

## Anhang 1: Methoden und Fallstudiendesign

---

Ziel unserer Erhebung war es, explorative Fallstudien durchzuführen und die beteiligungsorientierte (Re-)Vitalisierung der Vertrauensleutearbeit in unterschiedlichen Branchen zu untersuchen. Explorative Fallstudien ermöglichen es, Praktiken der Revitalisierung genauer zu beschreiben und die Wirkungen von Aktivierungsmaßnahmen unter bestimmten Bedingungen zu rekonstruieren. Die Studie ist qualitativ ausgerichtet, um die Erfahrungen, Wahrnehmungs- und Deutungsmuster sowie Einschätzungen der Akteur:innen zur Sprache zu bringen.

Inspiriert wurde unsere Untersuchungsperspektive durch das in der Organisationsforschung entwickelte Konzept der »Institution, wie sie sich in der Erfahrung darstellt« (Tietel 2006, S. 11 ff.). Dieses ergänzt die Frage nach der politischen, historischen und sozialen Funktion und Bedeutung, die eine Institution für ihre Mitglieder hat, um die Dimension der unmittelbaren individuellen und kollektiven Erfahrung in und mit dieser Institution.

Mit der Fokussierung auf die Erfahrungen von Vertrauensleuten rücken die Interaktionen und Beziehungen in der betriebspolitischen Arena in den Fokus, vor allem die Dynamiken zwischen Vertrauensleuten und Betriebsräten, Vertrauensleuten und Beschäftigten sowie Vertrauensleuten und den für sie zuständigen Gewerkschaften (siehe Kapitel 4.1).

Darüber hinaus geht es um die kommunikative Atmosphäre, die aus den Interaktionen und Beziehungen in der betriebspolitischen Arena erwächst. Im Blickpunkt stehen also nicht die persönlichen Emotionen und Affekte, sondern deren Beitrag zur Herausbildung bestimmter Interaktionsmuster, wie sie beispielsweise in Kapitel 11 zur Herausbildung einer betrieblich-gewerkschaftlichen Kultur beschrieben wurden.

### Fallauswahl und Datenerhebung

Die empirische Basis dieser Arbeit bilden insgesamt zehn Fallbetriebe, in denen die Entwicklung der Vertrauensleutearbeit mittels themenzentrierter Interviews und Gruppendiskussionen im Zeitraum von 2019 bis 2022 untersucht wurden.

Befragt wurden über die Vertrauenskörperleitungen und Vertrauensleute hinaus auch Betriebsratsmitglieder und Beschäftigte sowie die zuständigen Gewerkschaftssekretär:innen einschließlich der für die Entwicklung der Vertrauensleutearbeit zuständigen gewerkschaftlichen Projekt- oder Entwicklungssekretär:innen, wo vorhanden.

In einer Vorstudie wurden mehrere Expert:innen-Gespräche mit gewerkschaftlichen Hauptamtlichen (IG Metall, IG BCE und ver.di) und Wissenschaftler:innen sowie eine Gruppendiskussion mit Vertrauensleuten und Betriebsratsmitgliedern im Rahmen eines gewerkschaftlichen Bildungsseminars durchgeführt.

Die Auswahl der Fallbetriebe erfolgte in Abstimmung mit den Mitbestimmungsabteilungen der drei beteiligten Gewerkschaften unter Beratung durch den Beirat der Hans-Böckler-Stiftung. Es handelt sich insofern um eine »Positivauswahl«, als uns Betriebe empfohlen wurden, deren Vertrauensleutearbeit sich aus Sicht der zuständigen Gewerkschaft während des Untersuchungszeitraums in einem innovativen Entwicklungsprozess befand.

Vermittelt durch die zuständigen lokalen Gewerkschaftsgliederungen war der Zugang zu den ausgewählten Betrieben überwiegend gut. Wir stießen bei den Vertrauenskörperleitungen bzw. -vorständen und meist auch bei den Betriebsratsvorsitzenden auf Neugier und die Hoffnung, dass die Mitarbeit am Forschungsprojekt sie in der weiteren Entwicklung ihrer Vertrauensleutearbeit inspirieren und unterstützen kann.

Insgesamt konnten zehn Fallbetriebe aus den Bereichen Landmaschinenbau, Flugzeugbau, Maschinenbau, optische Industrie, Farbindustrie, chemische Industrie, Pharmaindustrie, Gesundheitswirtschaft, Informationstechnologie und Energiewirtschaft gewonnen werden (siehe Tabelle 2). Für jeden Fallbetrieb wurde eine umfassende Fallstudie erstellt, die Auskunft über Grunddaten zum Betrieb, die Struktur von Belegschaft und Interessenvertretung sowie die Vorgeschichte und den Prozess der Revitalisierung einschließlich der hierbei praktizierten Beteiligungsformen gibt.

Nach etwa einem Jahr führten wir Zweitinterviews mit bestimmten Akteur:innen durch – meist aus der Vertrauenskörperleitung bzw. dem Vertrauskörpervorstand –, um zumindest ein Stück weit die weitere Entwicklung des Revitalisierungsprozesses und damit einen Längsschnitt einzufangen. In dieser Zweiterhebung stellten wir zudem die zentralen Ergebnisse der bisherigen Auswertungen vor, gerade auch die kritischen Aspekte, um deren gemeinsame Reflexion in die betrieblichen Prozesse einfließen zu lassen. In den Gesprächen konnten wir zudem offene Fragen und Missverständnisse klären und die weitere Entwicklung der Vertrauensleutearbeit in den Betrieben rekapitulieren. Teilweise zeigte sich, dass die Intervention des Forschungsteams deutliche Impulse gesetzt hatte.

Tabelle 2: Die Untersuchungsbetriebe

| Betrieb  | Branche                 | Produktionsbeispiele  | Gewerkschaft |
|----------|-------------------------|-----------------------|--------------|
| AERO     | Flugzeugbau             | Zulieferer            | IG Metall    |
| AUTO     | chemische Industrie     | Verbundteile          | IG BCE       |
| CARE     | Gesundheitswirtschaft   | stationäre Versorgung | ver.di       |
| ENERGIE  | Energiewirtschaft       | Strom, Gas            | ver.di       |
| FARBE    | Farbindustrie           | Lacke                 | IG BCE       |
| ITK      | Informationstechnologie | Systempflege          | ver.di       |
| KRAN     | Maschinenbau            | Hebeanlagen           | IG Metall    |
| MEDITEC  | Pharmaindustrie         | Medikamente           | IG BCE       |
| PFLUG    | Landmaschinenbau        | Software, Apps        | IG Metall    |
| SPEKTRAL | optische Industrie      | Medizinoptik          | IG Metall    |

Anmerkung: Die Betriebsnamen wurden anonymisiert.

Quelle: eigene Darstellung

Die ausgesprochen gute Anfangsphase wurde durch die Covid-Pandemie jäh unterbrochen, die die Situation schlagartig veränderte. Die Betriebe waren wie »leergefegt« und die Strategie der Vermeidung von Kontakten am Arbeitsplatz führte vielerorts dazu, dass Kurzarbeit und die geringe Anwesenheit vieler Beschäftigter die Anzahl gewerkschaftlicher Aktivitäten deutlich reduzierte. Interviews mit Externen rückten in der Prioritätenliste weit nach unten, sodass sich die terminlichen Absprachen in dieser Zeit schwierig gestalteten. Dies konnte durch die Gewöhnung an Videokonferenzen etwas ausgeglichen werden, die aber die Qualität persönlicher Begegnungen und Gespräche nicht ersetzen konnten.

## Forschungssample

Das Forschungssample umfasst zehn Betriebe, die anhand von deskriptiven Kriterien nach Branchenzugehörigkeit, Größe, Belegschaftsstruktur und Anzahl der Aktiven sowie Organisationsgrad und Größe des Vertrauenskörpers differenziert werden können. Der kleinste Betrieb hatte zu Beginn der Erhebung 255 Beschäftigte, der größte ca. 12.000. Sechs Unternehmen und damit die Mehrheit der betrachteten Unternehmen liegen im mittleren Bereich von 700 bis 3.000 Beschäftigten (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Strukturdaten zu den Fallbetrieben

| Betrieb  | Beschäftigte | Vertrauensleute | Organisationsgrad |
|----------|--------------|-----------------|-------------------|
| AERO     | 1.300        | 72              | 96 %              |
| AUTO     | 2.600        | 25              | 30 %              |
| CARE     | 7.500        | 35              | 20 %              |
| ENERGIE  | 4.000        | 140             | 70 %              |
| FARBE    | 2.000        | 70              | 50 %              |
| ITK      | 670          | 12              | 15 %              |
| KRAN     | 1.600        | 55              | 43 %              |
| MEDITEC  | 12.000       | 130             | 30 %              |
| PFLUG    | 250          | 15              | 30 %              |
| SPEKTRAL | 2.200        | 50              | 30 %              |

Anmerkung: Stand Ende 2022

Quelle: eigene Darstellung

Das Sample umfasst sowohl Industriebetriebe als auch Dienstleistungsunternehmen. Mit CARE, ENERGIE, ITK und SPEKTRAL liegen vier Verbundunternehmen vor, die aus mehreren kleinen Betrieben vor Ort bestehen. Mit MEDITEC ist ein gemeinsamer Betrieb nach § 3 Betriebsverfassungsgesetz vertreten.

Die Größe des Vertrauenskörpers variiert mit der Größe des jeweiligen Unternehmens. Der kleinste Vertrauenskörper ist der von PFLUG mit 15 Personen, wobei die Betriebsratsmitglieder qua Satzung ebenfalls dazugehören, hier aber nicht mitgezählt sind. Der größte Vertrauenskörper ist der von MEDITEC mit 130 Personen. Besonders groß im Verhältnis zur Beschäftigtenzahl ist der Vertrauenskörper bei AERO, was daher rührt, dass er systematisch und erfolgreich in den einzelnen Werkshallen rekrutiert hat.

Selbst nach Abzug der Betriebsratsmitglieder ist die Zahl der Vertrauensleute in diesem Fallbetrieb mit 65 Vertrauensleuten auf knapp 1.700 Beschäftigte (Stand 2020) relativ hoch. Prozentual betrachtet kommen sowohl AERO als auch PFLUG auf mehr als fünf Prozent Vertrauensleute im Verhältnis zu den Beschäftigten. Interessanter ist aber die Frage, wie viele Mitglieder des Vertrauenskörpers sich aktiv an den den Sitzungen und Aktivitäten beteiligen.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist breit gestreut. Er reicht von 15 Prozent im Fall ITK bis zu 96 Prozent bei AERO. Auffällig ist, dass viele Betriebe die 50-Prozent-Marke nicht erreichen. Vier Unternehmen liegen bei 30 Pro-

zent, zwei darunter und vier darüber. Der »geringste« Organisationsgrad von 15 Prozent im Fall *rrk* ist allerdings insofern zu relativieren, als dort viele hochqualifizierte Angestellte beschäftigt sind, bei denen ansonsten nur einstellige Organisationsgrade üblich sind.

Die Belegschaftsstruktur in den zehn Fallbetrieben kann grob nach der dominierenden Beschäftigtengruppe skizziert werden. In den Fallbetrieben *AERO*, *ENERGIE* und *FARBE* sind dies überwiegend Facharbeiter:innen; bei *AUTO* kommen noch viele an- und ungelernte Beschäftigte hinzu. Hochqualifizierte Angestellte sind stark in den Fallbetrieben *ITK*, *PFLUG*, *SPEKTAL* und auch bei *MEDITEC* vertreten, wo der Anteil der hochqualifizierten und außertariflich Angestellten in der Konzernzentrale seit den Nullerjahren gewachsen ist und mittlerweile stattliche 30 Prozent beträgt. Auch bei *KRAN* hat die Zahl der Angestellten seit 2012 zugenommen und liegt mittlerweile bei 40 Prozent.

Dieser Trend zu mehr Angestellten verändert die Arbeit der Interessenvertretung insofern, als Angestellte eine eigene Selbstvertretung und Beitragsorientierung bevorzugen, sodass in den Fallbetrieben *ENERGIE*, *FARBE* und *MEDITEC* auch andere Gewerkschaftslisten existieren.

## Methodische Vorgehensweise

Den Kern der Studie bilden 92 themenzentrierte Interviews und Gruppendiskussionen sowie 15 Expert:innen-Gespräche, außerdem Forschungstagebücher (teilnehmende Beobachtung und Kurzprotokolle von Sitzungen, Workshops, Vertrauensleutekonferenzen etc.) und Dokumentenanalysen. Die Interviews und Gruppendiskussionen wurden aufgezeichnet, transkribiert und gemeinsam im Forschungsteam ausgewertet. Themenzentrierte Interviews und Gruppendiskussionen sind erprobte Verfahren der qualitativen Forschung. In diesem Projekt wurde der von Leithäuser und Volmerg (1988) entwickelte qualitativ-hermeneutischen Forschungsansatz angewandt.

Die insgesamt 107 themenzentrierten Interviews, Gruppendiskussionen und Expert:innen-Gespräche wurden im Zeitraum von April 2018 bis August 2022 meist vor Ort in den Untersuchungsbetrieben geführt und dauerten in der Regel zwischen 1,5 und 2,5 Stunden. Je Fallbetrieb wurde mindestens eine Person aus der Vertrauenskörper- oder Betriebsgruppenleitung interviewt, die/der Betriebsratsvorsitzende, die/der zuständige Gewerkschaftssekretär:in und teilweise weitere Vertrauensleute. Außerdem wurden jeweils drei Gruppendiskussionen mit der Vertrauenskörperleitung, mit »einfachen« Vertrauensleuten und mit Be-

schäftigten sowie jeweils ein Zweitgespräch und ein Feedbackgespräch bzw. eine Feedbackdiskussion in der Gruppe durchgeführt.

Die Auswertung der Interviews und Gruppendiskussionen erfolgte zum einen im Wege der »horizontalen Hermeneutik«, d. h. themenbezogen quer durch alle Interviews und Gruppendiskussionen. Zum anderen wurden latente Aspekte der einzelnen Themen durch eine tiefergehende Interpretation zentraler Passagen der Interviews und Gruppendiskussionen im Sinne einer »vertikalen Analyse« ans Licht gebracht. Diese Kombination und der wechselseitige Rückbezug von horizontaler und vertikaler Analyse implizieren einen erheblichen Zeitbedarf für die Interpretation.

Nach der Erstellung von Einzelfallanalysen, in denen die jeweiligen Besonderheiten im Vordergrund stehen, wurden die zehn Intensivfallstudien in einem zweiten Schritt miteinander verglichen. Hierzu wurden übergreifende Aspekte wie Genese der Revitalisierung, Formen der Institutionalisierung, Arbeitsteilung und Organisation, Aktivitäten und Beteiligungsformen, Mitgliedergewinnung, Genderaspekte und Vertrauensleutearbeit unter den Bedingungen der Corona-Pandemie benannt. Die Fallstudien wurden im Hinblick auf diese Aspekte miteinander verglichen, sodass Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fallbetriebe deutlich wurden.