

12 Vertrauensleute und Beteiligung

Ingo Singe und Olaf Katenkamp

Das Thema Beteiligung spielt im gewerkschaftlichen Strategiediskurs eine prominente Rolle. Als einflussreiche Mitgliederorganisationen werden Gewerkschaften sich nur behaupten können, wenn sie mit den tradierten Formen der »stellvertreterischen« Interessenrepräsentanz und der Kultur von »Funktionärsgewerkschaften« brechen und sich durchgehend als »Beteiligungsgewerkschaften« neu aufstellen. Die Frage, ob und wie Großorganisationen aus sich selbst heraus zu Entbürokratisierung und vertiefter Demokratisierung fähig sind, spielt in der Diskussion um Möglichkeiten und Formen eines gewerkschaftlichen »Comebacks« eine wichtige Rolle (Bernaciak/Grumbrell-McCormick/Hyman 2014; Dörre et al. 2016; Heery 2005; Voss/Sherman 2000).

Bei manchen Beobachter:innen provoziert der Beteiligungsüberschwang durchaus kritische Nachfragen, u. a. weil weder der Begriff selbst noch die Zielsetzung einer Transformation der Organisation in Richtung Beteiligungsgewerkschaft wirklich neu sind. Rainer Zoll konstatierte bereits 1994:

»[D]ie Gewerkschaften sprechen von einer neuen Beteiligungsorientierung. Sie sind aber weit davon entfernt, eine breite und direkte Beteiligung der Arbeitnehmer am gewerkschaftlichen Leben verwirklicht zu haben« (Zoll 1994, S. 12).

Beteiligung erscheint als »deus ex machina« (Thiel 2022, S. 86) oder als »Zaubermittel« (Bahnmüller 2010, S. 1). Man könne, so Bahnmüller, den Eindruck gewinnen,

»Beteiligung sei eine Allzweckwaffe, die gegen alle Gebrechen hilft, unter denen die Gewerkschaften seit Jahren leiden: Mitgliederverluste, Legitimitätskrisen, Durchsetzungsschwäche. Beteiligung gilt als Möglichkeit der Revitalisierung der Gewerkschaften, als Strategie der Aktivierung von Mitgliedern, als Ansatz der Mitgliederbindung und -gewinnung, als Möglichkeit, die Handlungsfähigkeit zu stärken, den Output zu erhöhen und die Legitimationsprobleme zu reduzieren« (Bahnmüller 2010, S. 1).

Angesichts dieser Vorbehalte ist es nötig, das Thema Beteiligung in seinem Bezug zur gewerkschaftlichen Institution der Vertrauensleute genauer zu fassen und Vertrauensleute sowohl als beteiligende als auch als beteiligte Gruppe zu untersuchen. Unterschiedliche Perspektiven drängen sich auf. Es wäre zu fragen, ob und wie Vertrauensleute beteiligt werden, ob sie also eine »Zielgruppe« für Beteiligungsavancen anderer Akteure sind. Hier ist zu erkunden, in welcher Form und zu welchen Inhalten der betriebsexterne gewerkschaftliche Funktionskörper die Vertrauensleute als betriebliche Gewerkschaftsstruktur beteiligt.

Dabei geht es zunächst um die Beteiligung am Prozess der gewerkschaftlichen Politik- und Strategieentwicklung als Beteiligungsrichtung, die nach den Wirkungsmöglichkeiten der Vertrauensleute in die Organisation hinein fragt. Hier wird traditionell ein Beteiligungsdefizit konstatiert. Vertrauensleute leiden demnach darunter, dass ihr »satzungsgemäß verankerter Einfluss auf die Willensbildungsprozesse innerhalb der Organisation [...] eher dürftig« ausfällt (Prott 2013, S. 314; vgl. auch Sperling 2014).

Betrachtet man über die »Satzungsbeziehung« hinaus die Beteiligungsbeziehungen zwischen Gewerkschaften und ihren betrieblichen »Vertreter:innen«, fällt der Blick auf gewerkschaftliche Initiativen, bei deren betrieblicher Umsetzung sich die Beteiligung von Vertrauensleuten oder Betriebsgruppen förmlich aufdrängen.

Zu denken wäre an Beschäftigtenbefragungen, die in den Gewerkschaften zusehends an Bedeutung gewinnen, oder an die bei ver.di weitreichenden Formen partizipativer Tarifpolitik, die den direkt in den Teams gewählten Vertreter:innen (Teamdelegierten) in manchen Fällen einen starken Einfluss bis in die eigentliche Verhandlungssituation hinein eröffnet (Habekost et al. 2022). Derartige tarifpolitische Praktiken kontrastieren mit älteren Vorgehensweisen, die die gewerkschaftliche Basis in erster Linie als »mobilisierenden Trommelschläger« im Tarifkonflikt nutzten (Bahnmüller/Salm 2018; Kutlu 2013).

Vertrauensleute stehen aber nicht nur in Beziehung zu lokalen Gewerkschaftsgliederungen, sondern auch zu Betriebsräten (siehe Kapitel 5). Auch in dieser Beziehung kann man sich Vertrauensleute als Beteiligte vorstellen, die z. B. von Vertreter:innen einer partizipativ orientierten Betriebsratsarbeit »beteiligt« zurate gezogen werden. Unsere betrieblichen Gesprächspartner:innen nutzten hierfür gerne den Begriff des »Einbindens« der Vertrauensleute in die Betriebsratsarbeit.

Aber auch eine umgekehrte Beteiligungsbeziehung ist nicht auszuschließen, in deren Rahmen Vertrauensleute gegenüber den betrieblichen Mitbestimmungsinstitutionen »in Vorleistung« gehen und als Beteiligende auftreten. Ein solches Szenario ist dort denkbar, wo starke Vertrauensleutestrukturen als souveräner Akteur in der Lage sind, strategisch zu agieren.

Für die Frage, wie die abhängig Beschäftigten stärker Einfluss auf betriebliche Entwicklungen nehmen und die Demarkationen demokratischer Einflussnahme im Betrieb verschieben können, ist die Beziehung von Vertrauensleuten zu den »einfachen« Gewerkschaftsmitgliedern von besonderem Gewicht. Ist diese Beziehung derart gestaltet, dass Vertrauensleutestrukturen als Mechanismus von Meinungsbildung und Einflussnahme funktionieren?

Wenn man davon ausgeht, dass sich die Beteiligungsidee in den Vertrauensleuten »verkörpert« (Prott 2013, S. 312), ist zu fragen, wie sich diese Idee in der Beziehung von Vertrauensleuten zur gewerkschaftlichen Basis im Betrieb und zu den Nichtorganisierten vermittelt. Eine beteiligungsorientierte Vertrauensleutearbeit würde in diesem Fall weit über Vorstellungen hinausgehen, die die Institution auf einen Vermittlungsmechanismus gewerkschaftlicher Politik in die Betriebe hinein beschränken. Beteiligende Vertrauensleute müssten in Abgrenzung zu dieser einseitigen »Top-down-Perspektive« eine Praxis entwickeln, die Anliegen, Interessen und gemeinsame Handlungsoptionen im Austausch mit den Beschäftigten vor Ort entwickelt.

Man mag fragen, wer besser platziert wäre, ein solches »Ergreifen und Verändern« durch die Beschäftigten selbst (Artus 2022; Zoll 1991) in einem diskursiven Beteiligungsprozess zu tragen, als Vertrauensleute, oder anders formuliert: Vertrauensleute wären die beteiligende Institution, die einen praktischen Impuls gegen die dominante Repräsentationslogik von Gewerkschaft und Betriebsrat (Thünken 2018), gegen die postdemokratischen Tendenzen in der betrieblichen Mitbestimmung (Brinkmann/Nachtwey 2017) und gegen die »weitgehende Exklusion der Belegschaft als relevantem politischen Akteur« (Schmidt/Trinczek 1999, S. 111) setzen könnten.

Neben den bisher entfalteten Beteiligungsbeziehungen (Gewerkschaft–Vertrauensleute; Betriebsrat–Vertrauensleute; organisierte bzw. nicht organisierte Beschäftigte–Vertrauensleute) brachten unsere empirischen Untersuchungen noch eine weitere grundlegende Beteiligungsbeziehung ins Blickfeld, nämlich die Beteiligung innerhalb des Vertrauenskörpers selbst. Inwieweit beteiligen sich die gewählten Vertrauensleute tatsächlich an der Bearbeitung der Aufgaben des Vertrauenskörpers in ihren unterschiedlichen Dimensionen (Ziele und Themen; Strukturierung und Organisationsformen; Beziehungsgestaltung)? Haben wir es mit lebendigen, involvierenden Strukturen zu tun, die sich durch eine funktionale interne Arbeitsweise auszeichnen?

Durch die Studienlage waren wir vor Forschungsbeginn über das geringe Aktivitätsniveau ganzer Gremien und den hohen Anteil von Vertrauensleuten informiert, die sich nach erfolgter Wahl in keiner Weise an der Arbeit des Vertrauenskörpers beteiligen (Hemsteg-von Fintel 2002; Prott 2015a). Dennoch wa-

ren wir überrascht, welch hohe Bedeutung »das Interne« in unseren Gesprächen mit Vertrauensleuten spielte.

Erfolge der Vertrauensleutearbeit bestanden häufig darin, zunächst einmal intern neue Formate und Gesprächskulturen zu etablieren und mehr Kolleg:innen im Vertrauenskörper »sprechbereit« zu machen und zu einer verlässlicheren Verantwortungsübernahme zu bewegen. Die Belegung von Vertrauensleutearbeit und die Neukonfiguration der Außenbeziehungen des Vertrauenskörpers sind kaum zu trennen von den Prozessen, die im internen Gefüge des Vertrauenskörpers für mehr Beteiligung sorgen.

12.1 Beteiligungsbeziehung 1: Gewerkschaft–Vertrauensleute

Wenden wir uns zunächst der Beziehung zwischen der (örtlichen) Gewerkschaft und Vertrauensleuten zu. Es wundert kaum, dass die Tarifarbeit als gewerkschaftliche Kernfunktion ein zentrales Feld für Beteiligungsprozesse ist. Gewerkschaften versuchen auf verschiedene Weise, die Tarifprozesse durch Beteiligungselemente anzureichern (»partizipative Tarifarbeit«).

Damit reagieren sie auch auf die Tatsache, dass der Tarifprozess vielen Gewerkschafter:innen fremd ist. Die Verhandlungsarena erscheint als geradezu mythischer Ort des Expert:innen-Handelns; Grebing (1977, S. 46) spricht von einem »geschäftsmäßigen Schlagabtausch von Profis«. Beschäftigte können die Tarifprozesse vielfach nicht mit ihrem Arbeits(er)leben verbinden, was die Bedeutung der Gewerkschaft für Beschäftigte beeinträchtigt.

Im tarifpolitischen Prozess kann Beteiligung an verschiedenen Stellen stattfinden: bei der Forderungsfindung, der Konstituierung der gewerkschaftlichen Verhandlungsgruppe (Tarifkommission), der Information der Beschäftigten über den Verhandlungs- bzw. Einigungsprozess und der Evaluation und Abstimmung über Verhandlungsergebnisse. Bei all diesen Prozessen kann die Gewerkschaft Vertrauensleute beteiligen. Ebenso ist es vorstellbar, dass Vertrauensleute weitergehende Beteiligungsprozesse im Betrieb verantworten, also als Beteiligende ihre »Scharnierfunktion« (Kapitel 9.3) wahrnehmen.

In manchen Betrieben trafen wir auf Versuche, durch die Beteiligung der betrieblich Aktiven zu einer betrieblichen »Erdung« der Tarifarbeit zu kommen. Im Falle von ITK, einem gewerkschaftlich wenig erschlossenen transnationalen IT-Konzern, haben sich auf Initiative des bundesweit operierenden Konzernbetreuers in den einzelnen Konzernniederlassungen ver.di-Betriebsgruppen gebildet, die zum Träger einer »Demokratisierung der Prozesse« werden sollen.

Weil dieser Gewerkschaftssekretär Tarifarbeit als zentrales Handlungsfeld der Betriebsgruppen versteht, wird Wert darauf gelegt, dass deren Mitglieder sowohl an der tariflichen Forderungsfindung als auch an der Konstituierung der Tariff Kommission beteiligt sind. Die Wahlen zur Tariff Kommission finden an den einzelnen Standorten öffentlich statt und machen Gewerkschaft sichtbar und wahrnehmbar. Indikator für eine durch Beteiligungsformate induzierte Belebung der betrieblichen Gewerkschaftspraxis ist die Tatsache, dass die Zahl der Kandidat:innen für die Tariff Kommission die Zahl der zu vergebenden Plätze zuletzt um rund das Dreifache überstieg.

Damit ist die Etablierung der Betriebsgruppen, die hier annähernd funktionsgleich zu Vertrauensleutestrukturen agieren, die organisatorische Voraussetzung für eine neue Transparenz und Beteiligungsintensität in der Tarifarbeit. Zugleich soll diese wahrnehmbare Beteiligung auch die Attraktivität von Gewerkschaft in einem Umfeld stärken, in dem sich die subjektiven Ansichten hochqualifizierter Angestellter traditionell nur schwer mit Gewerkschaft und gewerkschaftlicher Kultur verbinden lassen. Ein in der Betriebsgruppe aktives Betriebsratsmitglied beschreibt die Veränderungsdynamik wie folgt:

»Früher war die Gewerkschaft irgendetwas Mysteriöses. Da haben sich irgendwie zehn Leute in einen Raum gesperrt und man ist mit einem Tarifergebnis irgendwo wieder rausgekommen. Noch schlimmer war, dass dann [...] zwei rausgegangen sind und mit einem Ergebnis wieder reingekommen sind. Das ist jetzt total anders geworden, weil wir erstmals eine richtig gewählte Tariff Kommission haben. Früher wurde man ernannt.«

Man würde die Effekte der beteiligungsorientierten Tarifarbeit bei ITK überschätzen, wenn man annimmt, die Beteiligungsorientierung würde in weiten Teilen der Belegschaft eine Leidenschaft für den Tarifprozess entfachen und zu einem deutlichen Mitgliederzuwachs führen. Die Beteiligung trägt aber dazu bei, dass die Betriebsgruppen ein Handlungsfeld besetzen – was einfacher gelingt, wenn wesentliche Vereinbarungen auf Betriebs- oder Konzernebene erfolgen. Außerdem bekommen die Betriebsgruppen von gewerkschaftlicher Seite, d. h. vom gewerkschaftlichen Hauptamt, Anerkennung und Vertrauen signalisiert und können auf demokratische Weise Einfluss auf die Regulierung von Arbeit und Beschäftigung qua Tarif nehmen.

Im Falle des Unternehmens ENERGIE, wo die gewerkschaftliche Repräsentanz quantitativ stark ist und etablierte Vertrauensleutestrukturen bestehen, experimentiert ver.di ebenfalls mit partizipativen tarifpolitischen Elementen. Auch in diesem Fall will die Gewerkschaft der Erosion ihrer Mitgliederbasis durch Beteiligungsofferten entgegenwirken. Die beteiligende Tarifpolitik zeichnet sich hier

primär dadurch aus, dass die Mitglieder direkt und individuell in den Prozess der Forderungsfindung einbezogen werden.

Durch schriftliche Befragungen und zusehends auch elektronische Formate werden zum einen quantitative Forderungen (»Mit welcher Entgeltforderung soll ver.di in die Verhandlungen gehen?«) und Streikbereitschaft (»Wofür wärs du bereit, in den Streik zu treten?«) ermittelt, zum anderen wird den Befragten die Möglichkeit eingeräumt, weitere Themen nach persönlicher Relevanz zu priorisieren. An der Vorauswahl dieser zusätzlichen tariffähigen Gegenstände sind auch die Vertrauensleute beteiligt, und zwar nicht nur jene, die eine offizielle Funktion in der Tariff Kommission haben.

Die Vertrauensleute stecken das Beteiligungsfeld inhaltlich im Austausch mit dem Gewerkschaftssekretär als verantwortlichem Verhandlungsführer ab, sodass diese Abstimmung wie ein Filter für die anschließende umfassendere Integration der Mitglieder in den Prozess wirkt. In dem hier diskutierten Fall wird nicht nur unter Beteiligung der Vertrauensleute ein Korridor definiert, innerhalb dessen die Mitgliedschaft ihre Lohnforderung artikulieren kann, vielmehr wird auch die Haltung der Mitglieder zu Tarifthemen wie Altersteilzeit, Arbeitszeitgestaltung oder jugendspezifischen Forderungen erfragt.

Vertrauensleute werden in diesem Prozess einer partizipativeren Tarifpolitik also nicht nur als Beteiligte aufgewertet, die bei der Forderungsfindung in einen intensiveren Austausch mit dem professionellen Gewerkschaftsapparat treten, sondern in stärkerem Maße auch als Beteiligende. Die Hoffnung des zuständigen Gewerkschaftssekretärs liegt darin, durch die Mitgliederbefragung

»Öffnung und Sichtbarkeit auch für die Vertrauensleute zu erzeugen, sodass sie halt wirklich wahrnehmbar sind im Betrieb, dass sie halt auch wirklich eine Aufgabe haben.«

Was bedeutet eine solche Partizipationsorientierung der Tarifpolitik, die in diesem Fall vom zuständigen Sekretär ausgeht, nun aber für den Vertrauenskörper als beteiligtes und als beteiligendes Organ?

Zunächst einmal ist festzustellen, dass eine Öffnung des Forderungsfindungsprozesses durchaus vitalisierend wirkt. Mit 75 Prozent ist die Resonanz auf das Partizipationsangebot der Mitgliederbefragung in den Augen des Gewerkschaftssekretärs gut. Die Befragung löst nicht nur in der Betriebsgruppe, sondern in weiten Teilen der Mitgliedschaft lebhaft Diskussionen aus. Dabei werden unterschiedliche Interessen aufgegriffen und teilweise kontrovers diskutiert, z. B.: »Sollen wir etwas für die Azubis oder Altersteilzeitarrangements fordern?«

Notwendige Aggregationsleistungen gewerkschaftlicher (Forderungs-)Politik, ohne die die Organisation ihrem Verhandlungspartner nicht geschlossen entgegentreten kann, stellen einen Vorgang dar, in dem manche – oft gruppenspezifische – Interessen priorisiert werden, andere dagegen weniger Gehör finden oder gar vollständig entthematisiert werden. Wird dieser Aggregationsprozess »enttraditionalisiert«, indem die Forderungsfindung nicht exklusiv dem traditionell zuständigen engeren Kreis überlassen bleibt – hauptamtlichen Sekretär:innen und einem kleinen Kreis von hochaktiven Ehrenamtlichen und insbesondere Betriebsratsmitgliedern –, sondern partizipativ geöffnet wird, sind die Folgen nicht ausschließlich positiv.

Im Rahmen partizipativer Tarifpolitik werden die unterschiedlichen Prioritäten und Interessen nicht nur betriebsgruppenintern, sondern darüber hinaus zwischen den Mitgliedern sichtbar. Damit nimmt Tarifpolitik organisationsintern einen deutlicheren »Aushandlungscharakter« an – was einerseits erwünscht sein kann und als notwendige und attraktive demokratische Belebung der Gewerkschaftsarbeit wahrgenommen wird, nämlich als Mechanismus, um der Distanz der Mitgliedschaft vom Tarifprozess entgegenzuwirken. Andererseits besteht die Gefahr, dass die Beteiligung nervenaufreibende und ressourcenbindende interne Konflikte provoziert, während die Stärke der Gewerkschaft in ihrem einheitlichen und geschlossenen Auftreten liegt (»Einigkeit macht stark«).

Im Falle von ENERGIE merkte der zuständige Gewerkschaftssekretär, dass erste, sehr offene Beteiligungsinitiativen dazu führten, dass die Gewerkschaften mit einer zu breiten Forderungspalette in die Verhandlungen gingen, was den Einigungsprozess erschwerte und zu vermeidbaren Enttäuschungen in der Mitgliedschaft führte. Dass im Zuge des Partizipationsprozesses ein »breiter Blumenstrauß« an Forderungen entwickelt worden war, sei »unpraktisch« gewesen und die gewerkschaftlichen Verhandler:innen hätten sich »dadurch mehr Probleme [...] gemacht, als dass es uns geholfen hat«.

Daraus habe man die Lehre gezogen, dass sich zu offen angelegte Beteiligungsprozesse negativ auf die gewerkschaftliche Verhandlungsfähigkeit auswirken können. Erforderlich sei daher eine stärkere inhaltliche Strukturierung der partizipativen Forderungsfindung. In diesem Prozess spielen Vertrauensleute mittlerweile eine wichtige Rolle – nicht nur durch die beschriebene Vorstrukturierung der Mitgliederbefragung, sondern auch durch die Notwendigkeit, die Befragung inhaltlich und kommunikativ einzubetten.

So sollen die Vertrauensleute den Mitgliedern in ihrem Betreuungsbereich nicht nur den Nutzen einer Beteiligung an der Befragung vermitteln, sondern zugleich auch einen gewissen Forderungsrealismus. Das heißt – ganz in der Lo-

gik von Gewerkschaft als intermediärer Organisation (Müller-Jentsch 1982) –, dass Vertrauensleute der gewerkschaftlichen Basis einen Möglichkeitsraum für Tarifforderungen nahebringen, der die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ebenso respektiert wie das Organisationsinteresse am Erhalt der Verhandlungsbeziehung mit dem Unternehmen. Der zuständige Sekretär und Verhandlungsführer formuliert:

»[Wir] haben quasi, bevor die Befragung losging, das bei unseren Vertrauensleuten vorgestellt, auch gezeigt, wie sieht das Ganze aus, quasi ein Beiblatt dazu erstellt mit Hintergrundinfos, was gibt es für Richtlinien gerade, die abgeschlossen wurden, zum Beispiel also bei Energiewirtschaft: Was sind gerade Abschlüsse, die getätigt wurden? Und dafür ein Gefühl zu bekommen natürlich – die ganzen Rahmenbedingungen et cetera, die ganzen Kennzahlen, die halt wichtig sind – und letztendlich auch unsere Vertrauensleute sprechfähig zu machen, dass sie wirklich auch mit den Mitgliedern in Kontakt gehen können.«

Der Ausdruck »sprechfähig machen« taucht in unseren Interviews immer wieder auf. Damit Vertrauensleute ihre beteiligende Rolle wahrnehmen können, benötigen sie bestimmte »Sprechkompetenzen«, also die Fähigkeit zur inhaltlichen Vermittlung von gewerkschaftlicher (Tarif-)Politik und auch von deren Grenzen. Offensichtlich besteht hier Qualifizierungsbedarf, denn die Fähigkeit und auch die Bereitschaft von Vertrauensleuten, ihren Kolleg:innen im Arbeitsplatzumfeld gewerkschaftliche Politik zu vermitteln, ist nicht zwangsläufig gegeben (Buggeln 2015).

Der Fall ENERGIE lässt uns festhalten: Die partizipativere Gestaltung der Tarifpolitik bedeutet die Chance einer Erweiterung und Aufwertung der Rolle von Vertrauensleuten. Schon traditionell waren sie an der Findung von Tarifforderungen beteiligt, indem sie die – von ihnen interpretierten bzw. konstruierten – Interessen der Mitgliederbasis einspeisten. Wird der Beteiligungsprozess nun aber durch eine Befragung systematisierter, transparenter und reflektierter, ändern sich auch die Erwartungen an Vertrauensleute. Sie sollen sich bei der Gestaltung der Befragung inhaltlich einbringen und als beteiligender Akteur im Kolleg:innen-Kreis agieren. Diese Rolle erfordert nicht nur Sprechfähigkeit, sondern auch moderierende Fähigkeiten und Rezeptivität im Dialog mit den »eigenen Leuten«.

Der Fall ENERGIE macht deutlich, dass ver.di durch die Erfahrungen mit Beteiligungselementen in der Tarifpolitik lernt und Instrumente fortentwickelt und dass eine Ausweitung der Beteiligungspraxis bis hin zum einfachen Mitglied Möglichkeiten bietet, die eher trägen Vertrauensleutestrukturen zu vitalisieren. Für die Gewerkschaft hat die stärkere Beteiligung der Vertrauensleute

den Sinn, die elektronische Befragung durch den persönlichen Kontakt zwischen Vertrauenspersonen und Mitgliedern zu »erden«, d. h. das Mitglied auch und gerade im Gespräch für Beteiligung zu interessieren.

Die Vermittlungsleistung der Vertrauensleute besteht aber nach Auffassung des zuständigen Gewerkschaftssekretärs auch darin, übers Ziel hinausschießende Forderungen der Mitglieder einzufangen und den Partizipationsprozess damit nicht nur prozedural zu kontrollieren, sondern auch inhaltlich innerhalb bestimmter Grenzen zu halten. Es geht immer auch darum, dem Mitglied – und zunächst den Vertrauensleuten – die Logik eines hauptamtlichen Apparats zu vermitteln, der an einem gelingenden Interessenausgleich in der Tarifarena interessiert ist.

Auch wenn unsere Gesprächspartner:innen die Mitgliederbeteiligung im Tarifprozess positiv bewerten, ist insgesamt wenig Enthusiasmus zu verspüren. Dass die Beteiligungsprozesse bei den Vertrauensleuten auf starke Resonanz treffen und diese zu Bannerträger:innen der Partizipation im Betrieb würden, konnten wir nicht feststellen. Außerdem ergeben sich Probleme, wenn Beteiligung qua Befragung zwar das Interesse an Tarifpolitik weckt, aber die Verhandlungsergebnisse nicht den Erwartungen entsprechen.

Im vorliegenden Unterkapitel wurden zwei Beispiele einer intensivierten Beteiligung von Vertrauenskörpern und Betriebsgruppen an der Konzeption und Durchführung einer mitgliedernäheren Tarifpolitik vorgestellt und diskutiert. Im Falle von *ITK* trug die Beteiligung dazu bei, dass sich überhaupt ein gewerkschaftlich aktiver Kreis auf betrieblicher Ebene konstituierte und ein eigenes Handlungsfeld besetzte; im Falle von *ENERGIE* ist mit der Beteiligung die Hoffnung verbunden, dass sich ein vordergründig starker, aber faktisch träger Kreis wieder zu einem lebendigen Akteur entwickelt.

Die in diesem Rahmen erprobten Beteiligungspraktiken stellen relevante Veränderungen beim gewerkschaftlichen Herangehen an Tarifpolitik dar und sind ein Feld, auf dem weiter experimentiert wird. Sie zeigen, dass Vertrauensleute durchaus eine demokratisierende Funktion im Betrieb wahrnehmen können, indem sie durch Beteiligungsprozesse Mechanismen der Interessendefinition und -artikulation von Beschäftigten unterstützen.

Aber wirkliche Begeisterung oder Aufbruchsstimmung wird durch die periodische Injektion von Beteiligungselementen nicht hervorgerufen. Hier zeigt sich, dass Beteiligungspraktiken, die wenig dialogisch sind und den Beteiligten einen nur begrenzten Einfluss auf die Durchsetzungs- und Aushandlungsprozesse von Tarifforderungen einräumen, die Einflussmöglichkeiten einer Beteiligungsgewerkschaft nur ansatzweise realisieren.

12.2 Beteiligungsbeziehung 2: Betriebsrat–Vertrauensleute

Weil diese Beziehung schon in Kapitel 6 eingehend betrachtet wurde, gehen wir an dieser Stelle nicht detailliert darauf ein. Festzuhalten ist, dass die Möglichkeiten von Vertrauensleuten im Betrieb durch die die Beteiligungshaltung des Betriebsratsgremiums nicht starr determiniert sind, aber wesentlich beeinflusst werden. Ob ein Betriebsrat den Vertrauenskörper einfach in seine Interessenvertretungsarbeit einbindet oder aber als eigensinnigen Akteur betrachtet, den es an der Entwicklung einer gemeinsamen Strategie im Betrieb zu beteiligen gilt, ist nicht nur eine Frage der eigenständigen Wirkmacht des Vertrauenskörpers, sondern immer auch der politischen Orientierung im Betriebsrat.

12.3 Beteiligungsbeziehung 3: Vertrauensleute–Mitglieder/Nichtorganisierte

Die ins Amt gewählten Vertrauensleute sind laut gewerkschaftlichem Anspruch »nah dran« an ihren Kolleg:innen, mit ihnen im Arbeitsprozess verbunden und ihnen in vielerlei Hinsicht ähnlich. Zugleich sind sie aber als überzeugte Gewerkschafter:innen und ehrenamtlich Engagierte von ihnen zu unterscheiden.

Mit betriebsexternen Gewerkschafter:innen pflegen weder die »einfachen« Gewerkschaftsmitglieder noch Nichtorganisierte intensive Kontakte. Gerade deshalb ist der persönliche Kontakt im Betrieb zwischen Vertrauensleuten und ihren Kolleg:innen so bedeutend für die gewerkschaftliche Attraktivität und Bindungsfähigkeit. Was Gewerkschaft jenseits von Idee, Programmatik und Tradition konkret ausmacht, sollte den Nichtorganisierten durch die Wahrnehmung der Vertrauensleutearbeit und vor allem durch gemeinsame Praxis auf dem Betriebsparkett deutlich werden.

Der Betrieb ist der »natürliche« Ort, an dem Gewerkschafter:innen die Bearbeitung konkreter Arbeitsbelange mit ihren Kolleg:innen angehen können. Vertrauensleute sind in diesem Fall die gewerkschaftliche Instanz, die die Mechanik der Beteiligung im Betrieb in Gang setzt. Unsere empirischen Einsichten in das betriebliche Geschehen lassen derartige Erwartungen an die Vertrauensleute als Beteiligungsakteure aber als überschießend erscheinen. Die Hoffnung, dass Vertrauensleute regelmäßig betriebliche Themen aufnehmen und diese dann beteiligungsintensiv in Projektform bearbeiteten, realisiert sich lediglich in Ausnahmefällen.

Nur in wenigen Vertrauenskörpern existiert so etwas wie ein formuliertes, geteiltes Grundmotiv der Beteiligung und ein methodisch reflektiertes Beteiligungsprogramm (»Wir beteiligen aus diesen und jenen Gründen in dieser und jener praktischen Form«). Hier wäre die Praxis von ver.di bei CARE zu nennen,

wo formulierte und niedergelegte Vorstellungen von Zielsetzungen und methodische Ansatzpunkte für Beteiligungsprozesse existieren. Die betrieblichen Mitbestimmungsakteure sind eng mit der Gewerkschaftssekretärin verbunden; zudem ist man es gewohnt, immer wieder auch externen Sachverstand von Berater:innen oder aus der Wissenschaft einzuholen.

Als die Gewerkschaftsaktiven mit dem Ansinnen einer Zentralisierung und »Auslagerung« der Krankenhauslogistik konfrontiert wurden, lief – etwas überspitzt formuliert – ein beteiligungsorientiertes Prozessprogramm an. Die weitere Entwicklung ist in Fallstudie 3 beschrieben; Tabelle 1 zeigt die verschiedenen »Beteiligungsstationen«. Nach anfänglichen Diskussionen im engeren Kreis der Gewerkschaftsaktiven wurden die gewerkschaftlichen Strukturen als Beteiligungsräume geöffnet (»offene Vertrauensleutetreffen«) und während der gesamten Kampagnenkette existierten Beteiligungsoptionen.

Tabelle 1: Beschäftigtenbeteiligung im Rahmen der ver.di-Kampagne »Dezentral ist besser«

Funktionen	Formen
Situationsanalyse, Problemdefinition, Interessenabgleich	Beschäftigte bewerten die Pläne der Krankenhausleitung bzw. der Zentralisierung und »Auslagerung« der Logistik
Exploration der eigenen Handlungsoptionen, Maßnahmenentwicklung	Beschäftigte entwickeln Kampagnenideen und realisieren diese in den jeweiligen Häusern (Fotopetitionen, Flugblätter)
Schaffung Betriebsöffentlichkeit, Unterstützungsstrukturen	Beschäftigte versuchen, in den Häusern Solidarität für ihre Anliegen als Logistiker:innen aufzubauen (Unterschriftenaktionen)
Interessenartikulation	Beschäftigte artikulieren ihre Interessen gegenüber der Krankenhausleitung (Redebeiträge auf Betriebsversammlungen, »Managementbesuche«, »Demonstration«)
institutioneller Anschluss, Interessenvermittlung	Beschäftigte artikulieren ihre Interessen gegenüber den Institutionen der Interessenvertretung (Verhandlungsprozess über Konditionen nach Betriebsübergang)
Evaluation	Beschäftigte begleiten und bewerten die Arbeit des Betriebsrats (Diskussion über Entwürfe Betriebsvereinbarung)
Reflexion	Beschäftigte beteiligen sich an der Evaluation der gewerkschaftlichen Kampagne

Quelle: eigene Darstellung

Zu den Besonderheiten des Falles CARE gehört, dass hier eine hoch integrierte Gruppe von Betriebsratsmitgliedern in intensiver Kooperation mit der zuständigen Gewerkschaftssekretärin als Vertrauensleute und damit als gewerkschaftlicher Akteur auftritt, den Kampagnenprozess anstößt und strukturiert. Das hochgradig systematische und reflektierte Beteiligungsvorgehen dieser Gruppe wird dadurch ermöglicht, so unsere Analyse, dass die gewerkschaftsidentifizierten Betriebsratsmitglieder und »ihre« Gewerkschaftssekretärin einen Diskurszusammenhang bilden, in dem Erfahrungen gewerkschaftlicher Betriebspolitik ebenso vorhanden sind wie konkrete methodische Kompetenzen.

Die Vertrauensleutepolitik profitiert hier von den zeitlichen und intellektuellen Ressourcen sowie von der Kontinuität und Stabilität der betrieblichen Mitbestimmung – und mit dieser Stärkebestimmung ist zugleich das Problem benannt: Die originär gewerkschaftlichen Strukturen sind schwach entwickelt, und ob es den gewerkschaftlich engagierten ver.di-Betriebsratsmitgliedern gelingt, durch erfolgreiche Kampagnen und Beteiligungsprozesse die Träger:innen für einen nachhaltigen Aufbau selbsttragender Gewerkschaftsstrukturen in den einzelnen Häusern des Krankenhausverbundes zu rekrutieren, muss sich noch erweisen.

Um keinen falschen Eindruck aufkommen zu lassen: Die beschriebene Krankenhauskampagne war weder ein interessenpolitischer Offensiverfolg – sie hat im Grundsatz nichts an der Zentralisierung und dem Betriebsübergang der Logistikmitarbeiter:innen geändert – noch war sie in bedeutendem Maße mitgliederwirksam. Sie hat jedoch die Legitimität von ver.di gestärkt: Die Beschäftigten erkennen an, dass die Gewerkschaft ihren Interessen sensibel begegnet sowie ihre Expertise und ihr Urteil schätzt. Durch die beteiligungsorientierte Anlage der Kampagne wurde Vertrauen in die Fähigkeit der Kolleg:innen zum kompetenten Handeln in eigener Sache signalisiert und transportiert.

Auf die gestandenen ver.di-Aktiven wirkte der gelungene Beteiligungsprozess wie eine Vitalkur, denn das Beteiligungsengagement der Beschäftigten – ob organisiert oder nicht – bestätigte sie darin, dass ihr Gewerkschaftsverständnis die Grenzen repräsentativ-stellvertretenden Interessenhandelns überwindet und praktisch funktioniert.

Das Beteiligungshandeln im Fall CARE soll hier aber nicht als Messlatte für die Praxis von Vertrauensleutestrukturen in anderen Fallunternehmen dienen. Teilweise sind es kleinere Aktionen, mit denen sich Vertrauensleute erstmals an das Licht betrieblicher Öffentlichkeit wagen und die eine überproportionale Wirkung zu entfalten scheinen. Bei SPEKTRAL, einem zum Organisationsbereich der IG Metall zählenden Unternehmen, war die Gewerkschaft lange Zeit nicht nur »schwach organisiert war, sondern galt sogar als »kulturfremd«.

Hier traf der quasi »embryonale« Vertrauenskörper mit innovativen Aktionen auf unerwartete Resonanz bei den Beschäftigten. Er bot den Kolleg:innen die Möglichkeit, sich zu Themen zu äußern, die zum Teil untergründig virulent, aber nicht Gegenstand einer strukturierten Debatte waren und von den Betriebsräten »liegen gelassen« wurden, nämlich die Folgen eines Gebäudeneubaus für den Betrieb. Ein anderes »Gewinnerthema« war die Thematik »Entgeltangleichung Ost–West«, die – als Gerechtigkeitsfrage gerahmt – auch angesichts des verschärften Fachkräftemangels vor Ort an Brisanz gewann und Einigungspotenzial mit dem Management bot.

Der Fall SPEKTRAL verdeutlicht, dass Vertrauensleute als Beteiligende über besondere Voraussetzungen verfügen, die für den Erfolg oder Misserfolg von Beteiligungsinitiativen bedeutsam sind – in diesem Fall die Vertrautheit mit der spezifischen Arbeitshaltung von Hochqualifizierten in einem Unternehmen mit besonderer Geschichte und Kultur, in dem das Management die Gewerkschaft in Form ihrer externen Repräsentant:innen lange Zeit erfolgreich als fremd und ideologisch motiviert diskreditieren konnte.

Die Kenntnis der betriebskulturellen Spezifika erlaubte es den Vertrauensleuten, ihre (Beteiligungs-)Aktivitäten auch semantisch so zu konzipieren, dass sie in der Zielgruppe auf Resonanz stießen. An ihren Äußerungen fällt auf, dass eine Konfliktretorik nur sehr dosiert angewendet und stattdessen mit »feinen« ironischen Spitzen und Humor gearbeitet wird. Die Vertrauensleute pflegen keine »Anschlussretorik« (»Wir sind hier die IG Metall und wollen dies und jenes – schließ dich uns an!«), sondern eine Sprache, die ernsthaftes inhaltliches Interesse an den Ansichten der Kolleg:innen signalisiert.

Bei den beiden hier diskutierten Untersuchungsbetrieben, in denen Gewerkschafter:innen die Beteiligung von Mitgliedern und Nichtorganisierten umgesetzt haben, ist die Qualität der Beteiligung unterschiedlich. Im Falle des Krankenhausverbands CARE geht es der Idee nach darum, dass die Betroffenen, also die zu Beteiligenden, ihre Angelegenheit selbst in die Hand nehmen, ihr Handeln planen und praktisch durchführen – und dabei die strukturierende Unterstützung und die spezifischen Ressourcen der gewerkschaftsaktiven Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen nutzen können. Im Fall SPEKTRAL geht es eher um die Entwicklung einer Vertrauensleutepaxis, die aber weniger »durchdekliniert« ist und die Beschäftigten nicht in vergleichbarem Maße als Akteur:innen beteiligt.

Die geschilderten Prozesse lassen sich als gewerkschaftliche Erfolge verbuchen, wenn man das Kriterium der Entstehung oder Verlebendigung von Austauschbeziehungen zwischen dem gewerkschaftlichen Kern und seinem »weicheren« Umfeld anlegt, also nicht nur die unmittelbare Mitgliederwirksamkeit von Beteiligungsprozessen oder die Durchsetzung materieller Interessen im

Auge hat. In diesem Sinne hält unsere Untersuchung weitere Beispiele bereit, z. B. das Projekt zum Thema Leiharbeit bei PFLUG.

In diesen Fällen setzt die Politik der Vertrauensleute am konkreten Erleben und dem betrieblichen Problemrohstoff an – vielfach mit Themen, die für die jeweiligen Beschäftigten(gruppen) höchste Bedeutung haben (McAlevy 2012). Wenn die Beteiligungsofferten der Ehrenamtlichen im Betrieb auf Resonanz stoßen, beginnt sich die oft als stumm und apathisch wahrgenommene »Masse« zu artikulieren und aktiv zu werden. Dann geht nicht nur der oben zitierten ver.di-Sekretärin »das Herz auf« (siehe Kapitel 11.5); es entsteht auch ein emotionaler Treibstoff, ohne den gewerkschaftliches Handeln auf Dauer nicht trägt.

12.4 Beteiligungsbeziehung 4: Partizipation innerhalb des Vertrauenskörpers

Für die Vitalität eines Vertrauenskörpers ist das Niveau der organisationsinternen Beteiligung ein wichtiger Indikator. Wir haben bereits darauf hingewiesen, wie wichtig die Binnendynamik innerhalb des Vertrauenskörpers und eine passende Balance zwischen den drei Dimensionen »Aufgaben«, »Struktur« und »Beziehungen« sind (siehe Kapitel 8). Die Beteiligungsqualität von Vertrauensleutearbeit ließe sich daraufhin befragen, inwieweit sie die Partizipation der »einfachen Vertrauensleute« an der Entwicklung des Vertrauenskörpers ermöglicht und verwirklicht, und zwar auf allen drei Arbeitsdimensionen.

1. *Aufgaben*: Nehmen Vertrauensleute Einfluss auf die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der Arbeit?
2. *Struktur*: Ruht die Vertrauensleuteorganisation und die Strukturierung der Arbeit auf den Schultern vieler Beteiligter – und reproduzieren sowie transformieren die Vertrauensleute durch ihre Beteiligung die Strukturen immer wieder aufs Neue?
3. *Beziehungen*: Funktioniert der Vertrauenskörper derart, dass weite Teile an der Herausbildung »passender« sozialer Umgangsformen, Sprechweisen und Anerkennungsmechanismen beteiligt sind – oder wird der »Ton« auch kulturell von einer homogenen, kleinen Gruppe gesetzt?

Das ungleiche Aktivitätsniveau innerhalb eines Vertrauenskörpers wurde schon in Kapitel 2 beschrieben. Am einen Ende des Spektrums stehen die »Unbeteiligten«, nämlich die Vertrauensleute, die höchstens sporadisch an Vertrauenskörpersitzungen und anderen Gewerkschaftsaktivitäten teilnehmen und kaum dazu

beitragen, eine wahrnehmbare Gewerkschaftspräsenz im Betrieb herzustellen (Prott 2015a).

Am anderen Ende stehen diejenigen, die in engem Austausch mit dem Betriebsrat stehen, in der Regel die Leitung des Vertrauenskörpers. Diese ist häufig selbst Betriebsratsmitglied und zudem in die (lokale) Gewerkschaftsstruktur eingebunden. Sie verkörpert das »Hochaktivitätsmodell« von Vertrauensleutearbeit, tanzt oft auf mehreren Hochzeiten und ist betriebsbekannt.

Geiling, Meise und Eversberg (2012) differenzieren nicht nur nach Aktivitätsgrad, sondern stellen fest, dass die Vertrauensleute in der »ersten Reihe« nicht nur über hohe fachliche Qualifikationen verfügen, sondern auch über ausgeprägtere soziale, kulturelle und kommunikative Kompetenzen als die Vertrauensleute in der »zweiten Reihe«. Diese Führungspersonen erschließen sich durch die Vertrauensleutearbeit zusätzliches relevantes Wissen und neue Fähigkeiten und beginnen mitunter, sich in sozialen Kreisen und Arenen zu bewegen, die für die Mehrheit der Vertrauensleute unzugänglich bleiben.

In dieser ungleichen Entwicklung ist die Vertiefung einer Problematik angelegt, für die Gewerkschafter:innen auf verschiedenen Ebenen häufig die Situationsbeschreibung »Wenige machen vieles, viele machen nichts« verwenden. Ein kopflastiger Vertrauenskörper mag zwar in der Lage sein, sich eine gewisse Zeit lang stabil in gewerkschaftlichen Kernbereichen zu halten, aber als sozialer Ort einer involvierenden gewerkschaftlichen Praxis kann er nicht fungieren.

Wenn wir von unseren Gesprächspartner:innen erfahren wollten, wie sie sich eine gute und erfolgreiche Vertrauensleutearbeit vorstellen, bezogen sich ihre oft umfassenden Antworten auf notwendige und mögliche Veränderungen der internen Aufstellung: mehr Beteiligung, mehr Aktivität, mehr Verantwortungsübernahme durch mehr aktive Vertrauenspersonen. Um diesen Zielen näher zu kommen, spielt die reflektierte Organisationsentwicklung eine wichtige Rolle.

Dabei geht der Veränderungsimpuls für mehr Beteiligung in keinem der von uns untersuchten Fälle von einer Formierung von Vertrauensleuten aus der »zweiten Reihe« aus, die mehr Partizipation einklagen würden. Vielmehr sind es relativ erfahrene, kleine Gruppen von Vertrauensleuten, die zugleich oft Betriebsratsmitglieder sind und unter bestimmten Bedingungen die »Erneuerung der Vertrauensleutearbeit« in Angriff nehmen und voranbringen.

In fast allen Untersuchungsbetrieben gibt es Klausuren und andere Formate für Vertrauensleute, die dazu dienen, Identität und Selbstbild zu entwickeln, inhaltliche Arbeitsfelder zu definieren und organisatorische Aufgaben zu verteilen sowie kommunikative Schnittstellen zu Betriebsrat, lokaler Gewerkschaft etc. zu besetzen. Teilweise nutzen die Vertrauenskörper für die Entwicklung ihrer

Organisation externen Sachverstand, etwa Berater:innen, Weiterbildner:innen oder gewerkschaftliche (Projekt-)Sekretär:innen. Die Beteiligten berichten, dass solche gemeinsamen Aktivitäten nicht nur positive Energie entfalten und einen »qualifikatorischen Sprung« ermöglichen, sondern auch das wechselseitige Verstehen und Vertrauensbildungsprozesse unterstützen.

Eine Steigerung des internen Partizipationsniveaus versuchen die Vertrauenskörperleitungen auch dadurch zu erreichen, dass sie »die Diskrepanz zwischen subjektiven Beteiligungsdispositionen und den vorgefundenen innergewerkschaftlichen Beteiligungsformen« abbauen, »die sicher mit verantwortlich ist für den Niedergang der betrieblichen Vertrauensleutearbeit« (Prott 2013, S. 42). Die traditionelle gewerkschaftliche Sitzungskultur lebt (notwendigerweise) in aufgeweichter Form fort, aber Experimente mit Organisationsformen, die sich eher aus inhaltlichen Zielsetzungen und Notwendigkeiten denn aus formalen Regeln ergeben und für Arbeitende mit unterschiedlichsten Arbeits- und Lebenszwängen zugänglich sind, finden sich nicht nur punktuell.

Die Tagesordnungskultur reifer Organisationen, die nicht nur bei »normalen« Gewerkschafter:innen wenig Interesse zu wecken vermag, sondern auch bei »einfachen« Vertrauensleuten, lässt sich durch organisatorische Anpassungen aufweichen und aufbrechen. Zu diesem Zweck sind projektförmige Arbeitsstrukturen, eine schnellere und weniger stark gesteuerte digitale Kommunikation, virtuelle Treffen, die anlassbezogener Terminierung von Besprechungen u. Ä. geeignet.

Ein wirklich partizipativer Aufschwung im Vertrauenskörper lässt sich aber nur erreichen, wenn die organisatorische Anpassung an die zeitlichen Möglichkeiten und Interessen der Vertrauensleute mit einem Kulturwandel kombiniert wird. Entscheidend ist, dass die Vertrauenskörperleitung glaubhaft machen kann, dass ihr bei der Meinungs- und Strategiebildung ernsthaft an der Beteiligung jeder einzelnen Vertrauensperson gelegen ist – fast ist man versucht zu sagen: dass Vertrauensleutearbeit von der einzelnen Vertrauensperson her gedacht wird.

Unsere Projekterfahrung zeigt in dieser Hinsicht ein heterogenes Bild. Es gibt Vertrauensleutetreffen der alten Art, in der der Vorstand frontal auf »seine« Basis schaut, über seine Aktivitäten berichtet, den »Fahrplan« fürs nächste Halbjahr verkündet und die Vertrauensleute gegebenenfalls an ihre Aufgaben erinnert – nur Nachfragen sind »erlaubt«. Am anderen Ende des Spektrums findet sich ein methodisch innovatives Vorgehen, das z. B. die Emotionen, Motivationsstrukturen und konkreten Erfahrungen der Beteiligten systematisch erschließt (»Was hat euch in den letzten Monaten Freude gemacht? Warum?«), um sie für die künftige Praxisgestaltung zu nutzen.

Obwohl wir beobachten konnten, wie viel Energie Vertrauensleute bei der Gestaltung der drei erwähnten Arbeitsdimensionen an den Tag legen, bleibt

eine gewisse Skepsis. Dass ein Vertrauenskörper auch nach innen schauen muss, um seine Struktur und Praxisaufstellung zu reflektieren und eine betriebliche Gewerkschaftsarbeit auf der Höhe der Zeit zu entwickeln, ist unbestritten. Allerdings werden dadurch nicht alle Faktoren beseitigt, die zur Schwäche von Vertrauensleuten beitragen, und bei manchen Vertrauenskörpern besteht der Eindruck, dass sie in erster Linie um sich selbst kreisen.

Zu den limitierenden Faktoren gehört die Tatsache, dass der Betriebsrat auf Betriebsebene der stärker regulierungsfähige Akteur ist – und auch, dass das Arbeitsrecht der Anwendung kollektiver Macht durch einen betrieblichen Akteur wie den Vertrauenskörper enge Grenzen setzt. Entsprechend rar sind die Möglichkeiten, eigene Interessen durch betriebliches Konflikt handeln jenseits von Tarifrunden durchzusetzen und auf diese Weise als Beteiligte:r gewerkschaftliche Wirksamkeitserfahrungen zu machen. Ohne solche Erfahrungen gerade in betrieblichen und für die Kolleg:innen relevanten Fragen wird sich aber die Beteiligungsbereitschaft in der Breite nicht heben lassen.

12.5 Beteiligungsgewerkschaften und Vertrauensleute

Obwohl die Gewerkschaften bisher weder in Deutschland noch in anderen altindustriellen Ländern einen Durchbruch ihrer Vitalisierungsbemühungen vermelden können, ändert sich die Medikamentierung des Patienten nicht wirklich. Erforderlich ist mehr Beteiligung und eine Umgestaltung des Verhältnisses von (potenziellen) Mitgliedern und Organisation, so der deutlich vernehmbare Tenor. In innerverbandlichen Konflikten streiten die strategischen Spitzen allerdings weiterhin um die Frage, wie Beteiligung nicht nur generiert, sondern auch begrenzt werden kann – und muss.

Welche Rolle Vertrauensleute und Betriebsgruppen für eine gewerkschaftliche Beteiligungspraxis genau spielen sollen, ist eine Frage, die sich noch im Klärungsprozess befindet. Vorstellungen, die Vertrauensleute als beteiligende Akteur:innen begreifen, die im Austausch mit ihren Kolleg:innen »gemeinsam ins Handeln« kommen, gewinnen an Gewicht. Zugleich finden sich in gewerkschaftlichen Verlautbarungen aber nach wie vor unidirektionale Sichtweisen, denen zufolge die Vertrauensleute primär dafür zuständig seien, die Verbandspolitik in betriebliche Zusammenhänge hinein zu vermitteln (siehe Kapitel 9.8).

Der Geist einer offeneren, rezeptiveren Gewerkschaftspraxis bricht sich allerdings auch in den Industriegewerkschaften Bahn. So stellt eine öffentliche Aufgabenbeschreibung der IG BCE (o. J. a) fest, dass deren Vertrauensleute »nach Anliegen, Verbesserungsvorschlägen und Problemen« forschen. Auch bei der

IG Metall kreist die Diskussion rund um die Neufassung der Vertrauensleutearbeit sowohl um angepasste Formen gewerkschaftlicher Betriebsorganisation (z. B. »Aktivengruppen« oder Optionen für punktuell Engagement) als auch um eine neue Grundhaltung nach dem Motto »Weg vom Pflichtenheft – hin zum Möglichkeitsraum«.

Im Organisationsbereich von ver.di hat die Beteiligungsintensität der Beschäftigten in den Auseinandersetzungen um Entlastungstarifverträge in Krankenhäusern mittlerweile eine Qualität erreicht, die auch über das Gesundheitswesen hinaus Impulse setzt. Allerdings wurde ein Großteil der bisherigen Kampagnen für einen Entlastungstarifvertrag nicht von etablierten Betriebsgruppen initiiert, sondern basierte auf der Kooperation von Teilen des betrieblichen Ehrenamts, engagierten Hauptamtlichen und externen Organizer:innen.

In der Regel gewinnen Betriebsgruppen erst am Ende der erfolgreichen Auseinandersetzungen an Bedeutung, indem sie eine Organisationsstruktur für die neuen Gewerkschaftsmitglieder bieten und deren Engagement und Partizipationserfahrungen in einen nachhaltigen gewerkschaftlichen »Terraingewinn« transformieren.

Eine zentrale Innovation der partizipativen Streikführung im Rahmen der Entlastungskampagnen bei ver.di war die einflussreiche Struktur der Teamdelegierten. Interessanterweise waren die von den einzelnen Teams gewählten Delegierten nicht unbedingt gestandene Gewerkschafter:innen, die es in manchen Teams überhaupt nicht gab – vielmehr ist regelmäßig das Gegenteil der Fall: Viele Teamdelegierte – oft als organische Führungspersonen (»organic leaders«) bezeichnet – waren zu Beginn der Kampagne eher gewerkschaftsdistanziert (McAlevy 2019).

Tarifbewegungen mit einem hohen Einsatz an externen Ressourcen lassen sich nicht grenzenlos reproduzieren. Daher dürfte es gewerkschaftlicher Anspruch bleiben, die eigenen Betriebsstrukturen so zu entwickeln, dass Betriebsgruppen bzw. Vertrauensleute als Träger einer intensiv beteiligenden Praxis fungieren und die Zufuhr externer Organizing-Kompetenzen nicht dauerhaft erforderlich ist. Umso relevanter erscheint die Frage, wie »normale« Vertrauensleute jenseits großer Organizing-Projekte – als Beteiligte und vor allem als Beteiligende – und wie der Vertrauenskörper als Institution an Bedeutung gewinnen kann.

Hierzu bieten unsere Fallstudien einige aufschlussreiche Erkenntnisse, auch wenn es sich nicht um aufsehenerregende große Beteiligungsprojekten handelt – als selbstbewusstes Gewerkschaftszentrum im Betrieb, das sich durch eine hochgradig reflektierte und methodisch entwickelte Beteiligungspraxis in verschiedenen Themenfeldern auszeichnen würde, lassen sich Vertrauenskörper nicht unbedingt bezeichnen. Wir fanden eher eine vielfältige, »kleinere« Praxis,

deren Bedeutung aber nicht geringgeschätzt werden sollte. Kleinen Veränderungen können soziale Bedeutungen innewohnen, die einer oberflächlichen Strukturbetrachtung entgehen.

Als illustrierendes Beispiel soll ein Aspekt der Entwicklung des Vertrauenskörpers bei SPEKTRAL dienen. Hier wendeten sich während der Corona-Pandemie erstmals Mitglieder des Vertrauenskörpers im Rahmen einer Betriebsversammlung mit einer Videobotschaft an ihre Kolleg:innen. »Na und?« mag man denken, aber durch diese kleine Episode – den Auftritt unerfahrener Vertrauensleute ohne Amt auf dem virtuellen betriebspolitischen Parkett – hat sich viel verändert. Er war nicht nur ein Signal an die Belegschaft (»Hier sind wir als Gewerkschafter:innen und wir äußern uns!«), sondern auch ein Vertrauenssignal von Vertrauenskörperleitung und Gewerkschaftssekretär an die »eigenen Leute« ohne Amt und Organisationserfahrung.

Vertrauen und Zutrauen spielen in Beteiligungsprozessen eine wichtige Rolle. Wer nicht glaubt, dass zu Beteiligende etwas Besonderes beitragen können und ihre Beteiligung eine Sache voranbringen kann, wird sie in der gewerkschaftlichen Praxis bestenfalls als Manövriermasse behandeln. Die Defizitorientierung in den Reihen gewerkschaftlichen Führungspersonals, das davor warnt, »die Basis« kognitiv und methodisch zu überfordern, trägt dazu bei, eine partizipationshemmende Stellvertreterorientierung zu reproduzieren.

Seit dem Videoauftritt der Vertrauensleute beispielsweise wird die IG Metall in den Augen der Belegschaft erstmals von Kolleg:innen aus dem konkreten eigenen Arbeitsbezug repräsentiert. Damit erscheint die Gewerkschaft sachkompetent und an konkreten betrieblichen Fragen und Bedürfnissen interessiert – und das in einem Betrieb, in dem es die IG Metall schon immer schwer hatte. Zum Beispiel war es nicht ungewöhnlich, dass Teile der Belegschaft eine Betriebsversammlung verließen, wenn der zuständige Sekretär dort auftrat.

Für die Vertrauensleute dagegen war der Videoauftritt eine prägende Erfahrung, weil er ihnen eine nicht erwartete positive Resonanz in Form von Anerkennung und Lob der Kolleg:innen einbrachte. Derartige Erfahrungen treten nicht zwangsläufig ein, tragen aber, wenn sie gemacht werden, zur Entwicklung von Selbstvertrauen, Identität und Lust an der Gewerkschaftsarbeit bei – denn nach einer solchen Stärkung fällt es leichter, weitere Beteiligungsschritte zu wagen.

Ein anderer Fall bestätigt diese Dynamik mit umgekehrtem Vorzeichen, nämlich in Form einer Negativentwicklung. Bei ENERGIE wollte die Betriebsgruppenleitung die wahrgenommene Lethargie der Vertrauensleute durch ein punktuelles Beteiligungsangebot aufbrechen. Die Vertrauensleute fremdelten jedoch mit der ungewohnten Partizipationsrhetorik und wiesen die Offerte brüsk zurück. Dies wiederum bestätigte einige Mitglieder der Betriebsgruppenleitung

in ihrer Haltung, die den Vertrauensleuten nicht nur Trägheit attestierte, sondern auch Mängel in der gewerkschaftlich-politischen Haltung.

Auf diese Weise reproduziert sich ein vorhandenes Muster. Auf der einen Seite steht eine Betriebsgruppenleitung, die ihrer Basis kaum etwas zutraut und deren Zurückhaltung stets durch eigene Hyperaktivität kompensiert, sodass sie immer wieder den Anschein ihrer eigenen Unersetzlichkeit aufrechterhält, aber am Burn-out entlanglaviert. Auf der anderen Seite steht eine Gruppe von Vertrauensleuten, die das fehlende Vertrauen ihrer betrieblichen Funktionsträger:innen wahrnehmen und darauf nicht mit Forderungen nach mehr Beteiligung oder Artikulation der eigenen Interessen als Organisationsmitglied reagieren, sondern mit einer verfestigten Haltung, die die Leitung an deren Output misst.

In diesem Teufelskreis befeuern sich die kritisch-distanzierte »Nun liefert mal schön«-Haltung der Basis und die stellvertreteterische Orientierung an der Spitze der Betriebsgruppe gegenseitig. Beteiligung – dafür mag auch dieser Fall als Hinweis gelten – ist nicht zuletzt eine Handlungsfrage.

Zu Beteiligende merken in der Regel schnell, ob man sich an sie wendet, um ein Plazet für die eigene Meinung oder ein bereits prädefiniertes Vorgehen zu erhalten, oder ob der/die Beteiligende ernsthaft an einer dialogischen Beziehung interessiert ist. Vieles davon ist oder war schon einmal gewerkschaftlicher Wissensbestand, woran ein Zitat des ehemaligen Leiters der DGB-Öffentlichkeitsarbeit, Hans-Jürgen Arlt erinnert:

»Beteiligung, die ich meine, ist das Gegenteil von Instrumentalisierung. Beteiligung kann nur entstehen, wenn Menschen in ihrer Subjektivität angesprochen und ernstgenommen werden, wobei Subjektivität beides meint und einschließt: ihnen als Subjekte zu begegnen, die auf Selbstbestimmung aus sind, und ihre spezifischen, eben subjektiven Lebensbedingungen zu beachten und zu achten. Beteiligung wäre somit zu definieren als ein emanzipatorisches Verhältnis zwischen Individuum und Organisation. Andere, fremde Interessen und neue Meinungen unterliegen dann nicht mehr einem automatischen Anpassungszwang, sondern die Organisation ist bereit zu einer konstruktiven Auseinandersetzung inklusive der Möglichkeit, sich selbst zu verändern. Sobald sie dieses emanzipatorische Verhältnis zu den Individuen wirklich sucht, wird sie sich auch auf deren Stärken beziehen. Sie wird ihre Kenntnisse und Erfahrungen, ihre individuelle Kritikfähigkeit und Kreativität nicht länger als Gefährdung der Geschlossenheit, sondern als ein Pfund ansehen, mit dem sie auch zum Vorteil ihrer eigenen Lebendigkeit und Attraktivität wuchern kann. Solche Individuen organisieren sich auch nicht aus nackter Not, sondern der Benachteiligung wegen, die sie erleiden oder bei anderen erleben. Die organisierende Triebkraft heißt Gerechtigkeit.« (Arlt 1994, S. 294)