progressiven Politik sozial-ökologischer Transformation, die gedanklich auch viel Raum für die Rolle von Vertrauensleuten bieten:

»Der traditionelle Reformismus hat in der Regel gewartet, was der Markt an Wertschöpfung hervorbringt, um diese dann in soziale Reformen zu übersetzen. Heute wissen wir, dass die Eingriffe in Märkte, Produktion und Produkte erheblich tiefer ausfallen müssen. Demokratisch gesetzte Ziele müssen die ökonomische Entwicklung bestimmen und nicht die Logik der profitabelsten Allokation von Ressourcen. Und schließlich [...] muss der neue Reformismus auf eine weitreichende Demokratisierung von Produktions- und Investitionsentscheidungen setzen. Der traditionelle Reformismus war in hohem Maße etatistisch, also vom Staat her gedacht. Er war orientiert auf die Regierungspolitik und verzichtete weitgehend auf Rückkopplung mit der Zivilgesellschaft, mit den Interessen der Menschen in den Regionen und Branchen. Auch das muss ein komprimierter Ökoreformismus anders machen.« (Urban 2024a, S. 103)

Unsere Forschung zeigt: Vertrauensleutearbeit kann als demokratische Ertüchtigung im Betrieb wirken. Die These ist, dass sich die Arbeitenden mit ihrer Vertrauensleuteorganisation Artikulations- und Einflussmöglichkeiten und so eine Alternative zu einem resignierenden Rückzug schaffen können, der einen fruchtbaren Boden für rechtsextremes Denken darstellt. Diese vermittelte Wirkung von Vertrauensleutearbeit ist in unseren Untersuchungsfällen vielfältig zu finden; die Befunde können allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass von einer tiefen und umfassenden Dynamik in den Betrieben derzeit kaum die Rede sein kann.

Wenn Vertrauensleutearbeit dazu beiträgt, nicht Artikuliertes wie Unrecht und stumme Leiderfahrungen sowie zuvor »entthematized« Unterdrückungsphänomene und Ungleichheitsstrukturen ans betriebsöffentliche Licht zu bringen, ist ein wesentlicher Schritt zu einer konstruktiven Konfliktaustragung getan – und damit eine Alternative zum passiv-ausweglosen Erleiden, das nur zu häufig den »Frustr-Humus« für rechte Ressentiments bildet.

Zur Frage direkter politischer Praxis von Vertrauensleuten im Betrieb bieten unsere Befunde nur spärliche Auskunft, obwohl sich mit einer Stärkung der Vertrauensleute durchaus Hoffnungen verbinden. Während die Bindungen des Arbeiter:innen-Milieus an die Sozialdemokratie erodieren und von einer generellen Repräsentationskrise traditioneller Parteien gesprochen wird, bleibt zu hoffen, dass insbesondere betrieblich aktive Gewerkschafter:innen über einen Kredit bei den Kolleg:innen verfügen, der ihnen auch in politischen Fragen Gehör und Einfluss verschafft. So können sie ihre Glaubwürdigkeit als Interessenvertreter:innen nutzen, um die Auseinandersetzung mit rechtsorientierten Kolleg:innen im Betrieb zu führen.

Wenn wir in unseren Interviews und Gruppendiskussionen auf das Thema Politik zu sprechen kamen, waren die Reaktionen eher abweisend. Spontan wurde »Politik« primär als Parteipolitik verstanden, die aus dem Betrieb besser herauszuhalten sei, weil politische Kontroversen in Vertrauensleutestrukturen, die vielfach um Stabilität kämpfen, als bedrohlich empfunden wurden.

Dies mag auch damit zusammenhängen, dass die Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit in vielen Fällen – und gewerkschaftlich gewollt – eher mit einer verstärkten Kooperation zwischen Vertrauenskörper und Betriebsrat als mit einer intensiveren Basisarbeit korrespondiert. Oft geht es bei der Einbindung der Vertrauensleute eher um eine Maßnahme zur Erhöhung von Transparenz und Leistungsfähigkeit der institutionalisierten Mitbestimmung als um den Aufbau autonomer konfliktfähiger Gewerkschaftsstrukturen.

Die verstärkte Kooperation lässt sich dann als Angebot des Betriebsrats an den Vertrauenskörper zur Mitwirkung an der Gestaltung betrieblicher Belange, was eine Tendenz zur Verpflichtung des Vertrauenskörpers auf ebendiese Belange impliziert. Dabei kann das politische Mandat als Gewerkschafter:in leicht aus dem Blick geraten, zumal gewerkschaftliche und gesellschaftliche Selbstpositionierungen immer auch ein Konfliktpotenzial bergen, das innerhalb der betrieblichen Interessenvertretung als kontraproduktiv erlebt wird.

Allerdings gab es in unseren Gesprächen eindeutige Bekundungen insbesondere gegen rechts. Die AfD, so das Motto, »geht bei uns überhaupt nicht«; in einem Fall bezogen Vertrauensleute auch betriebsöffentlich deutlich Position gegen diese Partei. Aber auch wenn diese Haltung bei unseren Gesprächspartner:innen zum Selbstverständnis gehörte, heißt das nicht, dass Vertrauensleute eine systematische politische Auseinandersetzung um die Frage von rechtsextremen Orientierungen forcieren würden – von einem strukturierten Kampf um die Köpfe der Kolleg:innen berichtete keine:r der Befragten.

In einer Gruppendiskussion mit Vertrauensleuten von FARBE, wo in der Vergangenheit des Öfteren AfD-Materialien kursierten, wird gefordert, man müsse »auch mal irgendwann Stellung beziehen« und signalisieren, dass »bei uns kein Platz für rechtes Gedankengut« ist und man gegen »Nazis« konsequent bis zur fristlosen Kündigung vorgehen solle.

Auch der Betriebsratsvorsitzende empörte sich, dass Beschäftigte über soziale Medien »ganz böses Material verteilen« und ihm bei manch einer zugespielten WhatsApp-Nachricht »langsam auch die Spucke wegbleibt«. Allerdings ergeben sich daraus keine systematischen Aktivitäten der Interessenvertretung, weder im Vertrauenskörper noch im Betriebsrat. Der Betriebsratsvorsitzende ist stattdessen der Ansicht, dass die Interventionsmöglichkeiten der Interessenvertretung hier »sehr, sehr beschränkt« seien.

Gänzlich abwesend ist »das Politische« im Betrieb nie, denn die »richtige Position« zu konkreten betrieblichen Fragen erfordert eine Einbettung in ein umfassenderes System von Positionen und Werten. Diese werden aber unserer Beobachtung nach eher in kleineren Austauschformaten und informellen Gesprächen »festgezurr« (Batstone/Boraston/Frenkel 1977) und besitzen auch deshalb Gewicht, weil sie von prominenten Betriebsrät:innen oder Gewerkschafter:innen artikuliert werden. Zum betrieblichen Common Sense, der sich auf Betriebsversammlungen leicht identifizieren ließ, gehörten etwa Skepsis gegenüber der Klimabewegung und der Energiepolitik der Ampelregierung.

In Krankenhäusern läuft die Kritik an den Marktmechanismen im Gesundheitswesen immer mit, die im Kreis der Aktiven geteilt wird – was aber nicht heißt, dass diese eine strukturierte Debatte über gesundheitspolitische Grundsatzzfragen mit der Belegschaft führen würden. Zu beobachten war stattdessen das Angebot offener Diskussionsformate, die sich tendenziell eher an Hochqualifizierte richten, z. B. sogenannte Mittagstische, bei denen auch politische Themen diskutiert werden können. Generell verstehen sich die von uns beforschten Vertrauenskörper aber nicht als Organ, das mit politischen Diskussionen in die Belegschaft hineinwirken oder gar um politische Positionen kämpfen würde.

Die Ursachen für diese Politikferne sind unterschiedlich. Neben der fortwirkenden traditionellen Arbeitsteilung in der deutschen Arbeiter:innen-Bewegung zwischen politischer und gewerkschaftlicher Zuständigkeit schlägt sich wohl auch in den Belegschaften eine Abwendung von traditionellen Politikformen nieder. Mangelndes Interesse aufseiten der Beschäftigten wird von Gewerkschaftsaktivisten immer wieder beklagt, zugleich sind Vertrauensleute aber oft nicht die selbst- und sendungswussten hochpolitischen Aktivist:innen, als die sie die Gewerkschaften gerne darstellen. Außerdem ist das Denken, dass das Thematisieren politischer Differenzen die notwendige Einheit der Arbeiter:innen-Klasse untergrabe, weiterhin präsent.

Das Angebot an die Belegschaft, in politische Debatten einzutreten, ist derzeit offenbar nicht die Sache der Vertrauensleute. Allerdings ist zu erwarten, dass die großen politischen Fragen mit der Gewalt von Krisen und Transformationsdynamiken, die sich wechselseitig befeuern, auch in den Betrieben präsenter werden.

Die Gefährdungen der Demokratie und angedachte Einschränkungen gewerkschaftlicher Arbeitskämpfungsfähigkeit, Transformationszwänge und -belastungen, Kriegsertüchtigung und Inflation sowie die Gefährdung der menschlichen Existenzgrundlagen selbst – all dies sind essenzielle Fragen, die Beschäftigten auf der Seele brennen. Die Frage scheint weniger, ob Vertrauensleutestrukturen diese Themen aufgreifen sollten, sondern was sie brauchen, um diese Funktion künftig ausfüllen zu können.

