

## 6 Vertrauenskörper und Betriebsrat

---

*Frank Meng und Ingo Singe*

Betriebsräte besitzen einen starken Einfluss auf die Vertrauensleutearbeit; die »gewerkschaftliche Präsenz im Betrieb hängt entscheidend von den Betriebsräten ab, da sie die Handlungsspielräume der Vertrauensleute und die Zugangsmöglichkeiten von Gewerkschaftsvertretern positiv wie negativ beeinflussen können« (Müller-Jentsch 2009, S. 164).

Die Beziehung zwischen Gewerkschaft und Betriebsräten ist vielfach als »symbiotisch« (Müller-Jentsch 1997, S. 276) bezeichnet worden; bis heute gilt die »Vergewerkschaftung« der Betriebsräte als wesentliche Errungenschaft der gewerkschaftlichen Nachkriegsgeschichte. Allerdings ist bereits seit geraumer Zeit festzustellen, dass diese auf wechselseitiger Abhängigkeit basierende segensreiche Verbindung sich nicht umstandslos reproduziert.

Unter Mitgliedern des Betriebsrats sinkt die Neigung zur Gewerkschaftsmitgliedschaft langsam, aber kontinuierlich – noch ist sie in großbetrieblichen Strukturen auf einem hohen Niveau stabil. Auch die Beziehungsqualität ändert sich; Artus, Röbenack und Kraetsch (2019, S. 16) sprechen von einem »qualitativen Trend der normativen Entkopplung von Gewerkschaften und Betriebsräten«. In Ostdeutschland konnte sich eine belastbare »Verkopplung« vielfach gar nicht erst etablieren, für Westdeutschland beobachten Rudolph und Wassermann (1996) schon in den 1990er Jahren eine »Entpolitisierung« der Betriebsräte und deren verstärkte Anpassung an unternehmenspolitische Rationalität.

Die gewerkschaftlichen Bemühungen um den Aufbau bzw. die Vitalisierung einer eigenständigen Betriebspräsenz in Form von Vertrauensleutestrukturen sind Ausdruck der Befürchtung, dass die Entkopplungstendenzen voranschreiten und Gewerkschaften zu stark vom Wohlwollen der Betriebsräte abhängig werden.

Offizielle gewerkschaftliche Verlautbarungen zum Verhältnis der beiden Institutionen werben für die wechselseitige Ergänzung und Unterstützung von Betriebsräten und Vertrauensleuten, denn: »Nur gemeinsam kann gewerkschafts-

politische Kraft erfolgreich entwickelt und umgesetzt werden« (IG Metall 2012, S. 22). Der Idealzustand sei der eines kooperativen Verhältnisses von Betriebsrat und Vertrauensleuten im Betrieb.

Zu diesem Zweck setzt die IG Metall (2012, S. 22) auf persönlichen Kontakt, regelmäßigen Informationsaustausch, intensive Beratung und gemeinsame Planung sowie auf kooperative Aufgabenverteilung, wechselseitige Unterstützung und koordiniertes Handeln. Bei der IG BCE (2017) ist analog vom Zusammenspiel von Betriebsräten und Vertrauensleutegremien als gemeinsamer Interessenvertretung auf dem betrieblichen Parkett die Rede.

Die gewerkschaftliche Programmatik zielt damit auf eine kooperative Strategieentwicklung und eine Praxis, die die jeweiligen (rechtlich definierten) Möglichkeitsräume nutzt und die spezifischen Machtressourcen der beiden Institutionen im Sinne geteilter Interessen fruchtbar macht. Was verrät unser empirisches Material bezüglich der gelebten Beziehungswirklichkeit der beiden Institutionen?

Wir unternehmen im Folgenden den Versuch, Beziehungsmuster zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten bzw. -körpern zu entwickeln. Dabei stehen die tonangebenden Betriebsratsspitzen im Fokus – wobei wir uns der damit einhergehenden Generalisierungsproblematik bewusst sind, setzen sich Betriebsratsgremien doch aus (Gruppen von) Menschen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen zusammen (Kotthoff 2003).

Wie – so fragen wir – stehen Betriebsräte praktisch zu einer originär gewerkschaftlichen Repräsentanz im Betrieb und wodurch werden unterschiedliche Positionierungen motiviert? Die Fokussierung auf diese Zweierbeziehung wird uns nicht blind dafür machen, dass diese Beziehung stets in komplexere und dynamische Beziehungskonstellationen eingebettet ist, wobei schon im engeren Interaktionskontext mindestens drei weitere Akteure bzw. Gruppen relevant sind: die betriebsexterne Gewerkschaftsbetreuung vor Ort, die Geschäftsführung und die Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb (zur Komplexität der Beziehungen siehe Kapitel 4). Mittelbar sind auch die Nichtmitglieder als »Noch-nicht-Mitglieder« relevant.

Bevor wir unsere empirischen Befunde darstellen, blicken wir auf einige prominente Studien zu Arbeitsbeziehungen, die gegen ein homogenisierendes Verständnis des Akteurs Betriebsrat immunisieren (Kapitel 6.2). Die Arbeiten, die sich auf die Beziehung »Betriebsrat–Management« fokussieren, zeigen eine hohe Varianz von Betriebsräten im Selbstverständnis und in dominanten Handlungsmustern.

Insbesondere die Forschungsarbeiten von Bosch et al. (1999) und Artus et al. (2001) entwickeln über die Analyse der Stellung der Vertrauensleute bzw. -körper

verschiedene Betriebsratstypen, z. B. mit Blick auf die Rolle der Belegschaft im betrieblichen Politikprozess und auf das Verhältnis des Betriebsrats zu den Verbänden. Die verschiedenen Betriebsratstypen stehen in unterschiedlichen Austauschbeziehungen zu Vertrauensleutestrukturen.

Wir wollen diese Aussage empirisch konkretisieren, indem wir vier Muster betriebsrätlicher Positionierung gegenüber Vertrauensleuten identifizieren (Kapitel 6.3). Zunächst jedoch blicken wir auf einige rechtliche Aspekte des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten bzw. -körper (Kapitel 6.1).

## 6.1 Rechtliche Aspekte des Verhältnisses von Betriebsräten und Vertrauensleuten

Angesichts des hohen Verrechtlichungsgrades der deutschen Arbeitsbeziehungen ist ein kurzer Verweis auf den hier relevanten Rechtsrahmen angezeigt. Während das Betriebsverfassungsgesetz die kollektive Interessenvertretung der Beschäftigten über den Betriebsrat absichert und dessen Rechte und Pflichten definiert, fehlt der Vertrauensleutearbeit eine gesetzliche Institutionalisierung. Zwar sichert das Grundgesetz in Artikel 9 Absatz 3 die Koalitionsfreiheit und schützt damit die Arbeit der Vertrauensleute im Betrieb, aber auf der Grundlage von Gesetzen lässt sich die Beziehung von Betriebsrat und Vertrauensleuten nicht bestimmen. Wohl legt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) fest:

»Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.« (§ 2 Abs. 1 BetrVG)

Aber aus dieser rechtlichen Setzung lässt sich für Vertrauenskörper als gewerkschaftlicher Repräsentanz im Betrieb bestenfalls ein unbestimmter Anspruch auf Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ableiten. Die folgenden Bestimmungen ermöglichen es Betriebsräten ihrerseits, Vertrauensleute kooperativ in die betrieblichen Aktivitäten einzubinden:

- § 39 BetrVG gestattet es dem Betriebsrat, in Absprache mit der Geschäftsführung Vertrauensleute zu Besprechungen einzuladen. Die dafür aufgewendete Zeit der Vertrauensleute ist als Arbeitszeit zu verbuchen.
- Nach § 80 Abs. 2 BetrVG können Vertrauensleute als sachkundige Arbeitnehmer:innen und Auskunftspersonen fungieren.

- Unter Bezugnahme auf § 80 Abs. 3 BetrVG kann ein Betriebsrat gezielt Vertrauensleute als Sachverständige in seine Meinungsbildungsprozesse einbinden.
- Über § 107 Abs. 2 BetrVG können Vertrauensleute gezielt in den Wirtschaftsausschuss berufen werden.
- § 28a BetrVG schließlich ermöglicht die Übertragung von Betriebsratsaufgaben an Arbeitsgruppen, in denen auch Vertrauensleute mitwirken können.

Die Gewerkschaften versuchen, ihre Mitglieder in den Betriebsräten auf eine enge Zusammenarbeit mit Vertrauensleuten hin zu orientieren. Dazu gehören z. B. bei der IG Metall regelmäßige Besprechungen, ein transparentes Berichtswesen und die Konsultation des Vertrauenskörpers vor wichtigen betrieblichen Entscheidungen. Damit ist jedoch noch nichts über die gelebte Realität in den Betrieben gesagt.

Es verwundert nicht, dass manche Betriebsräte ihre rechtlichen Spielräume in der Kooperation mit dem Vertrauenskörper bei Weitem nicht ausschöpfen. Die in den Satzungen der Gewerkschaften verankerte Vereinigung von gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitgliedern und Vertrauensleuten – zusammen mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) und der Schwerbehindertenvertretung – unter dem Dach »Vertrauenskörper« bedeutet nämlich noch nicht, dass Vertrauenskörper tatsächlich als koordinierende Zentren aufseiten der Arbeitnehmer:innen in den Betrieben wirken.

Das jeweils konkrete Rollen- und Selbstverständnis entsteht aus der Interaktion des Gremiums mit Betriebsleitung, Gewerkschaft, Vertrauensleuten und Beschäftigten. Dabei stand in der Vergangenheit zumeist die Beziehung der betrieblichen Mitbestimmung zur Unternehmensführung im Fokus der wissenschaftlichen Betriebsratsforschung (kritisch zu dieser Engführung u. a. die leider nur in Fragmenten erschienene Studie von Röttger und Candeias, 2008).

## 6.2 Betriebsratstypen in der Soziologie der Arbeitsbeziehungen

Die sozialwissenschaftlichen Typisierungen von Betriebsräten basieren vor allem auf zwei diagnostischen Zugängen. Der erste Zugang fragt, welche Aufgabenstellungen Betriebsräte vor dem Hintergrund der rechtlich gegebenen Mitbestimmungsoptionen der Betriebsverfassung verfolgen (Müller-Jentsch/Seitz 1998): Haben Betriebsräte ein enges und defensives oder aber ein weites und auf Gestaltung zielendes Verständnis ihrer Funktion?

Die zweite Diagnoseebene, die besonders in den klassischen Arbeiten von Kotthoff (1981; Folgestudie 1994) fruchtbar gemacht wird, ist die Analyse der

Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Kotthoffs Konzeption begreift bereits in der Erststudie von 1981

»betriebliche Interessenvertretung als ein Beziehungs-, Kommunikations- und Interaktionsphänomen zwischen Betriebsrat, Management, Belegschaft und Gewerkschaft [...], wobei ich die Thematik auf die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management fokussierte und die anderen Beziehungen als Kontext der Fokus-Beziehung behandelte« (Kotthoff 1994, S. 16).

Daraus ergaben sich unterscheidbare Formen der Sozialbeziehungen, sodass Kotthoff 1981 eine Sechser-Typologie entfaltet, bestehend aus

1. dem isolierten Betriebsrat,
2. dem ignorierten Betriebsrat,
3. dem Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung,
4. dem standfesten Betriebsrat,
5. dem Betriebsrat als Ordnungsmacht und
6. dem Betriebsrat als kooperativer Gegenmacht.

Die ersten drei Typen charakterisiert Kotthoff als defiziente Formen; von einer wirksamen Interessenvertretung kann nicht gesprochen werden. In der Ursprungsstudie von 1981 dominierten diese Formen gegenüber den vertretungswirksamen, aber 1994 konnte der Autor einen Trend zu interessenwirksamen Typen und damit veränderte Verhältnisse nachweisen. Für unsere Fragestellung ist interessant, dass Kotthoff in zwei der interessenwirksamen Typen auch eine wichtige Rolle der Vertrauensleute identifiziert.

Zum einen dort, wo Betriebsräte als »kooperative Gegenmacht« wirken (Typ 6) – in Unternehmen mit einer starken gewerkschaftlichen »Arbeitersubkultur«, die sich durch dichte informelle Informationsnetzwerken auf dem Shopfloor und ein widerspenstiges Selbstbewusstsein auszeichnet, das dazu beiträgt, dass die »Exponenten im Betriebsrat »nur« Delegierte des gewerkschaftlich organisierten Milieus sind« (Kotthoff 1994, S. 306).

Zum anderen identifiziert Kotthoff 1994 den Typus des »klassenkämpferischen Betriebsrats«, den er in der Vorgängerstudie nicht vorgefunden hatte. Bei diesem Typus hebt der politisch klar in Klassenantagonismen denkende und als aggressive Gegenmacht wirkende Betriebsrat »tendenziell die dualistische Konzeption der industriellen Beziehungen auf«.

In seinem Selbstverständnis als »Stoßtrupp der Gewerkschaft im Betrieb« (Kotthoff 1994, S. 306) nutzt er nicht nur das Arsenal der Mitbestimmungsrechte, sondern auch die Vertrauensleute als Mobilisierungshebel im Konfliktfall.

Diese Charakterisierung erinnert stark an Betriebsratsmitglieder, die von Röttger und Candeias (2008) als »Bewegungsgewerkschafter« beschrieben werden.

Die Typologisierung der Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung durch Bosch et al. (1999) (und Artus et al. 2001) identifiziert sechs Beziehungstypen, nämlich

1. ein autoritär-hegemoniales Regime,
2. die patriarchalische Betriebsfamilie,
3. den harmonistischen Betriebspakt,
4. die integrationsorientierte Kooperation,
5. die interessenbezogene Kooperation und
6. ein konfliktorisches Interaktionsmuster.

In Unternehmen, in denen die ersten drei Interaktionsmuster vorherrschen, spielen Vertrauensleute nach Bosch et al. (1999) in der Regel keine Rolle. Sofern sie dort überhaupt existieren, wirken sie allenfalls als oppositionelle Keimzelle der Betriebsratskritik. Anders stellt sich die Beziehung im konfliktorisches Interaktionsmuster (Typ 6) dar, in dessen Rahmen die eng an die Gewerkschaft gebundenen Betriebsräte primär eine Gegnerposition zum Management pflegen, oft politisch motiviert, teilweise auch situativ durch eine aggressive Interessenpolitik des Managements »provoziert«. Hier ist

»ein dichtes Netz von Kadern in den Werkstätten und Büros unumgängliche Voraussetzung einer Konfliktstrategie gegenüber der Geschäftsleitung, die ja zu einem guten Teil auf der Fähigkeit der Arbeitnehmervertretung aufbaut, die Belegschaft bei Bedarf mobilisieren zu können. [...] dem Vertrauenskörper [kommt] in den Augen der Betriebsräte auch eine wichtige politische Aufgabe zu. Der Betriebsrat allein laufe aus interessenstrukturellen Gründen immer wieder Gefahr, sich auf einen betriebssyndikalistischen Kurs einzulassen, was nur durch ein politisches Korrektiv verhindert werden könne« (Bosch et al. 1999, S. 75).

Auch im Rahmen der interessenbezogenen Kooperation (Typ 5) zwischen Betriebsrat und Management wird dem Vertrauenskörper eine wichtige Aufgabe zugeschrieben. Hier dominiert der »Grundsatz, Politik nach Möglichkeit nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweg zu machen« (Bosch et al. 1999, S. 87), im Betriebsrat; daher schätzt dieser die Vertrauensleute als wichtigen »Bildgeber«, der die Stimmungen und Meinungen der Beschäftigten aufnimmt und in das Gremium transportiert. Als »Verdrahtung« mit der Belegschaft besitzt der Vertrauenskörper eine hohe verhandlungsstrategische Bedeutung und weniger eine politische wie bei Typ 6; durch den dadurch ermöglichten Austausch mit der

Belegschaft gewinnt der Betriebsrat seine Legitimität als authentische Repräsentanz.

Bei der integrationsorientierten Kooperation (Typ 4) ist die Belegschaft betrieblich marginalisiert; in der Interessensdefinition des Betriebsrats dominiert das betriebliche Interesse und nicht der Antagonismus von Kapital und Arbeit. Der Betriebsrat agiert stellvertretend für die Belegschaft entlang des von der Betriebsverfassung vorgegebenen Korridors. In diesem Arrangement wird dem Vertrauenskörper wenig Einfluss zugestanden, sodass er »qualitativ« als schwacher, leicht zu ignorierender Akteur erscheint (Bosch et al. 1999, S. 100).

Halten wir fest: Betriebliche Sozialordnungen zeigen starke Varianz, die Austauschmuster zwischen Management und Betriebsräten sind uneinheitlich und die interessenpolitische Positionierung von Betriebsräten umfasst ein breites Spektrum. Außerdem lässt sich den hier vorgestellten Betriebsratsstudien ein Zusammenhang zwischen der Existenz von Vertrauensleutestrukturen und Betriebsratsorientierungen entnehmen. Als relevant erscheint dabei die Prominenz des Interessenantagonismus – wo der kollektive Konflikt zum Handlungsrepertoire des Betriebsrats gehört und »Gegenmacht-Orientierungen« bedeutsam sind, stellen Vertrauensleute eine wichtige Ressource dar.

Damit kein falscher Eindruck entsteht: Es geht zumeist um *kooperative* Gegenmacht (Kotthoff) und interessenbezogene *Kooperation* (Bosch et al.). Die Befunde der Studien zu betrieblichen Sozialordnungen provozieren nun die Frage, ob Vertrauensleute tatsächlich nur in den hier beschriebenen »Gegenmacht-Konstellationen« als Akteur gedeihen und ihre Vitalität auf die Existenz proletarischer Shopfloor-Kulturen (Kotthoff 1994) angewiesen ist. Jedenfalls legen die vorgestellten Studien, die Vertrauensleute eher am Rande »mitbehandeln«, die Annahme nahe, dass diese als klassen- und konfliktorientiert begriffen werden.

Im Unterschied dazu zeigen unsere Befunde, dass die Aktivitäten von Vertrauensleuten keineswegs auf die Organisation des betrieblichen Konflikts beschränkt sind und sich Vertrauensleute durchaus in eine eher betriebszentrierte Politik aufseiten der Arbeitnehmer:innen einpassen.

Unsere Forschungsanlage verbietet es, die Fallbetriebe entsprechend den angesprochenen Interaktionsmustern zu ordnen. Vollumfänglich und eindeutig passen sich die Fälle zumeist nicht ein, sondern erscheinen oft als Zwischenformen. Mit aller Vorsicht kann aber festgehalten werden: Ein autoritär-hegemoniales Regime finden wir im Fall AUTO; beim Unternehmen SPEKTRAL beobachten wir die Erosion eines harmonistischen Betriebspakts und die Entwicklung eines Musters, dass sich zwischen integrationsorientierter und interessenbezogener Kooperation verorten lässt.

Diesen beiden Mustern lassen sich die Untersuchungsbetriebe mehrheitlich zuordnen. Selbst AERO als gewerkschaftliche Hochburg mit kampferprobter Belegschaft lässt sich nicht einfach dem konfliktorischen Interaktionsmuster zuweisen, denn auch hier ist der Konflikt eher das letzte Mittel auf dem Weg zur Kompromissbildung. Am anderen Ende des genannten Kernbereichs stehen integrationsorientierte Formen, die sogar harmonistische Elemente aufweisen, in denen aber eine gleichsam reflektierte Abkehr von reiner Stellvertreterpolitik und von der für diesen Typus kennzeichnenden Marginalisierung der Belegschaft erfolgt (MEDITEC).

### **6.3 Die Muster im Verhältnis von Betriebsräten und Vertrauenskörpern in den Fallstudien**

Wir kommen nun zu den dynamischen Beziehungen zwischen Betriebsräten und Vertrauenskörpern in unserem Sample, die – wie bereits angeführt – in komplexere Konstellationen eingebettet sind. Dabei fällt unmittelbar auf, dass die Vertrauensleute die Notwendigkeit einer von der gesetzlichen Mitbestimmung unterschiedenen gewerkschaftlichen Organisation weder mit einer unzureichenden Interessenwirksamkeit der Mitbestimmung noch mit der Analyse des Betriebsrats als einer per se defizitären Institution begründen.

Als Träger der traditionellen gewerkschaftlichen Kritik des Betriebszentrismus einer auf den Wirtschaftsfrieden verpflichteten Einrichtung gerieren sich die Vertrauensleute höchst selten. Im Fall ENERGIE allerdings kritisiert der Vertrauenskörpervorsitzende eine Betriebsratspraxis, die sich durch mangelnde Klassenorientierung und einen der gewerkschaftlichen Sache abträglichen Partikularismus auszeichne.

Seine Vorstellungen artikulieren aber unserer Wahrnehmung nach keineswegs die Haltung einer einheitlich positionierten Gruppe von Vertrauensleuten. Zumeist gilt: Wenn Vertrauensleute Kritik an Betriebsratsmitgliedern artikulieren, schwingt eher Neid auf die Ausstattung und den Informationsvorsprung von Betriebsräten mit. Man möchte, so scheint es, dem Betriebsrat ein wenig mehr gleichen – also besser für Interessenvertretungsarbeit qualifiziert und für die Vertrauensleutearbeit freigestellt werden und möglichst zu den gut informierten Kreisen im Betrieb gehören.

Das heißt nicht, dass Vertrauensleute bisweilen nicht auch Kritik an konkreten betriebsrätlichen Verhaltensmustern und defizitären Praktiken äußern würden. Vertrauensleute kritisieren Betriebsrät:innen z. B. dafür, »nie da« zu sein, den Kontakt zur Belegschaft nicht zu pflegen, »abgehobene Hinterzimmer-

diplomatie« zu betreiben oder durch lückenhafte Informationspolitik wenig beteiligungsorientiert zu agieren.

Diese Klagen führen aber nicht zu einer grundlegenden Kritik, die die systemisch angelegten Reibungen zwischen gewerkschaftlicher und gesetzlicher Interessenvertretung auf den Punkt brächte. Auch dort, wo Vertrauensleute eine klarer konturierte Identität entwickeln und sich nicht »durch den Betriebsrat fremdbestimmen« lassen möchten, gilt die Souveränitätsposition zumeist als Ausgangspunkt für die Gestaltung einer kooperativen Beziehung zur institutionalisierten Mitbestimmung.

Bekanntlich sind gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte qua Satzung automatisch Mitglieder eines Vertrauenskörpers; in aller Regel werden ein oder mehrere freigestellte Betriebsratsmitglieder gar in den Vorstand bzw. die Leitung von Vertrauenskörpern gewählt. Ungeachtet dieser verbreiteten Verflechtung ist die institutionelle Beziehung der beiden Gremien unter analytischen Gesichtspunkten eine asymmetrische.

Betriebsräte verfügen über Zeit, Ressourcen und einen institutionalisierten Managementzugang. Ihre Position ist rechtlich geschützt und in der Belegschaft gelten sie häufig als zentraler und kompetenter Regulierungsakteur. Betriebsrät:innen, so einer der Befragten, steckten in der Materie, Vertrauensleute dagegen gewöhnlich mitten in der Arbeit. Aus dieser Juniorposition heraus ist es nicht leicht, eine eigenständige Rolle gegenüber dem Betriebsratsgremium zu beanspruchen.

Gewerkschaftssekretär:innen, deren Unterstützung für die Bildung oder Belebung »eingeschlafener« Strukturen häufig von großer Bedeutung ist, berichten von der ermöglichenden oder aber erschwerenden Rolle des Betriebsrats und verweisen darauf, dass ihre Bestrebungen zur Stärkung des Vertrauenskörpers vom Betriebsrat explizit unterlaufen werden können – und auch werden. Der für KRAN zuständige Gewerkschaftssekretär bezieht sich auf die unterschiedlichen Bedingungen in den verschiedenen Gesellschaften des Konzerns:

»Also, das ist nicht ohne und das ist auch eins der [...] Kernprobleme, an denen du als Gewerkschaftsvertreter schnell merkst, wo deine Grenzen sind oder wo dir die Grenzen aufgezeigt werden. Es ist einfach so, dass ein starker Betriebsratsvorsitzender natürlich die Arbeitnehmervertretung im Betrieb ist und das letzte Wort hat. Wenn du dann als Hauptamtlicher mit dem [Projektsekretär] was probierst und das schmeckt dem Vorsitzenden nicht, dann läuft das glatt ins Leere.«

Noch grundlegender berichtet ein IG-Metall-Projektsekretär, dessen Arbeit im Fall PFLUG von Erfolg gekrönt war, dass seine Versuche zum Aufbau betrieblicher Gewerkschaftsstrukturen in IT-Betrieben mehrheitlich unter betriebsrät-

licher Behinderung litten. Etliche Betriebsratsvorsitzende verweigerten ihm jede Zusammenarbeit und teilweise sogar den Zugang in die Betriebe:

»Also ich habe Betriebe, [...] da war auch überhaupt keine Bereitschaft [der Betriebsräte]. Das war, also eine sogar, die waren überhaupt nicht bereit, sich mit mir zu treffen. [...] Dann kann ich mir auch den Mund fusselig reden, dann werden Termine verschoben [...] und dann werden Termine wieder verschoben und so. Also, du wirst da quasi ausgebremst. Die wollen nicht mit Gewerkschaft in Verbindung gebracht [werden].«

Die größte Herausforderung in seiner Arbeit sei es, Betriebsräte dafür zu gewinnen, »erst mal beteiligungsorientiert zu arbeiten, und zum zweiten, das auch noch mit der IG Metall zu machen«.

Die Beziehungen zwischen Betriebsräten und Vertrauenskörpern sind vielschichtig, wie selbst eine qualitative Studie mit geringer Fallzahl und Orientierung auf »Erfolgsfälle« zeigt. Die besagte Vielfalt ist neben der praktischen Beziehungsgestaltung (Arbeitsteilung und Zuständigkeiten, institutionelle Verschränkung und Abgrenzung, Kommunikation) auch durch grundlegende motivationale Aspekte sowie Interessen- und Nutzenabwägungen der Akteure gekennzeichnet. Ohne eine absolute Trennschärfe zu behaupten, entwickeln wir aus dem Material vier Beziehungsformen und beschreiben diese als

- Gegnerbezug,
- Substitutionsbeziehung,
- Separation und
- Partnerbezug.

### 6.3.1 Gegnerbezug: Betriebsräte als Behinderer der Vertrauenskörperarbeit

Soweit Betriebsräte gewerkschaftlich organisiert sind, bilden sie auf der Basis der Gewerkschaftsstatuten zusammen mit den gewählten Vertrauensleuten und den Mitgliedern der Jugend- und Auszubildenden- sowie der Schwerbehindertenvertretung den Vertrauenskörper. Aus dieser Beschlusslage der Gewerkschaften kann aber nicht unmittelbar auf Geist und Praxis der Beziehungsgestaltung im Rahmen des Vertrauenskörpers geschlossen werden.

So gab es in der IG Metall wiederholt Versuche, die Betriebsräte zu einer gehaltvolleren betriebspolitischen Kooperation mit Vertrauensleuten zu bewegen (Hemsteg-von Fintel 2002, S. 169 ff.). Das Thema stellt gewissermaßen einen »Dauerbrenner« dar (ebd., S. 179), denn vielfach kann von einem Vertrauenskörper als Ort des Austauschs und der Koordination keine Rede sein. In minder schweren Fällen verweigern Betriebsratsmitglieder das Engagement im Vertrau-

enskörper; in gravierenden Fällen verfolgen sie – obwohl Gewerkschaftsmitglieder – vielfältige Praktiken zur Behinderung der Vertrauensleutearbeit.

Fallbetrieb AUTO z. B. weist auf allen Seiten der Interessenvertretung eine instabile Konstellation auf: Neuentstehung einer Vertrauensleutestruktur im Rahmen eines gewerkschaftlichen Projekts, Fraktionierung innerhalb des Betriebsrats, Entstehung neuer Listen für die Betriebsratswahlen und Diskontinuität der gewerkschaftlichen Betreuung. Hier sahen der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter in den entstehenden Vertrauensleutestrukturen ein Gremium, das ihnen den Rang streitig machen und in ein interessenpolitisches Vakuum hinstoßen wollte.

Tatsächlich ergab sich aus der Durchsetzungsschwäche des Betriebsrats und der damit verbundenen Unzufriedenheit in der Belegschaft ein Möglichkeitsfenster für die IG BCE zur Gründung eines Vertrauenskörpers. Hintergrund ist der Umstand, dass tarifvertragliche Regeln seit Jahren unterlaufen wurden und kontroverse Eingruppierungsfragen keine adäquate Lösung fanden.

Im betrieblichen Alltag agierte die Betriebsratsspitze gegen den neu konstituierten Vertrauenskörper, verweigerte jede konstruktive Zusammenarbeit und sabotierte betriebliche Aktionen. Nachdem die Zuständigkeit der gewerkschaftlichen Betreuung innerhalb kurzer Zeit zweimal gewechselt hatte und der Vertrauenskörper vom neuen Sekretär klarer als zuvor unterstützt wurde, wurde auch dessen Arbeit von der Betriebsratsspitze diskreditiert und hintergangen.

Selbst zwei freigestellte Betriebsratsmitglieder, die über eine zweite Liste in das Gremium gewählt worden waren, den Aufbau des Vertrauenskörpers praktisch unterstützt hatten und gemeinsam mit dem Erschließungssekretär agierten, sahen sich in der Folge nicht als Mitglieder des Vertrauenskörpers und nahmen nicht an dessen Sitzungen teil.

Nachdem in einem ersten Anlauf mithilfe der Gewerkschaft, eines Projektsekretärs und der zwei genannten Betriebsratsmitglieder beachtliche 50 Vertrauensleute gewonnen worden waren, trug die Blockadepolitik des Betriebsrats zu einer dramatischen Schrumpfung des Vertrauenskörpers bei. Ein Mitglied des Vertrauenskörpervorstands formuliert:

»Aus den vielen sind aber leider mittlerweile wenige geworden [...], auch weil die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat da nicht so funktioniert, wie man sich das vielleicht gewünscht hätte. Um das jetzt mal unverblümt zu sagen: Wir wurden da schon ein bisschen, nach meinem Empfinden bewusst, blockiert. Und man wollte nicht mit uns zusammenarbeiten, das ist mein Gefühl.«

Ein zweites Mitglied des Vertrauenskörpervorstands ergänzt: »Der Betriebsrat führte von Anfang an Kampflinie gegen die Vertrauensleute.« Anfangs herrschte

unter den Vertrauensleuten der Wunsch nach einer Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, obwohl man diesem eine Kompetenz- und Durchsetzungsschwäche attestierte. Dem Betriebsrat selbst schwante – wohl nicht ganz zu Unrecht –, dass ihm damit eine Kontrollinstanz in Form des Vertrauenskörpers an die Seite treten würde. So sind sich die Mitglieder des Vertrauenskörpervorstands bezüglich der Motive für das Betriebsratsverhalten darin einig, dass der Betriebsratsvorsitzende

»Angst hat oder starkes Misstrauen hat gegen uns, weil wir dahinter sehen könnten, was in den letzten fünf Jahren, zehn Jahren von unserem Betriebsrat gemacht worden ist oder was verkehrt gemacht worden ist.«

Der für die IG BCE hochdiffizile Gegnerbezug bei AUTO ist dadurch gekennzeichnet, dass der Betriebsrat den Vertrauenskörper ausschließlich als Opponent begreift und ihm keine eigene Rolle zugestehen kann. Allerdings zeigt der Fall auch, dass Unzufriedenheit im Betrieb, die von einer schwachen Interessenvertretung nur unzureichend aufgegriffen wird, einen »Humus« bilden kann, auf dem mit externer gewerkschaftlicher Unterstützung quasi über Nacht Mitgliedergewinne gelingen und Strukturbildung in Form eines Vertrauenskörpers möglich ist. Der Aufbau nachhaltiger Strukturen scheint dagegen in einem konfliktären Klima kompliziert zu sein, insbesondere wenn die Möglichkeiten einer längerfristigen externen Gewerkschaftsunterstützung limitiert sind.

Schließlich kam es zu einer umkämpften Neuaufstellung der dysfunktionalen betrieblichen Interessenvertretung, weil der Vertrauenskörper die Unzufriedenheit über die defizitäre Aufgabenwahrnehmung des Betriebsrats aus der Latenz geholt und zum Gegenstand der Betriebspolitik gemacht hat. Wenig überraschend ging es in der weiteren Entwicklung des kräftezehrenden Konflikts bei AUTO auch um Positionen und Posten.

### **6.3.2 Substitution: Organisierte Betriebsräte als exklusive Träger betrieblicher Gewerkschaftsstrukturen**

In unserem Sample gibt es einerseits Fälle, in denen die Betriebsratsspitzen ihre Rolle als gestaltende Vertrauensleute nicht einnehmen. Andererseits finden sich mit CARE und ITK zwei von ver.di betreute Unternehmen, in denen die Gewerkschaftsarbeit fast ausnahmslos von Betriebsratsmitgliedern getragen wird. Solche Konstellationen finden sich indes nicht nur im Organisationsbereich von ver.di, sondern jenseits industrieller Großbetriebe auch bei IG Metall und IG BCE.

Dies bringt der quantitative Rückgang von Vertrauensleuten ohne Betriebsratsmandat zum Ausdruck. Vielfach sind es exklusiv die engagierten Betriebs-

ratsmitglieder, die auch die gewerkschaftlichen Funktionen im Betrieb tragen, sich in deren Strukturen – z. B. den Tarifkommissionen – engagieren und dazu beitragen, die gewerkschaftliche Kampffähigkeit im Betrieb zu gewährleisten. Aus gewerkschaftlicher Perspektive sind solche Betriebsratsmitglieder eine unverzichtbare Überlebensversicherung.

Angesichts einer fehlenden Basis, die eine kontinuierliche Gewerkschaftsarbeit sicherstellen könnte, sind es in diesem Fall also gewerkschaftlich identifizierte Betriebsratsmitglieder, die den aktiven Teil der Betriebsgruppe (ITK) bzw. der Vertrauensleute (CARE) bilden. Kurzum: Wegen einer relativen »Aktivendürre« an der Basis fungieren Betriebsräte partiell und notgedrungen als Substitut.

Weder im Fall ITK noch bei CARE ist diese Substitution strategisch gewollt: Im Idealfall sollten aus Sicht der gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitglieder durchaus eigenständige Gewerkschaftsstrukturen in den einzelnen Gesellschaften bzw. Häusern am Standort existieren – alle Bemühungen, solche Strukturen langfristig lebensfähig zu halten, waren bisher jedoch nicht erfolgreich.

Unter den aktiven Gewerkschafter:innen finden sich hochgradig einflussreiche und bestens informierte Betriebsrät:innen wie Vorsitzende, Mitglieder aus Wirtschaftsausschuss, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat oder Aufsichtsrat. Diese wirken auf gewerkschaftlichem Terrain als Mitglieder der entscheidenden Tarif- und Verhandlungskommissionen. Die Entscheidung, wann sie als gewählte Repräsentant:innen der Belegschaft und wann als gewerkschaftliche Vertreter:innen agieren, kann aufgrund der Personenidentität sachorientiert und frei von Statuskonkurrenz geklärt werden.

Die Gewerkschaftssekretär:innen bei CARE und ITK erwiesen sich bei Kampagnen und Konflikten mit dem Arbeitgeber als gewiefte Berater:innen, wenn es in der Konfliktaustragung um eine gut justierte Balance aus dem Einsatz betriebsrätlicher und gewerkschaftlicher Ressourcen ging.

Bei CARE treten die gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitglieder gegebenenfalls explizit als Vertrauensleute auf. Trotz der branchentypisch niedrigen Organisationsquote wurden so beachtliche Erfolge in Arbeitskämpfen erzielt. Neben der beteiligungsorientierten Tarifpolitik und besonderen Kampagnen zu mobilisierungsfähigen Themen wie Arbeitsbelastung und Gesundheit übernehmen die Aktiven im betrieblichen Alltag klassische gewerkschaftliche Aufgaben wie Mitgliederwerbung, Information und Beratung.

Bei CARE sieht man allerdings neben der beklagten Doppelbelastung durch betriebsrätliche und gewerkschaftliche Aufgaben auch das Problem, dass mit der Vakanz einer originären Gewerkschaftsvertretung am Standort eine unabhängige Instanz fehlt, die die Betriebsratsmitglieder auf gewerkschaftlichem Kurs halten kann. Ein hochrangiger Betriebsrat, Vorsitzender an einem großen

Standort des Krankenhausverbunds und Mitglied im Konzernbetriebsrat, bedauert das Fehlen eigener Vertrauensleutestrukturen in den Häusern:

»Dass [...] die Vertrauensleute mit den Kolleginnen und Kollegen [...] reden und diskutieren und eben da für sich die Forderungen aufstellen, die sie dann weitertragen, und damit [...] den Betriebsrat vor sich hertreiben, der bei uns personenidentisch ist. Sich selber vor sich hertreiben ist ziemlich schwierig. Ideal wäre es sogar, würde ich so weit gehen – auch jetzt in meiner Position als Betriebsratsvorsitzender würde ich mir – damit impliziere ich schon, dass es das gerade nicht gibt – einen Vertrauensleutekörper auch an meinem Standort wünschen, der im Prinzip mich mit den Themen vorantreibt und auch kritisieren kann. Und dann auch jedes Recht hätte, wenn ich diese Themen eben nicht aufgreife.«

Die Betriebsratsmitglieder, die in den beiden betrachteten Fällen den Aktivenkern der Gewerkschaft im Betrieb bilden, teilen die Ansicht, dass eine Interessenpolitik, die sich exklusiv auf die Ressourcen der gesetzlichen Mitbestimmung stützt, defizitär bleibt. Betriebsratsarbeit erscheint ihnen vielfach als »total unpolitisch« und bestehe meist aus einem einfachen »Abarbeiten der Betriebsverfassung«; außerdem werde man zum »Kümmerer« für die »Wehwehchen der Mitarbeiter«, so der Betriebsratsvorsitzende von ITK.

Daher suchen die Aktiven nach Möglichkeiten, die Bedrängung der Beschäftigten im Betrieb auch gewerkschaftlich anzusprechen. Dazu gehören z. B. Fragen der Gesundheit bzw. ein Gesundheitstarifvertrag oder verschiedene Kampagnen zur Arbeitsentlastung in der Krankenhauspflege. Im Fokus der Gewerkschaftsarbeit steht neben Beratung, Information und Mitgliederwerbung auch die Einbindung von Beschäftigten in Tarifbewegungen – hier ist der Ort der Einflussnahme auf die Gestaltung von Arbeit. In ihren Bemühungen, eine partizipative Tarifpolitik im Betrieb umzusetzen, werden die gewerkschaftsaktiven Betriebsratsmitglieder von den zuständigen ver.di-Sekretär:innen unterstützt.

Festzuhalten bleibt allerdings: Obwohl die Betriebsräte in beiden Betrieben in hohem Maße reflektiert und systematisch agieren und ein starkes Beteiligungsethos artikulieren, kommen sie beim Aufbau originär gewerkschaftlicher Strukturen nicht mit Siebenmeilenstiefeln voran. Die substituierende Rolle der Betriebsrät:innen ist aus der Not geboren – außer ihnen gibt es einfach zu wenige Träger:innen von Gewerkschaftsarbeit. Es gelingt kaum, die beachtlichen Mobilisierungserfolge (CARE), Mitgliedergewinne (ITK) und betriebspolitischen Aufmerksamkeitserfolge zu Themen wie Gesundheit, Altersversorgung, Gute Arbeit und Personalbemessung zur Etablierung stabiler Strukturen vor Ort zu nutzen.

Mit der Nachhaltigkeitsfrage ist ein virulentes und bisher ungelöstes Problem gewerkschaftlicher Erneuerungsstrategien angesprochen (Markowitz 2000).

Erfolgreiche Beteiligungsprozesse, wie sie bei CARE zu beobachten waren, haben positive Mitgliedereffekte und stärken die Mitgliederbindung und das Ansehen von ver.di im Betrieb. Der Fall zeigt aber auch: Selbst gelingende Beteiligung führt nicht aus sich selbst heraus zum gewerkschaftlichen Strukturaufbau im Betrieb. Wir nehmen diese Diskussion in Kapitel 12 noch einmal auf.

### 6.3.3 Separation: Oberflächliche Beziehung, getrennte Terrains

In zwei Fällen – ENERGIE und SPEKTRAL – ist die Beziehung zwischen den Betriebsratsspitzen und den Vertrauensleuten tendenziell durch eine institutionelle Distanz gekennzeichnet. Der wechselseitige gremienbezogene Informationsfluss ist schwach, wobei sich durch die Mitwirkung von Betriebsräten in den Vertrauenskörperleitungen informelle Austauschkanäle ergeben. Jedoch sind die führenden Vertrauensleute nicht systematisch in die betriebspolitisch wichtigen Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozesse eingebunden, die maßgeblich von den freigestellten Betriebsratsmitgliedern organisiert werden.

Wichtig für das Muster der Separation ist die besondere Organisationsstruktur von ENERGIE und SPEKTRAL. Beide Standorte sind Konstruktionen mit etlichen Gesellschaften vor Ort und einer entsprechend zerklüfteten Interessenvertretungsstruktur. Es existieren viele, nur lose miteinander verbundene Betriebsratsgremien, aber kein Standort-Betriebsrat. Die betriebsübergreifenden Vertrauenskörper fungieren als Klammern und bemühen sich darum, eine Zersplitterung der Arbeits- und Entlohnungsstandards über die Gesellschaften hinweg zu verhindern bzw. zu begrenzen.

Die Spitzen der Betriebsratsgremien in den Einzelgesellschaften sind in ihrem Rollenverständnis und praktischen Gewerkschaftsbezug unterschiedlich ausgerichtet. Bei SPEKTRAL etwa haben wir mit zwei Betriebsratsvorsitzenden größerer Gesellschaften gesprochen, deren Haltung zur Gewerkschaft grundlegend voneinander abweicht.

Einer von ihnen bekundete eine ausgeprägte Distanz und hob seine Eigenständigkeit gegenüber der Gewerkschaft hervor, u. a. auch bezüglich seines Verhaltens im Aufsichtsrat. Gleichzeitig betonte er eine große Interessenkonvergenz von Beschäftigten und Geschäftsführung, die er durch gemeinsame Teambildungsaktivitäten gerne noch vertiefen und bewusster machen würde.

Die andere Betriebsratsvorsitzende räumt der Gewerkschaft, in der sie sich als »einfaches« Mitglied verortet, einen hohen Stellenwert ein und kooperiert mit ihr auf vielen Ebenen. Mit dem Vertrauenskörpervorsitzenden pflegt sie auf der Basis wechselseitiger Wertschätzung einen regen Kontakt; in »ihrem« Betriebs-

ratsgremium erstatten zwei Mitglieder obligatorisch auf jeder Sitzung kurz Bericht zu gewerkschaftlichen Themen.

Informell arbeitet die Betriebsratsvorsitzende dem Vertrauenskörper sogar zu, indem sie dessen Verlautbarungen ehrenamtlich redigiert. Sie hat zudem eine hohe Meinung vom zuständigen Gewerkschaftssekretär und lädt ihn zu Betriebsversammlungen und Betriebsratsseminaren ein. Nichtsdestotrotz spielt auch sie im offiziellen Leben des Vertrauenskörpers keine aktive Rolle, sondern hält Distanz und unterscheidet klar zwischen den Aktivitäten »ihres« Betriebsrats und denen des Vertrauenskörpers, erscheint also nicht als gleichzeitige Repräsentantin von Belegschaft und Gewerkschaft.

Eine ähnlich distanzierte Beziehung findet sich auch im Fall ENERGIE. Der Betriebsratsvorsitzende der größten Gesellschaft von ENERGIE am Standort weiß um die Bedeutung der Gewerkschaft bzw. eines hohen Organisationsgrads für seine Verhandlungsposition im Betrieb und ihm ist klar, dass die Gewerkschaft – vertreten durch Vertrauenskörperleitung und Sekretär – tief in die betriebsübergreifenden Konzernnetzwerke integriert ist. Er sieht es auch als seine obligatorische Aufgabe, auf den zentralen Vertrauensleuterversammlungen Bericht zur Situation seiner Gesellschaft zu erstatten. Außerdem konsultiert er den zuständigen Gewerkschaftssekretär, wenn es um den Abschluss von Betriebsvereinbarungen geht.

In seiner konkreten Betriebspolitik besteht jedoch keinerlei Verbindung zu den Vertrauensleuten, obwohl der Vorsitzende des betriebsübergreifenden Vertrauenskörpers Mitglied in seinem Betriebsrat ist. Meinungsbildung und Entscheidungsfindung verlaufen in diesem Betriebsratsgremium ganz selbstverständlich losgelöst von der Gewerkschaftsbasis. Den Vertrauensleuten wird betrieblich keine aktive Rolle zugewiesen; entsprechend limitiert ist der institutionelle Austausch zwischen den einzelnen Betriebsräten und dem übergreifenden Vertrauenskörper. Auf einzelbetrieblicher Ebene existieren keine formalisierten Vertrauensleutestrukturen.

Die Vertrauenskörper haben bei diesem Typus nur lose institutionelle Beziehungen zu den Betriebsräten; entsprechend schwach ist die Beteiligung an der unmittelbaren Gestaltung betrieblicher Belange. Das Gestaltungsterrain des Vertrauenskörpers ist primär das Tarifgeschehen, das sich bei den beiden hier betrachteten Fallbetriebe allerdings nahezu konträr darstellt.

Bei SPEKTAL als hochprofitablem Standort eines Hightech-Konzerns mit großer Tradition bestand von jeher ein sozialpartnerschaftliches Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten, das lange Zeit paternalistische Züge hatte. Das Unternehmen ist tarifgebunden und die IG Metall als selbstverständlicher Verhandlungspartner auf Konzernebene anerkannt. Die Konzessionsbe-

reitschaft des Managements gegenüber den Arbeitnehmer:innen-Interessen ist Folge eines ausgeprägten Fachkräftemangels bis in die Facharbeitersegmente hinein. Außerdem gibt es ein Interesse des Managements an übergreifenden Lösungen über alle Gesellschaften hinweg; der Wunsch nach Wiederherstellung eines zentralen Standort-Betriebsrats ist bekundet.

Trotz der glänzenden Geschäftszahlen müssen die Beschäftigten von SPEKTAL als »Oststandort« gegenüber ihren Kolleg:innen in Westdeutschland für weniger Geld länger arbeiten, was mit den Gerechtigkeitsvorstellungen der – im regionalen Vergleich privilegierten – Beschäftigten unvereinbar ist. So erweist sich der Kampf um die Angleichung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen an das Westniveau als mobilisierungsfähiges »Gewinnerthema«, mit dem der Vertrauenskörper sichtbar und selbstwirksam werden kann.

Die zuständige Ortsverwaltung der IG Metall erkennt die Separation der Spielfelder von Betriebsräten und Vertrauenskörper an und fokussiert ihr Engagement auf Letzteren. Mit Unterstützung eines Erschließungssekretärs der IG Metall entwickelt der Vertrauenskörper kreative Aktionen und gewinnt dabei – ungeachtet der fortbestehenden kooperativen Unternehmenskultur – zunehmend an Konfliktfähigkeit.

Die Vertrauensleute verfügen über ein Gespür für betrieblich virulente Themen, die sie in innovativer Form aufgreifen, womit sie von den Betriebsräten vernachlässigte Felder besetzen. Sie artikulieren sich auch sprachlich in Formen wie Satire und Ironie, die zumindest für die jüngeren Belegschaftsteile kulturell passend wirken. Auch etablieren sie »Vorfeldformen« der Vertrauensleutearbeit wie offene Aktiventreffen mit geringem Formalisierungsgrad und Projektfokus sowie digitale Formate, die sich in die Habitus-Landschaft des Unternehmens einfügen und frischer und organischer wirken als ein »IG-Metall-Traditionsauftritt« in der Industrie.

Neben den Betriebsräten erarbeiteten sich die Vertrauensleute zusehends eine anerkannt bedeutsame Rolle im Unternehmen, was sich auch in einem steigenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad niederschlägt. Das Ziel der Entgeltangleichung an den Westen wurde nach vielen Aktionen und langen Verhandlungen tatsächlich erreicht; allerdings steht für die Vertrauenskörperleitung über das Thema Westangleichung hinaus noch der Aufbau nachhaltiger Vertrauenskörperstrukturen auf der Agenda. Für die Vertrauenskörperleitung stellt sich die Frage, um welches Thema herum künftig eine betriebspolitische Praxis entwickelt werden kann.

Für ENERGIE stellen sich die Bedingungen der Vertrauenskörperarbeit demgegenüber konträr dar. Als Unternehmen der Daseinsvorsorge hat der Standort seine Wurzeln im öffentlichen Sektor. Die Beschäftigten waren meist Facharbei-

ter:innen, der Organisationsgrad lag bei über 90 Prozent. Dass die Gewerkschaft auch in betrieblichen Regulierungsfragen der zentrale Gestaltungsakteur aufseiten der Arbeitnehmer:innen war, stand weder für die gewerkschaftlich orientierten Betriebsratsmitglieder noch für den kommunalen Arbeitgeber infrage.

Im Zuge der Liberalisierung der Energiemärkte kam es dann aber zu einem massiven, sozialverträglich gestalteten Arbeitsplatzabbau, zur Übernahme durch einen internationalen Großkonzern und zu einer fundamentalen Neuorganisation des Unternehmens. Es entstand eine Vielzahl unterschiedlicher Betriebe, die teilweise in größere Gesellschaften eingegliedert wurden.

In Regulierungsfragen gewannen die Betriebsräte der Einzelgesellschaften an Gewicht; Betriebsvereinbarungen wurden zum Mittel der Wahl. Angesichts der insgesamt privilegierten Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen – inklusive weitreichender Möglichkeiten gewerkschaftlicher Betätigung im Betrieb – geht es den Gewerkschaften um eigene Gestaltungsmacht, aber auch um den Erhalt des Status quo für die Beschäftigten. Beide Motive bremsen ihre Bereitschaft zur proaktiven Gewerkschaftsarbeit, so der Sprecher der Vertrauensleute:

»Wenn wir nur sagen, wir müssen den Manteltarifvertrag mal anpassen, da geht gleich das große Scheißen los, die Angst, man sieht Panik: ›Das können wir ja nicht machen, weil dann kriegen wir gleich noch mehr Verschlechterungen.«

So kommt es sukzessive zu einer wachsenden Distanz vieler Betriebsratsspitzen gegenüber dem Vertrauenskörper von ENERGIE. Wird vonseiten einzelner Geschäftsführungen ein Regulierungsbedarf angemeldet, so greifen die betrieblichen Interessenvertretungen nun bevorzugt auf Betriebsvereinbarungen zurück, bei deren Aushandlung die Vertrauensleute nicht beteiligt sind. So geht die tarifliche Regulierungstiefe zurück und die Gewerkschaftsvertretung wird zunehmend auf das Feld der Entgelttarife beschränkt. Dementsprechend, so der Gewerkschaftssekretär, habe der Konzern die Gewerkschaft »eine Zeitlang nicht mehr ernst genommen als Tarifvertragspartner«.

Der Bedeutungsverlust des Tarifgeschehens wird auch daran deutlich, dass die Betriebsratsmitglieder in der Verhandlungskommission teilweise wenig Elan an den Tag legen; selbst die Bildung und Aufrechterhaltung einheitlicher Positionen in den Verhandlungen erweist sich als schwierig. Bisweilen, so der Gewerkschaftssekretär, müsse er auch Betriebsratsvorsitzende aus den Tarifverhandlungen »rausnehmen«:

»weil er so anfing: Ach naja, aus seiner Sicht findet er es schon akzeptabel. Und die anderen Verhandlungskommissionsmitglieder sind ihm da schon an die Gurgel gesprungen.«

Offenbar gelingt dem Sekretär aufgrund dieser zentrifugalen Kräfte nur mithilfe von disziplinierenden Maßnahmen eine effektive Verhandlungsführung.

Die führenden Vertrauensleute von ENERGIE lesen den Entfremdungsprozess zwischen Betriebsräten und Vertrauenskörper als erfolgreiche Strategie des Konzernmanagements zur Schwächung des gewerkschaftlichen Einflusses. Ein mobilisierungsfähiges eigenes Thema sieht man an der Spitze des Vertrauenskörpers nicht, weshalb mit dem Einflussverlust ein Gefühl von Ratlosigkeit einhergeht. Ein Teil dieser Entwicklung ist die abnehmende Sichtbarkeit der Vertrauensleute, die wiederum zum rückläufigen gewerkschaftlichen Organisationsgrad beiträgt.

Das Verhältnis zwischen Betriebsratsspitzen und Vertrauenskörper ist bei ENERGIE und SPEKTRAL durch eine relativ klare Separation der Aufgaben und Rollen sowie kaum entwickelte Austauschbeziehungen gekennzeichnet. Obwohl etliche Vertrauensleute auch Betriebsratsämter bekleiden und die Betriebsratsspitzen Gewerkschaftsmitglieder sind und Dienstleistungen ihrer Gewerkschaft nutzen, wird keine effektive und integrierte Betriebspolitik entwickelt. Zudem sind in den Einzelbetrieben kaum kollektive Gewerkschaftsstrukturen vorhanden, die Einfluss auf das Betriebsratshandeln in den einzelnen Gesellschaften beanspruchen könnten.

Dass auch in einem solchen Setting erfolgreiche Vertrauensleutearbeit möglich ist, zeigen die Entwicklungen bei SPEKTRAL, wo der Vertrauenskörper ein relevantes Gestaltungsfeld besetzt hat und Selbstwirksamkeitserfahrungen macht. Aufgabenfelder für Vertrauenskörper ergeben sich in solchen Konstellationen prinzipiell dort, wo die Themen, die die Beschäftigten bewegen, vor Ort im Betrieb geregelt werden.

### **6.3.4 Partnerbezug: Betriebsräte als Promotoren und Verbündete der Vertrauenskörper**

Vertrauenskörper, die entsprechend den gewerkschaftlichen Vorstellungen als eigenständige Organe funktionieren und zugleich in engen Kooperationsbeziehungen mit den Betriebsratsgremien stehen, finden wir in fünf von zehn Untersuchungsbetrieben. In diesen Fällen sprechen wir von einem Partnerbezug, wobei sich unterschiedliche Grade an Selbstständigkeit der Vertrauenskörper finden.

Vertrauenskörperleitungen, die zugleich als Betriebsratsmitglieder mindestens teilweise freigestellt sind und über gute Beziehungen zur Betriebsratsspitze verfügen, sind häufig wichtige Impulsgeber für die Neuaufstellung der Gewerkschaftsvertretung im Betrieb. Hintergrund sind oft einschneidende Reorganisationsprozesse im Unternehmen, die auch zu erheblichen personellen Erneuerungs-

prozessen in der Interessenvertretung führen und eine partizipative Einbindung des Vertrauenskörpers durch den Betriebsrat nahelegen (siehe Kapitel 3.3).

Diese »fördernden« Betriebsräte wirken als Promotoren der Vertrauensleutearbeit, stellen Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung und formulieren Angebote der Mit- und Zusammenarbeit von Betriebsrat und Vertrauenskörper. Dabei steuern sie ein Stück weit die Reichweite der Eigenständigkeit des Vertrauenskörpers und definieren die Bedingungen für dessen Teilhabe und Wirkmächtigkeit.

Im Fall PFLUG, wo sich hochqualifizierte Beschäftigte im Zuge einer Betriebsratsgründung zusehends »vergewerkschaften«, forcierte der Betriebsrat die Bildung eines Vertrauenskörpers, der sukzessive eine eigene Praxis entwickelte. Beide Gremien haben ihren Ursprung in einer Aktivengruppe, die die Betriebsratsgründung in Kooperation mit einem Gewerkschaftssekretär als partizipatives Projekt betrieben hat.

Seitens des Betriebsrats bestand explizites Interesse daran, den Aktiven ohne Betriebsratsamt die Möglichkeit zur betriebspolitischen Aktivität zu geben. So erhielt der Vertrauenskörper die Zuständigkeit, eine Position zur Regulierung der Leiharbeit gemeinsam mit den Betroffenen zu entwickeln. Dieses Engagement führte dazu, dass nahezu alle Leiharbeitnehmer:innen in die Gewerkschaft eintraten.

Der Vertrauenskörper richtet außerdem regelmäßig thematische Veranstaltungen aus, erstellt einen Newsletter für die Gewerkschaftsmitglieder und ist auch gewerkschaftspolitisch zusehends aktiv. So formulierte er einen Antrag für den Gewerkschaftstag, solidarisierte sich aktiv mit einem von Schließung bedrohten IT-Betrieb am Ort und erhielt eine prominente Rolle in Tarifaufeinandersetzungen.

Später wurde der Vertrauenskörperleiter stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und bildete fortan mit dem ebenfalls gewerkschaftlich engagierten Betriebsratsvorsitzenden den Kern der betrieblichen Interessenvertretung. Vertrauensleute erhalten bei PFLUG die Möglichkeit zur Teilnahme an den Fortbildungen des Betriebsrates, wodurch die Kooperation auch symbolisch untermauert und allen Beteiligten die »Wertigkeit« der Vertrauensleutearbeit signalisiert wird.

Die Betriebsratsspitze macht sich hier – Hand in Hand mit der IG Metall, die u. a. einen Entwicklungssekretär bereitstellte – zum Motor eines lebendigen und wirkmächtigen Vertrauenskörpers. Sie hält die notwendige Manpower vor, eröffnet dem Vertrauenskörper eigene Handlungsspielräume, stellt einen guten Informationsfluss sicher, integriert den Vertrauenskörper durch einen beteiligungsorientierten Habitus und die Mitwirkung an Betriebsratsseminaren in

den Prozess der Meinungsbildung und signalisiert für den Fall von Konflikten mit der Geschäftsführung die unbedingte Bereitschaft zur Verteidigung des Vertrauenskörpers.

Das Interesse des Betriebsrats an einem vitalen Vertrauenskörper liegt in der Erhöhung der interessenpolitischen Schlagkraft begründet. Zusätzlich verspricht sich der Betriebsratsvorsitzende auch Abhilfe bei einem spezifischen Repräsentanzdefizit des Betriebsrats. Da »fast der komplette Betriebsrat einem spezifischen Teilbereich des Unternehmens« angehöre, sei der Vertrauenskörper als »Sprach- und Seh- und Hörrohr des Betriebsrats [...] essenziell wichtig«.

Gerade nachdem einige Vertrauensleute 2018 in den Betriebsrat gewählt wurden, so ein anderes Betriebsratsmitglied, höre man bei der Themenbearbeitung im Betriebsrat häufig, der Belegschaft solle vom Vertrauenskörper »mal so ein bisschen der Puls gefühlt« werden. Umgekehrt könnten die Vertrauensleute dank ihrer Basisnähe auch Themen im Betriebsrat setzen:

»Da hören wir dann immer wieder: ›Ja, dort, da drückt der Schuh. Kann der Betriebsrat da etwas tun?‹ [...] Wo dann die Vertrauensleute auf den Betriebsrat zukommen und sagen: ›Das ist etwas, das wir nicht regeln können. Das ist etwas, wo ein Betriebsrat mitgehen muss‹, und: ›Könnt ihr das vorantreiben?‹«

Bei MEDITEC ist der Vertrauenskörpervorsitzende gleichzeitig freigestellter Betriebsrat und zählt wie seine Stellvertreterin zum inneren Kreis der betrieblichen Interessenvertretung. Diesen beiden Personen kommt eine herausragende Bedeutung für die Strategieentwicklung zu, die auf die Vitalisierung des zuvor wirkungsschwachen Vertrauenskörpers abzielt.

Die erfolgreichen Bemühungen aus dem Kreis der »Erneuerer« umfassen nicht nur eine Änderung der Arbeitsformen im Gremium, sondern auch die Besetzung neuer Arbeits- und Aufgabenfelder für Vertrauensleute. Das Ziel lautet, die Vertrauensleute zu selbstbewussteren Akteur:innen auf dem Betriebsparkett zu entwickeln. Dieses Engagement resultiert aus einer Wertschätzung für partizipative Prozesse und Demokratie, die – in klassischer Win-win-Perspektive – auch einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leisten sollen.

Die Reorganisation des Vertrauenskörpers liegt in der Notwendigkeit zu Weiterentwicklung und Extension von Betriebsratsarbeit begründet. Als »Sozial-Auditor:innen« sollen Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute verstärkt die Steigerung der Arbeitszufriedenheit vor Ort in Angriff nehmen und damit auch zur Attraktivität des Arbeitgebers und zum Betriebsfrieden beitragen. Die Stärkung der Vertrauensleute dient hier auch der Sicherung der betrieblichen Mitbestimmung; lebendige Vertrauensleutestrukturen fungieren als Voice-Mechanismus (Hirschman 1970), der eine kooperative Betriebsratspolitik stützt.

Einerseits ist der Preis für den Gewinn betrieblicher Gestaltungsmacht für die Vertrauensleute eine (Neu-)Orientierung an den Bedürfnissen der gesetzlichen Mitbestimmung und der dominanten Rationalität der Wettbewerbsfähigkeit; andererseits gewinnt der Vertrauenskörper durch diese Entwicklung an Autonomie und damit schrittweise auch an Selbstbewusstsein. Die Themen, Positionen und Aktionsformen des Vertrauenskörper lassen sich daher nicht einfach in das Korsett gesetzlicher Mitbestimmung »einhegen«, sondern könnten sich perspektivisch weiter öffnen und gerade auch gewerkschafts- und gesellschaftspolitische Fragen in den Blick nehmen.

Bei MEDITEC und PFLUG mündet die Förderung des Vertrauenskörpers durch starke Impulse aus dem Betriebsrat in zunehmend klarer konturierte Vertrauensleutestrukturen.

Die Tendenz zu voneinander abgrenzbaren, aber kooperierenden Institutionen der Interessenvertretung wird bei MEDITEC ein Stück weit dadurch unterlaufen, dass der Betriebsrat geschätzte und talentierte Vertrauensleute mithilfe von Arbeitsgruppen in die betriebliche Interessenvertretung einbindet (siehe Kapitel 6.1). Dies wird aber nicht explizit als gewerkschaftliche Einflussnahme verstanden und das Engagement in den Vertrauenskörper rückgekoppelt; außerdem dient die Integration ausgesuchter Vertrauensleute auch der Nachwuchsförderung für den Betriebsrat.

Anders bei PFLUG, wo der Vertrauenskörper eigenständig betriebliche Projekte und gewerkschaftspolitische Aktivitäten entfaltet und eine partizipative Arbeitskultur entwickelt. Die »Eroberung« eigener thematischer Zuständigkeiten bedeutet echte Autonomiegewinne und schlägt sich auch im wachsenden Selbstbewusstsein der Vertrauensleute nieder.

Bei AERO, wo nahezu die gesamte Belegschaft in der IG Metall organisiert ist, veranschaulicht der Betriebsratsvorsitzende das Zusammenwirken von Betriebsrat und Vertrauenskörper mit dem Bild der »Wagenräder«: Nur im gleichberechtigten, solidarischen Miteinander der beiden Institutionen könne eine schlagkräftige betriebliche Interessenvertretung entstehen, d. h. die Räder rollen jeweils für sich und auf eigenen Gleisen, sind aber durch die Achse miteinander verbunden. Für den Betriebsrat heißt das z. B., auf eine Betriebsversammlung zu verzichten, damit Vertrauenskörpersitzungen während der Arbeitszeit stattfinden können.

Diese Sitzungen versteht der Betriebsratsvorsitzende als »kleine Betriebsversammlung«, auf der nicht nur der Betriebsrat die Mitglieder des Vertrauenskörpers über die gegenwärtige Situation und Aktivitäten des Betriebsrats informiert, sondern vor allem auch die Vertrauensleute zu Beginn jeder Sitzung »aus ihren Wirkungsbereichen erzählen: Was sind da gerade für Probleme, was wird da gerade diskutiert?«. Der obligatorische Austausch bereichere die Interessen-

vertretung insgesamt, weil der Betriebsrat einen Seismographen für die Stimmung an der Basis und der Vertrauenskörper eine konsultative Einflussmöglichkeit auf betriebliche Belange erhalte:

»Vertrauenskörperarbeit ist im Betriebsrat genauso Thema wie umgekehrt Betriebsratsarbeit in der Vertrauenskörpersitzung Thema ist, also das befruchtet sich gegenseitig.«

Dies gehe im Übrigen nur dann, wenn sich keine der Institutionen auf Kosten der anderen profilieren wolle. So betont der Betriebsratsvorsitzende mehrfach die Interdependenz von Betriebsrat und Vertrauenskörper – weder könne sich der Betriebsrat »verstecken« und auf das Terrain der Mitbestimmungsaufgaben nach Betriebsverfassungsgesetz beschränken noch könne der Vertrauenskörper nur Tarifpolitik betreiben. Erst wo beide zusammenwirkten, entstehe erfolgreiche Interessenvertretung.

Wenn beispielsweise größere Reorganisationspläne des Arbeitgebers bestünden und nur der Betriebsrat informiert werde, müsse der Vertrauenskörper in Kenntnis gesetzt und in die Positionsbestimmung eingebunden werden. »Ich kann doch gar nicht akzeptieren, dass ein Arbeitgeber einseitig informiert, und natürlich müssen wir Positionen bilden«, so der Betriebsratsvorsitzende. Um das sicherzustellen, führen Betriebsrat und Vertrauenskörperleitung gemeinsame Wochenendseminare durch, aus denen gremienübergreifende Arbeitskreise z. B. zur Arbeitszeit hervorgehen.

Bei aller Zusammenarbeit ist es dennoch wichtig, dass Vertrauenskörper und Betriebsrat mit eigenen Profilen und Aufgaben als eigenständige Institutionen erkennbar sind und bleiben. So hat etwa die elfköpfige Vertrauenskörperleitung festgelegt, dass maximal vier Personen ihres Gremiums Betriebsratsmitglieder sein dürfen, die dann explizit für die Platzierung der »roten Themen« im Betriebsrat zuständig sind.

Analog zur Organisation des Betriebsrates wurde die Vertrauenskörperleitung zuletzt arbeitsteilig nach Ausschüssen organisiert, worauf der Vertrauenskörperleiter »megastolz« ist, denn das sei »die Kür der Vertrauensleutearbeit«. Dabei haben die Aufgabenfelder eine explizit gewerkschaftspolitische Prägung und widmen sich etwa der Tarifarbeit und der Mitgliederbeteiligung.

Spezielle Zuständigkeiten gibt es für die Vertretung im Ortsvorstand und im tarifpolitischen Ausschuss in der IG-Metall-Gliederung, für die Betreuung der JAV und die Organisation der Bildungsarbeit, für interne Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Organisation und Durchführung von Mitgliederbefragungen, andere Formen der Mitgliederbeteiligung und die Mitwirkung in betrieblichen Vertrauensleutestrukturen.

Auch wenn diese neue Organisation in einer ehrenamtlichen Struktur noch nicht vollständig etabliert und mit Leben gefüllt ist, ist sie doch Ausdruck einer gewachsenen Autonomie. Der Vertrauenskörperleiter, aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden ein hoch engagierter »positiv Verrückter«, legt großen Wert darauf, dass der Vertrauenskörper z. B. auf den Betriebsversammlungen als eigenständige gewerkschaftliche »Flanke« der Interessenvertretung erkennbar ist. »Wir sprechen immer in eine Richtung, immer abgestimmt, aber es sind zwei verschiedene Gremien«, so der Vertrauenskörperleiter von AERO. Damit wird die enge Zusammenarbeit in Verbindung mit dem notwendigen Grenzmanagement zur Gratwanderung:

»Wir müssen aufpassen, dass wir zum einen den Input aus dem Betriebsrat bekommen, die Informationen, die Durchlässigkeit. Zum anderen dürfen wir auch nicht zu sehr fremdbestimmt werden, in Anführungsstrichen, vom Betriebsrat.«

Bei KRAN war nach einer Betriebsaufspaltung ein Neuaufbau der Interessenvertretung inklusive Neujustierung des Verhältnisses von neuem Betriebsrat und neuem Vertrauenskörper erforderlich. Der gewerkschaftlich stark identifizierte, beteiligungsorientierte Betriebsratsvorsitzende legt großen Wert auf engen Austausch und Verzahnung von Betriebsrat und Vertrauenskörper. Er unterstützt die Aktivitäten der Gewerkschaft zur Stärkung des Vertrauenskörpers und nimmt so oft wie möglich an dessen Sitzungen teil. Er war es auch, dem es zusammen mit dem Gewerkschaftssekretär gelungen war, einen Entwicklungssekretär der IG Metall für die Unterstützung des Vertrauenskörpers zu gewinnen.

Der Vertrauenskörperleiter ist freigestellter Betriebsrat und fungiert als Schnittstelle zwischen Vertrauenskörper und Betriebsratsspitze. Insgesamt bekleiden vier der neun Mitglieder der Vertrauenskörperleitung ein Betriebsratsamt. Damit werden ein guter Informationsfluss und der Einfluss der Vertrauensleute auf die Themensetzung und Meinungsbildung im Betriebsrat, aber auch Steuerungsmöglichkeiten des Betriebsrats durch den Vertrauenskörper gesichert. Der Betriebsratsvorsitzende von KRAN ist »qua Status« Mitglied der Vertrauenskörperleitung.

Diese entwickelte für die Vertrauensleute ein besonderes Organisationsmodell, das vom Betriebsrat mitgetragen wird und auf den Gewinn von Eigenständigkeit sowie eine Output-Orientierung ausgerichtet ist, die von allen Vertrauensleuten verbindlich Engagement einfordert. Laut Gewerkschaftssekretär »definiert sich Vertrauensleutearbeit [nun] aus eigenen Stücken, nicht als der Kofferträger oder Flugblattverteiler des Betriebsrats«.

Neben der generellen Kontrollfunktion, also einer Überprüfung der betrieblichen Umsetzung von Tarifverträgen, die sich manche Mitglieder der Vertrauenskörperleitung zu eigen machen, ist vor allem die Projektarbeit zentral. So

werden verschiedene zeitlich begrenzte Vorhaben entwickelt, denen sich jede Vertrauensperson nach ihren Neigungen, Kompetenzen und Ressourcen zuordnen kann. Dabei kann es sich beispielsweise um die Organisation einer Party, die Vorbereitung eines Beitrags auf der Betriebsversammlung oder das Verfassen eines Artikels für die hauseigene Betriebsratszeitschrift handeln.

Damit sich jede Vertrauensperson tatsächlich engagiert, ist jedes Mitglied der Vertrauenskörperleitung für fünf bis sechs Vertrauensleute und hält mit ihnen regelmäßige Rückkopplungsgespräche zu den abgesprochenen Aktivitäten ab. Innerhalb der Projekte findet dann an vielen Stellen eine Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat statt.

Im Fall FARBE schließlich fand eine Stärkung des Vertrauenskörpers statt, als dieser in die Positionsbestimmung des Betriebsrats im Kontext dramatischer Reorganisationspläne des Unternehmens eingebunden wurde. Durch das Engagement des neuen Vertrauenskörperleiters – »Vollblutgewerkschafter« und freigestelltes Betriebsratsmitglied – hatte sich die Beziehung der beiden Institutionen bereits intensiviert, ehe sie nach 2018 durch eine neue Konstellation im Betriebsrat einen weiteren Qualitätsschub erhielt.

Nach der Betriebsratswahl 2018 brachte eine Spaltung im Betriebsrat quer zur IG-BCE-Mitgliedschaft einen Funktionär der Konkurrenzgewerkschaft VAA (Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie) an die Betriebsratsspitze, obwohl die IG BCE über eine klare Mehrheit verfügte – vier der fünf Freigestellten waren überzeugte Gewerkschafter, die sich auch im Vertrauenskörper engagierten.

Zur Stärkung seiner Position an der Basis entwickelte der neue Betriebsratsvorsitzende einen regelmäßigen Austausch mit dem Vertrauenskörper als der betrieblichen Gewerkschaftsvertretung und lernte die Konsultation des Vertrauenskörpers im Vorfeld seiner Themenfindung und Positionsbildung zu schätzen. Die Erfahrung, bei den »großen« Gestaltungsfragen vom Betriebsrat konsultiert und somit als Gremium wirksam zu sein, setzte eine positive Dynamik im Vertrauenskörper in Gang, die während unserer Erhebungen noch andauerte.

Grundlegend für den Vitalisierungsprozess war neben der Konsultation die gestärkte Selbstwahrnehmung als eigenständiges Gremium mit besonderer Expertise – in diesem Fall mit fachlicher und sozialer Basisnähe. Mit Unterstützung eines IG-BCE-Projektsekretärs entfalteten sich im Vertrauenskörper sukzessive strukturiertere Arbeits- und Kommunikationsformen sowie ein folgenreicher Diskurs zum Grenzmanagement gegenüber der Institution Betriebsrat. War der Vertrauenskörpervorstand früher fast vollständig mit freigestellten Betriebsratsmitgliedern besetzt und von diesen gesteuert, so werden die Ämter inzwischen fast ausnahmslos von Vertrauensleuten »aus der Mannschaft« besetzt.

Die verbleibende freigestellte Betriebsrätin im Vorstand hat informell die Freiheit, dem Vertrauenskörper und besonders der neuen Vorsitzenden notwendige Ressourcen bereitzustellen. Auch weiterhin verstanden sich alle freigestellten Betriebsratsmitglieder – mit Ausnahme des Betriebsratsvorsitzenden natürlich – als Teil des Vertrauenskörpers und unterstützten diesen. Schließlich entstand im Vertrauenskörper eine Initiative zur tariflichen Teilfreistellung für das Engagement im Vertrauenskörper, wobei dieser Kampf mit den Arbeitgebern noch nicht ausgefochten ist.

Das Arrangement zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper basiert bislang darauf, dass der Betriebsrat sich mehrheitlich gewerkschaftlich identifiziert und der Vertrauenskörper das sozialpartnerschaftliche Grundverständnis des Betriebsrats mitträgt. Zudem ergeben sich aus der erweiterten Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper neue Ansprüche an diesen, die zunächst ohne Freistellung einzulösen sind. Gestaltungs- und Beteiligungsaktivitäten wollen gelernt und eingeübt sein, was auch aufseiten der Betriebsräte eine längerfristige Unterstützungsbereitschaft und Frustrationstoleranz erfordert.

Der Partnerbezug als Beziehungsmuster zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper besticht durch die Gleichzeitigkeit von enger Kooperation und dem Autonomiegewinn des Vertrauenskörpers. Durch gute Informationspolitik und regelmäßige Konsultation zu betrieblichen Gestaltungsfragen können Betriebsräte die Kompetenzen des Vertrauenskörpers erweitern und dessen Handlungsterrain ausdehnen. Dabei behält der Betriebsrat zunächst die Hoheit über den Prozess und definiert in der ersten Phase der Vitalisierung die Grenzen der neuen Gestaltungsräume; Informationsfluss, Partizipationsangebote und Konsultationsprozesse werden von der Betriebsratsspitze gesteuert.

Dieses hierarchische Verhältnis und die Steuerungsmacht des Betriebsrats wurde bisher schon aufgrund der unterschiedlichen Ressourcen der beiden Institutionen anerkannt. Das neue Selbstbewusstsein des Vertrauenskörpers übersetzt sich in bislang nur zarter Form, z. B. in Forderungen nach einer betriebsratsärmeren Zusammensetzung der Vertrauenskörperleitung oder tariflichen Freistellungszeiten für selbst zu gestaltende Aktivitäten. Auch finden sich Beispiele, in denen ein Vertrauenskörper betriebliche Defizite initiativ und unabhängig vom Betriebsrat aufgreift.

Nicht auszuschließen ist, dass sich die vitalisierten Vertrauenskörper weiter vom Betriebsrat als »Platzhirsch« der betrieblichen Interessenvertretung emanzipieren, eine wachsende Eigenständigkeit entwickeln und beginnen, eine selbst verantwortete Themensetzung und Positionsbildung vorzunehmen. Dies wäre eine qualitativ neue, zweite Phase der Vitalisierung.

## 6.4 Der Beitrag von Betriebsräten zu einer lebendigen Vertrauensleutearbeit

Zum Abschluss beschreiben wir noch einmal, wie betriebsrätliches Handeln wirksam wird, das auf eine Stärkung der Vertrauenskörper zielt. Fokussiert werden die fünf Fälle, in denen sich die Vertrauenskörper ganz im Sinne der gewerkschaftlichen Programmatik auf dem Weg zu eigenständigen, gut informierten, basisnahen und betrieblich mitgestaltenden Partnern der Betriebsräte befinden.

In diesen Fällen kooperieren die Betriebsräte eng mit den Gewerkschaften, unterstützen die Initiativen von Projekt- bzw. Erschließungssekretär:innen für die Vertrauensleutearbeit (FARBE, KRAN, PFLUG) oder nutzen zusammen mit der Vertrauenskörperleitung ihren besonderen Zugang zur Zentralverwaltung der Gewerkschaft für die Vertrauenskörperarbeit (AERO, MEDITEC). Die Unterstützung der Vertrauenskörperarbeit durch Betriebsräte im engeren Sinne lässt sich hier systematisieren in

- die Sichtbarmachung der Vertrauensleute und kommunikative Aufwertung ihres Gremiums im Betrieb,
- die Sicherstellung eines systematischen Informationsflusses zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper und
- die kooperative Meinungsbildung und Strategieentwicklung in betrieblichen Belangen.

Daneben ist die obligatorische Mitarbeit relevanter Akteur:innen aus der Betriebsratsspitze in der Gremienarbeit der Vertrauenskörper eine tragende Säule.

### 6.4.1 Diskursive Aufwertung

Die gewerkschaftliche Vorstellung von Vertrauensleuten als Personen, die mit ihren Arbeitskolleg:innen durch den konkreten Arbeitszusammenhang verbunden und als Gewerkschafter:innen bekannt und anerkannt sind, trifft in den von uns untersuchten Fällen nicht durchgängig die Realität. Beschäftigte wissen oft nicht, wer in ihrem Bereich eine Position im Vertrauenskörper wahrnimmt; ihre Vorstellungen von der Arbeit der Vertrauensleute bleiben vage, die Demarkationslinie zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper ist verschwommen und besitzt subjektiv wenig Relevanz.

Dagegen zählen langjährige Betriebsratsvorsitzende und ihre Stellvertreter:innen häufig zur »Betriebsprominenz«, deren Macht sich auf Legitimität verleihende

Wahlverfahren, den Zugang zu Entscheider:innen im Management und inhaltliche Expertise gründet. Solche Interessenvertreter:innen können ihre Prominenz nutzen, um die Vertrauensleute im betrieblichen Diskurs als wichtigen Akteur auszuweisen und aufzuwerten. Wenn der Betriebsrat, wie in einigen Fällen zu beobachten, auf der Betriebsversammlung nicht nur den obligatorischen Auftritt des Gewerkschaftssekretärs bzw. der Gewerkschaftssekretärin einplant, sondern zusätzlich auch Statements aus dem Vertrauenskörper, ist dies ein wichtiges Signal an die Belegschaft. Für Vertrauensleute, die sich selbst in unserem »Positiv-Sample« nicht durchgängig als selbstbewusste betriebspolitische Akteur:innen charakterisieren lassen, können solche Ereignisse als Katalysator wirken – wie im Fall von SPEKTRAL.

Hier erfuhren die Vertrauensleute, die sich in die Öffentlichkeit der Betriebsversammlung wagten – pandemiebedingt in Form einer Videobotschaft –, eine unerwartet positive Resonanz aus einer Belegschaft, die lange Zeit und in großen Teilen eher gewerkschaftsdistanziert war. Für die Beschäftigten verkörpern die unmittelbaren Arbeitskolleg:innen, die sich sichtbar um drängende Probleme vor Ort kümmern, die Gewerkschaft in einer neuen Form. Der Vertrauenskörpervorsitzende von SPEKTRAL erzählt:

»Man tut sich schwer, auf einer Betriebsversammlung aufzutreten und vor Leuten zu reden. Wenn du das vor einer Kamera etwas anonymisiert machen kannst, fällt dir das wesentlich leichter. So, und das war der Grundsatz der Idee, dass wir gesagt haben: ›Guckt mal, ob ihr nicht fünf, sechs Leute findet, die einfach mal ihr Meinungsbild wiedergeben, was sie dann auf der Betriebsversammlung abspielen können.« Genau das haben die gemacht und es war megageil. Das kam total gut an bei den Leuten, da haben auch zwei Kollegen gesprochen, die aus den ›gebrauchten‹ Bundesländern kamen, die also nicht nachvollziehen können, warum die irgendwo jetzt, hier an der Zollstation quasi ihren westdeutschen Pass abgegeben haben und jetzt mehr arbeiten müssen, weniger Geld bekommen.«

Im Falle von MEDITEC ist der regelmäßige Auftritt der Vertrauensleute bzw. ihrer Führungspersonen auf der Betriebsversammlung Ausdruck ihrer gestärkten Rolle und der Neuaufstellung der gewerkschaftlichen Struktur im Betrieb. Auch hier geht es um den Aufbau von Selbstbewusstsein im Vertrauenskörper, das durch den Auftritt des charismatischen Strategen – freigestellter Betriebsrat und Vertrauenskörpervorsitzender zugleich – auch auf das Gremium abstrahlt. Der Betriebsratsvorsitzende trägt dessen markantere Rolle voll mit:

»Der Vertrauenskörpervorstand, das ist schon so unser Rollenverständnis, spielt eine zentrale Rolle auf Betriebsversammlungen. Das gab es früher nicht in der Art und Weise; heute tritt er auf: ›Ich bin der Vertrauenskörpervorstand und als solcher rede ich jetzt.«

Der Vertrauenskörpervorsitzende selbst reflektiert die eigene Rolle und die Wirkung seines Auftretens auf die »Mannschaft«, die – so scheint es – einer »Selbstbewusstseinsanleihe« bedarf:

»[D]ie Vertrauensleute sagen: ›Guck mal, der traut sich was. Da ist einer, der hat jetzt kein Problem damit, der Geschäftsleitung einen zu erzählen, also hat der mit meinem Vorgesetzten auch kein Problem.‹ Die wissen: Da steht einer da und mit dem stimme ich mich erst mal ab. Es gibt Leute, die noch sehr unsicher sind, die aber mal nach der Sitzung oder unter der Woche kommen und sagen: ›[Name], wie sieht's eigentlich aus, ich hab mal eine Frage.‹ Und ich gebe denen die Rückendeckung: ›Ich bin für euch da.«

Der zweite Adressat ist das Management. Hier stärken Betriebsräte die Vertrauensleute, indem sie ihren eigenen Einfluss auf das Management geltend machen. Im Fall PFLUG formuliert der Betriebsratsvorsitzende das wie folgt:

»Also wir versuchen das auch so ein wenig von Betriebsratsseite, so gut wir können, zu protegieren, die Vertrauensleutearbeit, und auch so ein bisschen unseren Schirm darüber zu spannen des Öfteren. [...] Jetzt habe ich ja vorhin auch schon gesagt, die Sozialpartnerschaft hier im Haus [...] wird gelebt, das ist tatsächlich so. Also da haben wir schon ab und zu eine Diskussion dann auch mit der Geschäftsleitung, aber bisher konnten wir das immer gütlich regeln, also das hat funktioniert.«

Auch vor dem Hintergrund eines soliden sozialpartnerschaftlichen Fundaments bleibt der konkrete Umfang und die Form »legitimer« Vertrauensleutearbeit Gegenstand von Diskussionen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat. Im Diskurs mit der Betriebsleitung wird das Feld der Vertrauenskörperarbeit abgesteckt, wobei der Betriebsrat die Rolle des Protektors für die Vertrauensleute übernimmt.

An anderen Projektstandorten machen sich Betriebsräte diese Funktion nicht gleichermaßen zu eigen. So berichteten Gewerkschaftsaktive im Unternehmen ENERGIE von einem Managementverhalten, das die Arbeit gewerkschaftlicher Ehrenamtlicher missbilligt und im direkten Gespräch mit den Beschäftigten einzuschränken versucht, obwohl der Tarifvertrag ein solches gewerkschaftliches Engagement explizit vorsieht.

#### **6.4.2 Aufwertung durch systematische Einbindung in betriebsrätliche Informationsstrukturen**

Eine der wesentlichen Klagen von Vertrauensleuten richtet sich auf den mangelnden Informationsfluss zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper. Im Falle von AUTO praktizieren maßgebliche Teile des Betriebsrats eine exkludierende

Strategie gegenüber der neu entstandenen Vertrauensleutestruktur. Ein wichtiges Element dieser »Kleinhaltestrategie« besteht darin, den neu aktivierten Vertrauensleuten Informationen vorzuenthalten. Deren unzureichende Informationslage behindert ihre Entwicklung zu einem strategiefähigen betriebspolitischen Akteur – wenngleich die Informationspolitik des Betriebsrats nicht der einzige Grund für ein teilweise zielloses Agieren der Vertrauensleute ist.

Explizite Exklusionsstrategien sind uns außer im Fall AUTO nicht begegnet, was angesichts der Anlage der Untersuchung wenig verwunderlich ist. Naiverweise ließe sich vermuten, dass der Informationsfluss wegen der verbreiteten Personalidentität und satzungsbedingten Verschränkung eigentlich kein schwerwiegendes Thema in der Beziehung von Betriebsräten und Vertrauenskörpern sein sollte. Damit würden jedoch etablierte Erkenntnisse der Betriebsratsforschung ignoriert, die ausgeprägte Informationshierarchien in den Gremien nachweist.

In vielen Gremien bleiben wichtige Informationen exklusives Wissen der bzw. des Vorsitzenden und eines engeren Kreises von Freigestellten oder Ausschussmitgliedern. Diese verfügen über exklusive Informationsquellen, u. a. über informelle Kontakte in den Stab der Unternehmensleitung und zu Gewerkschaftsfunktionär:innen. Unterschiedliche Grade an Informiertheit und Wissen stellen ein wichtiges betriebliches Differenzierungskriterium und ein Mittel im individuell-strategischen Machtkalkül von Betriebsratsmitgliedern dar (Wilkesmann/Virgillito 2014). Informiertheit signalisiert Zugang oder Nähe zur Macht und umgekehrt gilt: Wer wenig weiß, dem ist auch wenig zuzutrauen.

Die Vermutung eines Wissensdefizits der Vertrauensleute begründet die desinteressierte Haltung mancher Belegschaften gegenüber dem Vertrauenskörper. Somit ist das Informationsgefälle zwischen Betriebsrat bzw. Betriebsratsspitze und Vertrauenskörper ein Grund dafür, dass viele Beschäftigte dem gewerkschaftlichen Ehrenamt kaum mehr als eine Adjutantenrolle beimessen. Die Verschränkung der Gremien durch personenidentische Mitgliedschaft verrät deshalb wenig über das tatsächliche Ausmaß der Informationsübermittlung und noch weniger über deren Qualität.

Ein Mitglied der Vertrauenskörperleitung, gleichzeitig Betriebsrat in einem der SPEKTRAL-Betriebe, beschreibt eine Form des oberflächlichen Informationsaustauschs:

»Na, bei uns ist es halt so, also ich glaube, dass wenn wir jetzt im Betriebsratsgremium sind, [...] dreizehn Mann und drei sind davon in der Vertrauenskörperleitung. Und dann unter ›Verschiedenes‹ wird auch gefragt, was es Neues bei der IG Metall gibt, und wir antworten dann. Aber es wird halt kurzgefasst und es wird jetzt nicht groß dis-

kutiert; es wird zur Kenntnis genommen, was es Neues gibt. Aber jetzt, dass es da, ich weiß nicht, Interesse dahintersteckt, wenn es jetzt keine brisanten Themen sind – ja, Kenntnisnahme ist da, aber jetzt auch nicht mehr.«

In diesem Zitat wird das kaum verhohlene Desinteresse maßgeblicher Betriebsratsmitglieder an gewerkschaftlicher Diskussion und Praxis ausgesprochen. Die IG Metall läuft buchstäblich unter dem Tagesordnungspunkt »Verschiedenes«; Informationen werden nicht in einem Austauschprozess zu explizitem Wissen verarbeitet, auf dessen Grundlage Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten diskutiert und entwickelt werden könnten. Obwohl drei führende Vertrauensleute auch Betriebsratsmitglieder sind, bleibt die Institution Vertrauenskörper und deren Arbeit marginal. Allerdings reagieren die Vertrauensleute auf dieses Desinteresse der Betriebsratsspitze nicht mit einer selbstbewussten Anspruchshaltung, die den Betriebsrat in eine intensivere Austauschbeziehung drängen könnte.

Wie die Einbindung der Vertrauensleute durch den Betriebsrat deren Wirksamkeitserfahrungen und Selbstbewusstsein stärken, die Repräsentanz wichtiger Interessen – und damit eine qualitative Entwicklung der Interessenpolitik – ermöglichen und zur Interessenaggregation (»Jung und Alt«) beitragen kann, berichtet ein junger Gewerkschafter aus dem MEDITEC-Vertrauenskörper:

»Wir werden halt viel mehr in so Betriebsratsthemen eingebunden. Es wird immer berichtet, was verhandelt wird, wie der aktuelle Stand ist, wie wir das sehen. Ich kann mich noch erinnern, als es darum ging, wie wir den Demo-Fonds gestalten, Demografie, Lebensarbeitszeit oder – wo die Jugend dann gesagt hat: »Hey Leute, es ist ja schön, dass ihr ein Jahr früher in Rente gehen könnt.« Aber die Jugend-Vertrauensleute wollten dann eben ein Sabbatical haben und diesen Demo-Fonds eben anders nutzen. Da ist dann auch eine Betriebsvereinbarung draus geworden und so.«

### 6.4.3 Kooperative Strategieentwicklung

Andere Betriebsräte verfolgen bezüglich der Beziehung zu den Vertrauensleuten eine weitergehende Konzeption. In diesen Fällen heißt das, dass Betriebsratsmitglieder die Beziehung nicht als reine Informationsbeziehung gestalten, sondern die Vertrauensleute konsultieren. Sie binden sie in ihre Diskussionen ein und interessieren sich für eine kooperative Strategieentwicklung mit arbeitsteiliger Praxis.

Um die Vertrauenskörper in diesem Sinne zu entwickeln, nutzen manche Betriebsratsmitglieder ihre Ressourcen Zeit, Zugänge und fachliche Expertise. Vielfach sind es einzelne Mitglieder im Betriebsrat, die einen (Re-)Vitalisierungsprozess im Vertrauenskörper nicht nur anstoßen, sondern maßgeblich tragen –

sich also in die Diskussion um Aufgaben und Ziele der Gewerkschaftsvertretung im Betrieb einmischen. Ihre Motive dürften dabei unterschiedlich sein – sie mögen eine »bessere« Betriebsratsarbeit wünschen anstreben – wirksamer, belegschaftsnäher und problemzentrierter – oder aber durch die Aktivierung der Basis eine kämpferischere Interessenvertretungsarbeit.

In manchen Betrieben waren die Vertrauenskörpervorsitzenden, die leicht als Treiber der Vertrauenskörperarbeit zu identifizieren waren, einflussreiche Betriebsratsmitglieder mit großer Nähe zum bzw. zur Betriebsratsvorsitzenden. Die Vitalisierungsprozesse erfolgen häufig im Rahmen einer umfassenden personellen und kulturellen Erneuerung und Reorientierung der Betriebsratsarbeit. Nach personellen Neubesetzungen wurden die Vertrauensleute auf ihren Sitzungen nun verstärkt mit Informationen aus dem Betriebsrat versorgt.

Damit war das Fundament dafür gelegt, dass der Vertrauenskörper jenseits der Tarifarbeit auch zu betriebsbezogenen Regulierungsgegenständen eigene Haltungen entwickeln, diese mit Basiserfahrungen anreichern und in größere konzernbezogene Kontexte setzen konnte. »Dichte« Austauschbeziehungen sind also die Grundlage für die Entfaltung von Strategiefähigkeit im Vertrauenskörper und weiten die Perspektive der Vertrauensleute über ihren eigenen Arbeitsbereich hinaus. Eine Vertrauensfrau von FARBE beschreibt dies wie folgt:

»Ich fühle mich durch die Position aber auch verbundener mit dem Betrieb, weil ich einfach mehr Informationen bekomme. [...] Und nicht zuletzt fühle ich mich auch verbundener mit meinen Kollegen, die Vertrauensleute sind, weil mir persönlich eben dieses Networking eben total wichtig ist und ich dadurch einfach auch mehr Leute im Betrieb kennengelernt habe und dadurch mich auch wieder mehr mit meinem Betrieb verbunden fühle.«

Bei MEDITEC ist der Vertrauenskörpervorstand in den zentralen Arbeitszusammenhängen des Betriebsrats präsent. Dies wird dadurch gewährleistet, dass nach Information des Gewerkschaftssekretärs »kurioserweise [...] die Führung der Vertrauensleute in den Händen von Betriebsräten, freigestellten Betriebsräten liegt«. So war der Vertrauenskörpervorstand stets über zentrale Themen im Konzern informiert, was die Konstituierung des Vertrauenskörpers zu einem eigenständigen Aktivitätszentrum unterstützte. Die organisatorische und »mentale« Neukonfiguration des Vertrauenskörpers wäre ohne die intellektuellen und praktischen Unterstützungsleistungen und »Freistellungsressourcen« dieses strategischen Kerns nicht erfolgt.

In Fällen, wo Betriebsratsmitglieder einflussreiche Akteure im Prozess der Vitalisierung des Vertrauenskörpers sind, beobachteten wir teilweise tiefgreifende kulturelle Wandlungsprozesse (siehe Kapitel 11), die mit der partizipativen

Reorientierung des Betriebsrats beginnen. Viele unserer Gesprächspartner:innen kontrastieren zwischen einem Früher, als dominante Betriebsratsvorsitzende wenig partizipative Handlungs- und Kommunikationsmuster pflegten, und einem aktiven, beteiligungsorientierten Heute. Der Wandel beginnt meist im Zentrum der Institution Betriebsrat und diffundiert dann in die Vertrauenskörper. Beim Vertrauenskörper von KRAN klingt das so:

»Wir hatten noch einen Betriebsratsvorsitzenden zu der Zeit, der mehr oder weniger das alles in Eigenregie gemacht hat und kaum was delegiert hat, also anders als jetzt Vertrauenskörpervorsitzender und Stellvertreterin. Wir haben uns jetzt einfach viel breiter aufgestellt, ne flachere Hierarchie, sodass jeder jetzt mehr mitreden kann, aber jetzt auch mehr mitarbeiten muss.«

Veränderungen in Richtung einer breiter aufgestellten und diskussionsfreudigen Arbeitskultur im Vertrauenskörper entwickeln sich selten spontan, sondern werden geplant umgesetzt. Oft verrät die Sprache, wer in diesem Prozess die Richtung vorgibt. In den Interviewäußerungen ist häufig davon die Rede, dass Vertrauensleute erst lernen müssten, ihre eigenen Interessen zu artikulieren und gegenüber Kolleg:innen »sprechfähig« zu werden. Teilweise scheint in den Äußerungen der Protagonist:innen eine paternalistische Haltung auf, wie folgende Sequenz verdeutlicht:

»Wie können wir Vertrauensleute ausbilden, damit sie demokratiefähig werden und sich auch zutrauen, Gespräche zu führen und sich mehr an der Vertrauensleutearbeit zu beteiligen?«

Diagnosen dieser Art verweisen auch auf sehr reale subjektive Barrieren für die Realisierung einer lebendigen Vertrauensleutearbeit, die durch tradierte Formen stellvertretender gewerkschaftlicher Praxis und Interessenvertretung entstanden sind. Damit berühren Bemühungen um die Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit auch die Praxis und das Selbstverständnis derer, die als strategischer Kern an zentralen Positionen in Betriebsrat und Vertrauenskörper häufig über beachtliche betriebspolitische Erfahrungen verfügen.

Der Vertrauenskörpervorsitzende von MEDITEC formuliert deutlich, dass die Relevanz von Vertrauensleuten dort wächst, wo ihre Strukturen einen Raum des Austauschs bieten. Idealerweise sind sie der Ort, an dem die heterogenen Interessen, Perspektiven und professionellen Haltungen in Kontakt miteinander treten und aus der Interaktion etwas Neues entsteht. Dabei gilt es, besonders die Personengruppen zu beachten, die in gewerkschaftlichen (Industriearbeits-) Kulturen nicht repräsentiert waren. Eine zielgruppen- und bereichsorientierte Vertrauensleutearbeit aufs Gleis zu setzen ist ein Prozess, der deutlich als Führungsaufgabe charakterisiert wird:

»Bei der Aufstellung des Vertrauenskörpervorstands, beim Finden von interessanten Leuten – der Vertrauenskörpervorstand ist ja eine gute Truppe – haben wir schon 2016 darauf geachtet, dass wir mit Leuten sprechen, die aus ihren Bereichen ihren Spirit und ihren eigenen Kopf mitbringen: [Name] aus der Schicht geht ganz anders an Problemlösungen ran wie [Name] aus dem Laborbereich, [Name] aus dem Chemie-Ingenieurwesen oder ich aus dem kaufmännisch-kreativen Bereich. Da haben wir bei der Aufteilung schon darauf geachtet und das geht in die Kommunikation hinein: Bei wichtigen Punkten kommen eben die verschiedenen Perspektiven zur Geltung. Wir haben also bei der Aufstellung darauf geachtet, dass es zielgruppen- und bereichsorientiert ist, und haben entsprechend die Aufgaben verteilt.«

Zwar wurde die sehr arbeitsteilige Aufteilung mit festen Zuständigkeit im Vertrauenskörpervorstand inzwischen zugunsten einer gemeinsamen Bearbeitung von betriebsweit relevanten Themen zurückgenommen. Geblieben ist jedoch der Auftrag an alle Mitglieder des Vertrauenskörpervorstands bei MEDITEC, die Vertrauensleute in ihren Bereichen fortwährend über Diskussionen und Beschlüsse zu informieren.

### 6.5 Fazit

Die Entwicklung der gewerkschaftlichen Vertrauensleuteorganisation wird nicht einfach durch das Verhalten des Betriebsrats determiniert. Dies wird schon daran deutlich, dass positive Entwicklungen gewerkschaftlicher Organisation im Betrieb in allen vier Beziehungsmustern möglich sind (siehe Kapitel 6.3) – prinzipiell auch dort, wo Versuche des gewerkschaftlichen Strukturaufbaus auf den expliziten Widerstand von einflussreichen Betriebsratsmitgliedern treffen.

Die Etablierung oder Vitalisierung von originär gewerkschaftlichen Strukturen im Betrieb versetzt die Beziehungen aller betrieblichen Akteure zueinander in Schwingung. Teile der Gewerkschaft konzipieren eine lebendige Vertrauensleutearbeit als Element einer Stärkung des gewerkschaftlichen Bewegungskarakters (Fantasia/Stepan-Norris 2004) und damit als Gegenmittel zu gewerkschaftlicher Institutionenfixierung und bürokratischer Repräsentationslogik. Eine Neuorientierung dieser Art birgt Konfliktpotenzial auch im Verhältnis zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten. So merkt Artus (2022) an:

»Sicherlich wird es [...] knirschen im Gebälk, wenn integrationsorientierte Betriebsratspolitiken mit offensiven Gewerkschaftspolitiken aneinandergeraten. Eine Revitalisierung gewerkschaftlicher Politik bedeutet den Bruch mit Bequemlichkeit und Opportunismus. Es bedeutet manchmal auch, etablierte Mehrheiten in Betriebsräten (die eventuell von der Betriebsleitung dezidiert unterstützt werden) offensiv in Frage zu stellen« (Artus 2022, S. 288).

Dass Betriebsräte sowohl einen bedeutsamen fördernden als auch einen limitierenden Faktor für die Entwicklung von Vertrauensleutestrukturen darstellen können, wurde im Zuge der Forschung rasch deutlich. Es ist daher sinnvoll, wenn gewerkschaftliche Projekte, die externe Ressourcen zur Etablierung oder Belegung von Vertrauensleutestrukturen aufwenden, mittlerweile einige Mühe darauf verwenden, Potenzialbetriebe systematisch zu identifizieren – wozu auch eine Einschätzung der jeweiligen betrieblichen Mitbestimmungsakteure gehört.

Mit Gewerkschaftsstrukturen »von unten«, die sich organisch aus betrieblichen Konfliktkonstellationen heraus entwickeln, haben unsere Fälle gewerkschaftlicher Vitalisierung wenig zu tun, auch wenn Konflikte mancherorts wichtige Bewährungsproben und Lernereignisse waren. Damit ist nicht behauptet, dass die spontane, neue und unkonventionelle Organisierung von Beschäftigten, die aus den antagonistischen Beziehungen der Lohnarbeit erwächst, prinzipiell unmöglich wäre.

In »unseren« Fällen vergleichsweise erfolgreicher gewerkschaftlicher Strukturbildung gingen wichtige Impulse und Unterstützungsleistungen aber von Gewerkschaftssekretär:innen und/oder Betriebsratsmitgliedern aus. Die Leistungen Letzterer haben wir in unseren Ausführungen gewürdigt und gezeigt, dass die Belegung eines Vertrauenskörpers ein arbeitsintensives, kaum linear erfolgreiches Unterfangen ist, das verschiedene Dimensionen zu berücksichtigen hat (siehe Kapitel 8).

Die Interessen von fördernden Betriebsräten sind in diesem Zusammenhang unterschiedlich: Manche sehen in einer lebendigen Vertrauensleutearbeit primär einen positiven Beitrag zur eigenen Mitbestimmungsfunktion. In hoch organisierten Schrittmacherbetrieben der Großindustrie wollen und können versierte, überzeugte Gewerkschafter:innen mit herausgehobenen Betriebsratsämtern auf die Machtressource Vertrauensleute nicht verzichten. Hier funktioniert die Verschränkung Gewerkschaft–Betriebsrat–Vertrauenskörper noch immer.

In vielen Betrieben wurde deutlich, dass Betriebsratsmitglieder die Notwendigkeit von Vertrauensleutearbeit nicht nur mit dem Kopf erfassen, sondern dass es sich um eine Herzensangelegenheit handelt. Sie artikulieren ein normatives Verständnis, das aktive Demokratie, Selbstermächtigung und den kollektiven Einsatz für das eigene Interesse als Kernelemente gewerkschaftlichen Seins und Sollens begreift. Diesen Personen geht angesichts eines lebendigen Vertrauenskörpers »das Herz auf«.

Wie nachhaltig positive Entwicklungen in der Vertrauensleutearbeit sind, lässt sich schwer prognostizieren. Wir haben aber Fälle dargestellt, in denen sich Vertrauensleute mit Unterstützung von außen in Richtung eines souveränen Akteurs entwickelt haben.

Genauso wenig, wie sich betriebsrätliche Orientierungen und Praktiken einfach aus der rechtlichen Konstruktion der Institution ableiten lassen, lässt sich Vertrauensleutepaxis einfach aus ihrem Sein als gewerkschaftliche Institution bestimmen. In welchem Maße Vertrauensleute als Repräsentant:innen betriebsübergreifender Verbands- und Klasseninteressen auftreten und einen kämpferischen Stil pflegen, ist nicht ausgemacht. Offensichtlich besitzen Vertrauenskörper als Beteiligungsakteure auch in Betrieben mit starker Konsensorientierung einen »Nutzen« für Betriebsräte.

Der Konnex von Vertrauensleutearbeit und konfliktorientierter Betriebsratsarbeit, wie er in den Kapitel 6.2 aufschien, kann keine exklusive Gültigkeit beanspruchen. Vertrauensleute gebärden sich jenseits der Tarifrunden selten als störrische Gegenmacht und streben häufig danach, gemeinsam mit Betriebsräten konstruktiv zu wirken.

Aus gewerkschaftlicher Perspektive wäre zu hoffen, dass dort, wo es auch mithilfe strategischer Gestalter:innen aus dem gewerkschaftlichen Hauptamt gelingt, Veränderungen zu einem Punkt voranzutreiben – z.B. die Repräsentativität zu erhöhen oder arbeitskulturell passende Kooperations- und Organisationsformen zu entwickeln –, auch stabile Grundlagen für einen selbsttragenden Aufschwung existieren. »Gewerkschaft im Betrieb« – und das ist die gute Nachricht aus dem vorliegenden Projekt – ist auch in Kontexten möglich, in denen sich Gewerkschaften lange schwergetan haben, z.B. bei Hochqualifizierten oder in Ostdeutschland, wenn »Gewerkschaft« etwas von unterschiedlichen Menschen »Bewohnbares« und Produziertes ist.

Schließlich scheinen auch die kapitalseitigen Strategien, die Arbeitsregulierung durch Haustarife und Öffnungsklauseln auf die betriebliche Ebene zu verlagern, dazu zu führen, dass Vertrauensleute verstärkt die Möglichkeit haben, relevante und »große« Themen zu identifizieren, also Themen, die einen betrieblichen Problemrohstoff darstellen. Hier tut sich ein bedeutsames Terrain neben den betriebsrätlichen Gestaltungsräumen auf, das Vertrauensleute »beackern« können. Teilweise kehrt die Entgeltfrage in dezentralisierten Arbeitsbeziehungen in den Betrieb zurück, teilweise sind Gewerkschaften in der Lage, Themen wie Gesundheit in innovativer Form tariflich zu bespielen (Artus et al. 2023).

In voller Anerkennung der Problematik, die für Gewerkschaften aus der Erosion der Flächentarife erwächst, entstehen damit betriebliche Regulierungsnotwendigkeiten und ein vergrößertes Gestaltungsfeld für betriebliche Vertrauenskörper. Darin liegt die Möglichkeit einer vertieften Erfahrung gewerkschaftlicher Wirksamkeit im Betrieb – und die Möglichkeit, als Institution aus dem Schatten des Betriebsrats hinauszuwachsen.