

*Jürgen Prott*

## ***Aktive Vertrauensleute in industriellen Mittelbetrieben***

# **Aktive Vertrauensleute in industriellen Mittelbetrieben**

**Bericht über das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt:**

**"Qualitätsverbesserung der betrieblichen Interessenvertretung durch Mobilisierung  
der Vertrauensleutearbeit"**

*Jürgen Prott*

**Jürgen Prott**, Prof. Dr., geb. 1942, gelernter Schriftsetzer und Zeitungsredakteur, lehrte zuletzt an der Hamburger Universität im Department für Wirtschaft und Politik. Neuere Veröffentlichungen: Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit (mit Axel Keller), Münster 2002; Öffentlichkeit und Gewerkschaften, Münster 2003; Kolleginnen. Verwaltungsabgestellte in Gewerkschaftsbüros, Münster 2004; Unternehmenskultur und Personalführung im betrieblichen Alltag, München und Mering 2004; Vertrauensleute. Ehrenamtliche Gewerkschaftsfunktionäre zwischen Beruf und sozialer Rolle.

## **Impressum**

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Telefon: (02 11) 77 78-198

Fax: (02 11) 77 78-188

E-Mail: Lothar.Kamp@boeckler.de

Redaktion: Lothar Kamp, Leiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung

Best.-Nr.: 11155

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, März 2008

€ 12,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>A. Aktive Vertrauensleute in ausgewählten Betrieben: Fallschilderungen</b>	<b>11</b>
I. Betriebe im Organisationsbereich der IG Metall	11
1. Betrieb A: Das klassische Muster	11
a) Struktureller Rahmen und Organisation der Interessenvertretung	11
b) Das Aktivitätsprofil	13
c) Die Bewertung der Vertrauensleutearbeit durch die Akteure selbst	14
d) Die Veränderungen im Zeitablauf	15
2. Betrieb B: Mobilisierung durch Streikerfahrung im Angestelltenmilieu	17
a) Struktureller Rahmen und Organisation der Interessenvertretung	17
b) Das Aktivitätsprofil	19
c) Die Bewertung der Vertrauensleutearbeit durch die Akteure selbst	20
d) Veränderungen im Zeitablauf	22
II. Betriebe im Organisationsbereich der IG BCE	24
1. Betrieb C: Mobilisierung durch einfallsreiches Kommunikationsmanagement	24
a) Struktureller Rahmen und Organisation der Interessenvertretung	24
b) Das Aktivitätsprofil	25
c) Die Bewertung der Vertrauensleutearbeit durch die Akteure selbst	27
d) Veränderungen im Zeitablauf	28
2. Betrieb D: Mobilisierung durch ein Projekt zur Mitgliederwerbung	29
a) Struktureller Rahmen und Organisation der Interessenvertretung	30
b) Das Aktivitätsprofil	31
c) Die Bewertung der Vertrauensleutearbeit durch die Akteure selbst	32
d) Veränderungen im Zeitablauf	34
<b>B. Möglichkeiten und Grenzen gewerkschaftlicher Vertrauensleute, die Mitgliederbasis zu stabilisieren und zu erweitern</b>	<b>35</b>
I. Ermüdungssymptome durch ausgeschöpfte Potentiale	35
II. „Organizing“ als Alternative?	41
1. Die Grundidee: Konfliktorientierte Mobilisierung von Beteiligung	41
2. Implikationen und Praxisbezüge: Die begrenzte Reichweite des Konzepts	45
<b>C. Zusammenfassende Bewertungen unter Gesichtspunkten einer partizipatorischen gewerkschaftlichen Betriebspolitik</b>	<b>55</b>
I. Subjektive Voraussetzungen gelingender Vertrauensleutearbeit	56
II. Objektive Bedingungen gelingender Vertrauensleutearbeit	58
III. Gelingende Vertrauensleutearbeit als entfaltete Kooperation mit Betriebsräten	61
<b>Verzeichnis der im Text verwendeten Literatur</b>	<b>65</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>67</b>



# Einleitung

Obwohl das deutsche System industrieller Beziehungen vom Gedanken der Dualität zwischen gewerkschaftlicher und allgemeiner Interessenvertretung beseelt ist, bilden die Betriebsräte „faktisch das Rückgrat der gewerkschaftlichen Organisation im Betrieb.“ (Ellguth/Promberger 2007, S. 210) Vor allem sie achten darauf, ob die von den Sozialpartnern verabredeten tarifvertraglichen Normen eingehalten werden. Allerdings gibt es lediglich in jeder neunten betriebsratsfähigen Einheit der Privatwirtschaft (mindestens 5 Beschäftigte) einen Betriebsrat (Vgl. Ellguth 2007, S. 155f.). Mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind in Betrieben ohne gewählte gesetzliche Interessenvertretung tätig. Als Faustregel gilt: Je größer und räumlich verdichteter der Betrieb, um so wahrscheinlicher treffen wir in ihm einen mehrheitlich von den Gewerkschaften getragenen Betriebsrat an. Ganz ähnlich verhält es sich mit den gewerkschaftlichen Aktivkörpern im engeren Sinne. Gewählte und kontinuierlich rührige Vertrauensleute finden wir vor allem dort, wo auch Betriebsräte oder Personalräte wirksam sind, also in Betrieben und Verwaltungen großen Zuschnitts (Vgl. Prott 2006, S. 7ff.). Überspitzt formuliert, könnte man sagen, dass die Gewerkschaften sowie die von ihnen maßgeblich initiierten und unterstützten Betriebsräte überall dort schwach oder gar nicht vertreten sind, wo das die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wegen der erfahrungsgemäß besonders ungünstigen Arbeitsbedingungen besonders nötig hätten. Das allein ist schon Grund genug, über eine effektivere Verzahnung von Betriebsräten und Gewerkschaften nachzudenken.

Aber auch da, wo sich ein gewerkschaftliches Gerüst der betrieblichen Arbeitnehmerpolitik vermeintlich bewährt hat, liegt bei genauerer Betrachtung manches im argen. Betriebsräte sind heute im Vergleich zu früher im Alltag der Interessenvertretung häufig mit Problemen konfrontiert, die zahlreicher, schwieriger und vielgestaltiger in Erscheinung treten. Um ihren Anforderungen gerecht werden zu können, benötigen sie gerade in großräumigen und strukturell ausdifferenzierten sozialen Zusammenhängen nicht nur gewerkschaftliche Unterstützung von außen, sondern auch kontinuierlich verlässliche Kooperationspartner im eigenen Betrieb. Diese Rolle können gewerkschaftliche Vertrauenskörper spielen, sofern sie sich als eine Art breitflächigen Unterbau in Kommunikations- und Kooperationsprozessen zu profilieren verstehen. Ob sie nun als kritisches Korrektiv des Betriebsrates oder als seine in die Abteilungen hineinwirkenden verlängerten Arme fungieren, begleiten und unterstützen sie doch der Idee ihres Aufgabenzuschnitts nach dessen auf das Ganze des Betriebes bezogenes Wirken.

Das Kooperationspotential gewerkschaftlicher Vertrauenskörper ist aus dem Blickwinkel der Betriebsräte jedoch an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden. Vertrauensleute können die ihnen zugeschriebene Rolle nur spielen, wenn sie qualifiziert, motiviert und kontinuierlich tätig sind, also nicht nur „auf dem Papier stehen“, sondern im Betriebsalltag als engagierter Personenkreis in Erscheinung treten. Das ist keineswegs durchgehend der Fall, wie ich in meiner Studie über gewerkschaftliche Vertrauensleute aus den Organisationsbereichen der Industriegewerkschaft Metall und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie zeigen konnte (Vgl. Prott 2006, S. 117ff.). Die Praxis der Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und ihrem „gewerkschaftlichen Unterbau“ ist äußerst vielfältig. Sie reicht von wechselseitiger Nichtbeachtung über routinierte Missverständnisse – manche Vertrauensleute verdächtigen Betriebsräte pauschal als „Arbeiterverräte“, während Betriebsräte hier und da die Vertrauensleute in die Rolle befehlsempfänger Juniorpartner abzudrängen versuchen – bis zu Beispielen gelingender Zusammenarbeit zum Wohle der Belegschaft. Im Licht meiner eigenen Erkenntnisse, die von anderen Studien früheren Datums und ähnlichen methodischen Zuschnitts bestätigt werden, lassen sich vor allem diese Bedingungen erfolgreicher Kooperationsbeziehungen zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten branchenübergreifend herausschälen:

- die wechselseitige Akzeptanz der relativen Autonomie des jeweiligen Aufgabenspektrums und Funktionszusammenhangs, in dem beide Körperschaften agieren;
- die Bereitschaft zur umfassenden und vorbehaltlosen Information über Absichten, Vorgänge und Resultate der Interessenvertretung der Arbeitnehmer „unten“ (durch die Vertrauensleute) wie „oben“ (durch die Betriebsräte);

- die Konstruktion und Pflege eines Klimas beiderseitigen Nutzens im Sinn von „Tauschgeschäften“ anstelle von Versuchen, die jeweils andere Seite für eigene Zwecke zu instrumentalisieren, also permanente Machtspiele aufzuführen statt Solidarität zu üben;
- ein Niveau der Interessenvertretungsarbeit, das auf beiden Seiten von nachhaltiger individueller Motivation, gewerkschaftlicher Überzeugung sowie einem Minimum an kontinuierlicher Einsatzbereitschaft getragen ist;
- ein relativ hohes Maß an Zustimmung innerhalb der Belegschaft für die Arbeit der Vertrauensleute wie der Betriebsräte;
- Betriebsräte, die sich gegenüber der Gewerkschaft wie gegenüber den Vertrauensleuten nicht um der vermeintlichen Sicherung von Pfründen willen abschotten, sondern im Gegenteil aktiv an Nachwuchsförderung interessiert sind;
- Vertrauensleute, die sich von ihrer Funktionstätigkeit nicht in erster Linie persönliche Vorteile (z.B. beruflich-soziales Avancement, ehrenamtliche Gewerkschaftskarriere) versprechen, sondern von der Sache her motiviert sind;
- ein tätiges Bewusstsein der örtlichen Gewerkschaftsorganisation für die Notwendigkeit einer partizipatorischen betrieblichen Interessenvertretungsarbeit, die gleichermaßen auf Betriebsräte wie Vertrauensleute setzt.

Vor diesem Hintergrund ging es dem Projekt, von dessen Ergebnissen hier berichtet wird, darum, einen Beitrag zu leisten für eine zugleich effektivere wie beteiligungsorientierte Ausrichtung der betrieblichen Interessenvertretung. Der hier favorisierte Partizipationsansatz kommt schon darin zum Ausdruck, dass sich eine Betriebsratsarbeit, die sich enger Kooperation mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten vergewissert, gleichsam nach unten öffnet, also die tätige Mitwirkung derjenigen bewusst einschließt, in deren Interesse sie letztlich geschieht. So verstanden, verkörpern aktive gewerkschaftliche Vertrauensleute ein Element demokratischer Bürgertugenden jenseits technokratischer Verselbstständigungen, wie man sie hier und da womöglich in großbetrieblichen Strukturen antreffen kann, in denen Betriebsräte zum Teil über professionelle Apparate disponieren können, die die Illusion verkörpern mögen, Erfolg hinge allein am verfügbaren Sachverstand und nicht an immer wieder neu anzufachenden Beteiligungsenergien.

Fachlich qualifizierter Sachverstand von Betriebsräten ist eine notwendige, aber vielfach nicht hinreichende Voraussetzung erfolgreichen Agierens, wenn er nicht durch die politisch-moralische Kompetenz des kontinuierlichen Engagements und die sozial-kommunikative Kompetenz der Beteiligungsoffenheit nach „unten“ ergänzt wird. So verstanden, ist die Mobilisierung von Vertrauensleuten – und nicht nur der formale Aufbau eines gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers – ein wichtiger Gradmesser für verstetigte positive Effekte von Interessenvertretungsarbeit. Kooperationsoffene Betriebsräte können das Risiko zunehmend komplexerer Handlungsanforderungen sowie die wachsende Notwendigkeit, tarifvertragliche Öffnungsklauseln mit betrieblichem Leben zu erfüllen, auch als Chance auffassen, den betriebsbezogenen Sachverstand von Vertrauensleuten stärker als bisher zu mobilisieren. Das sind die entscheidenden Annahmen, die das hier vorgestellte Projekt inspirierten.

Das Vorhaben ging den objektiven (in den Strukturen verankerten) wie den subjektiven (an die handelnden Personen gebundenen) Bedingungen mobilisierter Vertrauensleutearbeit in abgrenzbaren Problemfeldern nach. Dabei stellten sich unter anderem diese Fragen:

- Wie sind die strukturellen Rahmenbedingungen von Betrieben beschaffen, in denen sich Vertrauensleutearbeit punktuell oder dauerhaft in Kooperation mit den Betriebsräten mobilisieren lässt?
- Wie nehmen Betriebsräte das Engagement mobilisierter Vertrauensleute wahr? Initiiieren, unterstützen oder erleiden sie es?
- Welche Bedeutung kommt in aktivierten Kooperationsprozessen der örtlichen Gewerkschaftsorganisation im allgemeinen und den hauptamtlichen Funktionären im besonderen zu?

Das Projekt entwickelte sich im engen Zusammenwirken mit der IG Metall und der IG BCE. Es kam darauf an, Beispiele erfolgreicher Kooperation zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten aufzuspüren, zu dokumentieren und zu bewerten.

tieren und auszuwerten im Hinblick auf eine mögliche Übertragbarkeit der Ergebnisse in andere betriebliche und gewerkschaftliche Zusammenhänge hinein. In ersten Kontakten mit den zuständigen Vorstandsbeteilungen der beiden Gewerkschaften zeigte sich rasch, dass sie jeweils über „Vorzeigebetriebe“ verfügen, denen nachzueifern aber der großen Masse der anderen Organisationseinheiten schwer fallen dürfte, handelt es sich doch nahezu immer um jene Mammutbetriebe, die sich durch einen engen Zusammenhang mindestens der folgenden vier Faktoren auszeichnen: Diese Betriebe sind erstens sehr groß (z.B. Werke der Automobilindustrie oder der chemischen Industrie), sie blicken häufig zweitens auf eine lange Tradition gewerkschaftlicher Erfolge zurück, was drittens auf einen auch gegenwärtig hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad sowie viertens ein eingeschliffenes Muster der Kooperation zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten zurückgeht. Wo, wie etwa bei der BASF in Ludwigshafen, annähernd 1200 Vertrauensleute ein dichtes Netz gewerkschaftlicher Repräsentanz über nahezu alle Teile der Belegschaft legen, wachsen gewiss neben eingeschliffener Routine auch originelle Ideen betrieblicher Gewerkschaftspolitik. Aber diese sind, bei Lichte betrachtet, doch sehr stark an die besonderen Rahmenbedingungen geknüpft, also eben nicht ohne weiteres übertragbar.

Nicht nur die projektvorbereitenden Gespräche in den beiden Gewerkschaftszentralen sondern auch Erkenntnisse Hermann Kotthoffs legten eine Eingrenzung des empirischen Feldes auf die Klein- und Mittelbetriebe nahe. Kotthoff, dem wir erfahrungsgesättigte Einsichten in die gegenüber Strukturzusammenhängen oft unterschätzten personalen Komponenten von Arbeitspolitik verdanken, hat darauf aufmerksam gemacht, dass in kleinräumigeren sozialen Zusammenhängen auch besondere Chancen verborgen sind, lebendige Partizipation zu entfalten. Einerseits kann der eher gemeinschaftliche Charakter überschaubarer Arbeitsprozesse auch Menschen zum Mitmachen bewegen, die sich in anonymen Großorganisationen eher verloren fühlen. Insofern begünstigen Klein- und Mittelbetriebe das Partizipationsklima gewissermaßen „von unten“ her. Andererseits sind in solchen Organisationseinheiten bestimmte Mechanismen und Strukturen jener Verselbstständigung und Abkapselung von Betriebsräten, ihr Rückzug in die Welt der Expertenstäbe und Sitzungen, weniger stark ausgeprägt. Sie sind mit überschaubarer sozialen Kontexten verwoben, „dichter“ an den Problemen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Hermann Kotthoff macht mit Recht darauf aufmerksam, dass große Betriebsratsgremien häufig eine beteiligungsfremde Eigendynamik entfalten, für die Prestigekämpfe und Karrierekalkül kennzeichnend sind. Auch diese Überlegungen haben die Eingrenzung unseres empirischen Feldes auf Klein- und Mittelbetriebe begünstigt:

„Eine weitere Besonderheit in den Klein- und Mittelbetrieben ist die, dass die Betriebsratsrolle kaum eine alternative Berufsrolle mit einer entsprechenden Karriereperspektive bietet, und dass der Betrieb und seine Belegschaft wenig Gelegenheit bieten für die Selbstinszenierung einer ehrgeizigen oder machthungrigen Vertreterpersönlichkeit. Es fehlt die öffentliche Bühne und es fehlt der große Saal, in dem im Wechsel zwischen Inszenierung und Echo eine überragende Autoritätsfigur als Identifikationsinstanz geboren wird. Daher ist die Gefahr des Verlustes der Gleichrangigkeit in der Binnenbeziehung des Gremiums, d.h. der Trend zur Hierarchisierung, geringer. Obwohl auch hier Reibereien und Neid vorkommen, so ist das Gremium doch insgesamt weniger harten Konkurrenzkämpfen und Rivalitäten ausgesetzt, was wiederum eine große Wirkung auf die Stabilität des Vertretungstypus hat. Das kleine Belegschaftskollektiv verlangt weniger danach, seine Einheit und seine Solidarität in einer herausgehobenen mächtigen Repräsentationsfigur wiederzuerkennen.“ (Kotthoff 1994, S. 285)

Möglicherweise überschätzt der Autor die Bedeutung der Betriebsgröße für Inszenierungsmentalität, von Karrierehunger unterfüttertes Machtbewusstsein sowie die Neigung von Betriebsräten, vor sich selbst und vor der Belegschaft in Sachzwänge umzudeuten, was bei Lichte betrachtet auf Interessenunterschiede zurückgeht. Selbst flüchtige persönliche Eindrücke in meinem überschaubaren empirischen Horizont von vier Betrieben deuteten hier und da darauf hin, dass auch die kleine Bühne eines Betriebes mittlerer Größe starke Persönlichkeiten zur Selbstdarstellung drängen kann, dass auch das überschaubare Geflecht ehrenamtlicher Mandats- und Funktionsträger bei dominanten Figuren Anleitungs- und Kontrollphantasien freizusetzen geeignet ist, die nicht unbedingt dem Ideal egalärer Partizipation entsprechen. Paternalistische und patriarchalische Verhaltensmuster blühen und gedeihen auch im engflächigen gewerkschaftlichen Biotop; ihr Lebenselixier ist nicht unbedingt die faszinierende Welt großer Organisationszusammenhänge. Hier mag sich das eher entfesseln, was auch dort gleichwohl strukturell wie personell angelegt ist, weil es mit gesellschaftlichen Funktionsweisen

verwoben ist, zu denen beispielsweise das augenscheinlich stärker gewordene Streben zivilgesellschaftlicher Akteure nach anerkennender Beachtung gehört.

In einem von zahlreichen Gewerkschaftskontakten getragenen ausführlichen Annäherungsprozess an das Gelände, auf dem ich meine Beobachtungen machen wollte, schälte sich also ein die Projektidee irritierender und deshalb unangenehmer Widerspruch heraus: Auf der Suche nach möglichst originellen Ideen phantasievoller Vertrauensleutearbeit schoben sich immer wieder die „Vorzeigebetriebe“ in den Vordergrund. Der Verlockung nachgeben, hier die Fälle zu lokalisieren, hätte jedoch bedeutet, zugunsten des Aspekts der Originalität die Anregungs- und Nachahmungsdimension hintanzustellen, denn es zeigte sich rasch, dass ein bestimmtes qualitatives Niveau mobilisierter Vertrauensleutearbeit an strukturelle wie personelle Voraussetzungen geknüpft ist, die dem großbetrieblichen Zuschnitt mit seinen oben angedeuteten vier Voraussetzungen gelingender gewerkschaftlicher Betriebspolitik geschuldet sind. Ich deute das hier lediglich beispielhaft an. In einem Großunternehmen hat der Betriebsrat dem Management die Bereitschaft abgerungen, Vertrauensleute weitgehend eigenverantwortlich mitwirken zu lassen an der Umsetzung abteilungsspezifischer Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung über flexiblen Personaleinsatz in einer sich wandelnden Arbeitsablauforganisation. Hier übernehmen betriebliche Repräsentanten der Gewerkschaft Aufgaben, die im dualistischen System industrieller Beziehungen den gesetzlich legitimierten Bereichsbetriebsräten vorbehalten sind. Diese originelle Variante von interessenpolitischer Arbeitsteilung konnte nur zur allgemeinen Zufriedenheit gelingen, weil sich viele ausreichend mit der Materie vertraute und fachlich wie arbeitsrechtlich qualifizierte Vertrauensleute für diese Aufgaben fanden – eine im kleinbetrieblichen Rahmen wirklichkeitsfremde Vorstellung.

Das in einem mehrstufigen Prozess ausgewählte empirische Feld ist sperriger als das der „Vorzeigebetriebe“. Nicht zuletzt die mit viel pragmatischem Sinn ausgerüsteten örtlichen und regionalen Gewerkschaftssekretäre, die am Auswahlprozess nach einer Abklärung auf der zentralen Organisationsebene mitwirkten und Kontakte öffneten, haben diese Entscheidung angeregt und gestützt. Dabei mag auch ihre Erfahrung Pate gestanden haben, mit der einen oder anderen schriftlichen Arbeitshilfe, die ihnen in der Vergangenheit von Vorstandsvorwaltungen mit der Bitte um Verbreitung im Kreis der Vertrauensleute angeboten worden ist, nicht viel ausgerichtet zu haben, weil dort mitunter die Latte zu hoch lag und deshalb eher untätige Resignation als strebsames Nacheifern die Folge war.

Für die Auswahl der vier Betriebe aus beiden Gewerkschaften war über die Eingrenzung der Größenordnung hinaus eine Mischung aus verschiedenen Arbeitstypen und Aktivitätsfeldern wichtig, um eine gewisse Bandbreite einzufangen zu können. Auf der einen Seite habe ich nach Beispielen gesucht für die „klassische“, die „traditionelle“ Arbeit gewerkschaftlicher Vertrauensleute, die noch am ehesten den Geist jener Broschüren, Richtlinien und Leitfäden atmet, die bis heute in den gewerkschaftlichen Schulungen dieses Personenkreises aus guten Gründen eine herausragende Rolle spielen. Daneben interessierten mich Handlungsmuster jenseits des Eingeschliffenen, sei es, weil es sich um thematisch fokussierte Aktivitäten handelte, die eher dem Vorbild von Projektgruppenarbeit entsprechen, sei es, dass es sich um Mobilisierungsbemühungen in gewerkschaftlich schwierigen Personengruppen wie etwa den Angestellten handelt. Das folgende Schema vermittelt einen ersten allgemeinen Eindruck von Charakteristika des empirischen Feldes. Es deutet die Varianz in der Eigenart der dokumentierten und evaluierten Fälle an.

**Darstellung 1: Die Struktur des empirischen Feldes – Vier Betriebe aus zwei Gewerkschaften**

<b>Code des Betriebes</b>	<b>Gewerkschaft</b>	<b>Typ der Mobilisierung von Vertrauensleutearbeit</b>
A	IG Metall	<p><b>Mobilisierung durch Struktur</b></p> <p>Das klassische Muster starrer, flächendeckender Netzwerke in einem Produktionsbetrieb des Fahrzeugbaus</p>
B	IG Metall	<p><b>Mobilisierung durch Streikeraufahrung</b></p> <p>Die Verankerung gewerkschaftlich Aktiver in einem technisch relativ hoch qualifizierten Angestelltenmilieu</p>
C	IG BCE	<p><b>Mobilisierung durch Kommunikationsmanagement</b></p> <p>Gewerkschaftliche Aktivierungen durch die Nutzung neuer und herkömmlicher Formen von Information und Meinungsbildung</p>
D	IG BCE	<p><b>Mobilisierung durch ein Projekt zur Mitgliederwerbung</b></p> <p>Neuaufbau einer Gruppe aktiver Gewerkschafter durch gezielte Verbesserung des Organisationsgrades</p>

In diesem empirischen Feld habe ich Informationen durch zwei Wellen der Datenerhebung gesammelt, im Frühjahr und im Herbst 2007. Auf diese Weise sollten Aspekte von Kontinuität und Stabilität ebenso erfasst werden wie Gesichtspunkte von Veränderung und womöglich Modifikation ursprünglicher Konzepte. Den Kern der empirischen Erhebung bilden je zwei Gruppeninterviews mit Vertrauensleuten und Betriebsräten der vier Betriebe, an denen jeweils zwischen vier und acht Personen teilnahmen, vereinzelt auch Gewerkschaftssekretäre. Die Gespräche schwankten zwischen sechzig und 120 Minuten, wurden mit dem Tonbandgerät aufgezeichnet und zum Zweck der inhaltsanalytischen Auswertung verschriftlicht. Dazu kamen zahlreiche Expertengespräche, vorzugsweise mit Gewerkschaftssekretären beider Organisationen auf der örtlichen, der bezirklichen und der zentralen Ebene. Aus allen vier Feldern standen schließlich zahlreiche Dokumente zur Verfügung, die den Rahmen und die praktischen Formen der jeweiligen Aktivitäten verstehen halfen.

Der vorliegende Bericht bündelt wichtige Befunde des Projekts in weitgehend anonymisierter Form, sofern es sich um konkrete Bezüge zu handelnden Personen, Organisationseinheiten und Institutionen handelt. In einem ersten Schritt (Teil A) charakterisiere ich die vier ausgewählten Fälle entlang einem Schema, das sich an den Dimensionen des Interviewleitfadens orientiert in der Bestandsaufnahme (erste Erhebungswelle) wie in der dynamischen Perspektive (zweite Erhebungswelle). Der zweite Schritt (Teil B) vertieft den Aspekt der Mitgliederwerbung, dessen Brisanz und praktische Bedeutung sich in allen vier Betrieben im Projektverlauf herausschälte. Im dritten Schritt (Teil C) fasse ich wichtige Erkenntnisse unter dem Gesichtspunkt ihrer Verallgemeinerungsfähigkeit zusammen.

Ein Wort noch zum intendierten Verwertungszusammenhang dieses Textes. Er wendet sich an Praktiker betrieblicher Interessenvertretungspolitik in der Hoffnung, über Nachdenklichkeit hinaus auch zur Aktivität anzuregen. Wer in beteiligungsorientierter Absicht ehrenamtliche Arbeit im Betrieb beflügeln will, so lautet die Annahme, braucht nicht nur konkrete Ziele und solide Satzungs- und Beschlusskenntnis sondern auch ein reflektiertes Verständnis von den Erfolgsaussichten einer Betriebsarbeit, die auf ein enges, aber gleichwohl autonomes Zusammenwirken von Betriebsräten und Vertrauensleuten setzt. Die hier dokumentierten und

evaluierten Fälle zeigen, was auch unter den erschweren Bedingungen von Klein- und Mittelbetrieben im bürgerschaftlichen Engagement möglich ist, sie zeigen aber auch, wie viel Phantasie und Beharrungsvermögen hinzukommen müssen. Es geht also um die Anstiftung zu nachdenklicher Ermutigung. Wer als Betriebsrat oder gewerkschaftliche Vertrauensperson neu im Amt ist, wird wahrscheinlich in den meisten Fällen weniger an der Auseinandersetzung mit den hier vorgestellten Fällen interessiert sein als jene Personen, die schon eine gewisse Menge von Erfahrungen gesammelt haben, möglicherweise als Akteure in den betrieblichen oder örtlichen Leitungsgremien der gewerkschaftlichen Vertrauensleutearbeit oder als Betriebsräte, die sich auf ein längerfristiges Engagement in diesem Amt eingestellt haben. Ihren Reflexionen über Ziele, Voraussetzungen und Erfolgsbedingungen koordinierter betrieblicher Interessenvertretungspolitik soll dieser Text eine Anregung sein.

# A. Aktive Vertrauensleute in ausgewählten Betrieben: Fallschilderungen

Ich stelle in diesem Kapitel die Arbeit von Vertrauensleuten in vier Betrieben aus dem Organisationsbereich der beiden Gewerkschaften vor. Drei Betriebe sind in Süddeutschland, einer ist in Norddeutschland lokalisiert. Allen vier Betrieben ist gemeinsam, dass die dort stattfindende Arbeit der Interessenvertretungen, also des gewerkschaftlich dominierten Betriebsrats ebenso wie der Vertrauensleute, von hauptamtlichen wie ehrenamtlichen Funktionären in der Region als vorbildlich und in je spezifischer Hinsicht als nachahmenswert angesehen wird.

## I. Betriebe im Organisationsbereich der IG Metall

Ich folge bei der Darstellung der Reihenfolge einzelner Aspekte dem Aufbau des Gesprächsleitfadens, der den Expertengesprächen und Gruppeninterviews in der ersten Welle der Datenerhebung zugrunde lag. In einem ersten Schritt lernen wir wichtige Dimensionen des *strukturellen Rahmens* kennen, in dem sich die gewerkschaftlichen Aktivitäten abspielen, also Charakteristika sowohl des Betriebes als auch des Profils der Interessenvertretung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Bereits auf dieser Ebene deuten sich Möglichkeiten wie Grenzen erfolgversprechender Arbeitspolitik an. Vor diesem Hintergrund wende ich mich dem *Handlungszusammenhang* zu, indem ich im zweiten Schritt ausgewählte Aktivitäten der gewerkschaftlichen Vertrauensleute im engen Bezug auf die Tätigkeit des Betriebsrats schildere. In einem dritten Schritt erfolgt die *Bewertung* von Sinn und Zweck, Erfolg oder Misserfolg dieser Aktivitäten *aus dem Blickwinkel der Akteure selbst*. Viertens schließlich komplettiert die *dynamische Perspektive* das Bild der einzelnen Fälle, also die reflektierte Bewertung der jeweiligen Aktivitätsmuster im zeitlichen Abstand der zweiten Befragungswelle.

### 1. Betrieb A: Das klassische Muster

#### a) Struktureller Rahmen und Organisation der Interessenvertretung

Der Betrieb A markiert in meiner Stichprobe einen Grenzfall zur großbetrieblichen Struktur. Von den hier historisch entwickelten Bedingungen kontinuierlicher und erfolgreicher gewerkschaftlicher Interessenvertretung können die Kolleginnen und Kollegen in den drei anderen Betrieben nur träumen. Betrieb A eignet sich deshalb als reizvolle Referenzfolie für das Grundmuster der Stichprobe. Hier waren zum Zeitpunkt unserer Befragung im Frühjahr 2007 etwa 1800 Personen mit der Herstellung und dem Verkauf von Nutzfahrzeugen beschäftigt. Es handelt sich damit um den mit Abstand größten Betrieb in unserer gewerkschaftsübergreifenden Stichprobe. Die soziale Struktur der Belegschaft gleicht noch am ehesten dem überlieferten Muster der Fabrik großbetrieblichen Zuschnitts. Die meisten Arbeitnehmer – Frauen finden sich im gewerblichen Bereich fast gar nicht – gehören zur Gruppe der Arbeiter, aber im Lauf der Jahre ist der Angestelltenanteil kontinuierlich gewachsen. Er liegt mittlerweile bei annähernd 30%. Der Betriebsrat ist stolz darauf, dass nicht zuletzt durch sein Zutun etwa 100 Auszubildenden eine berufliche Perspektive vermittelt wird. Weniger erfreut ihn der Umstand, dass zur Belegschaft mittlerweile „mit steigender Tendenz“ 250 Leiharbeitskräfte gehören.

Ein Betrieb dieser Größenordnung, in dem männliche Facharbeiter das Gerüst des Personalkörpers stellen, bietet günstige Voraussetzungen für eine starke gewerkschaftliche Präsenz. Hier herrscht ein ausgeprägtes Bewusstsein für handwerkliche wie für gewerkschaftliche Tradition. Das wird auch dem Außenstehenden im Gespräch mit Beschäftigten schnell klar. Ungefähr drei von vier Personen gehören der Industriegewerkschaft Metall an. Alle 17 Mitglieder des Betriebsrates, darunter fünf Freigestellte, haben das Mitgliedsbuch der IG Metall. Im Betriebsrat sind alle Statusgruppen annähernd gleichgewichtig vertreten.

Der Vertrauenskörper der IG Metall besteht im März 2007 aus 66 Personen, von denen acht die Vertrauenskörperleitung bilden. Die grundsätzlich durch Wahlen in ihre Funktion gekommenen Vertrauensleute sind in allen Bereichen der Firma verankert und vertreten im Schnitt 20 bis 30 Kolleginnen und Kollegen. Die „Richtzahl“ von maximal 20 Wählerinnen und Wählern pro Vertrauensperson kann in weiten Teilen des gewerblichen Bereichs

erreicht werden, aber im kaufmännischen Bereich „sieht es dünner aus“ (VKL-Leiter). Nicht ohne Stolz weisen die betrieblichen Akteure auf eine Besonderheit in der Konstruktion ihrer Interessenvertretung hin: Nahezu jede Vertrauensfrau und jeder Vertrauensmann weiß einen von der jeweiligen Gruppe gewählten Stellvertreter hinter sich, wodurch das Verbindlichkeitsniveau der Gremienarbeit entscheidend erhöht werden kann:

„Im Unterschied zu anderen Betrieben in unserer Verwaltungsstelle sind bei uns immer alle Vertrauensleute vollzählig bei unseren Sitzungen anwesend. Das liegt an unserem System mit den Stellvertretern. In den neunziger Jahren, damals war ich selbst noch VK-Leiter, haben wir das eingeführt. Wenn ein Vertrauensmann krank oder im Urlaub ist, kommt aus seinem Bereich der Stellvertreter. Von dem Moment an hatten wir die unterschiedliche Beteiligungs-frequenz, über die Kollegen aus anderen Betrieben häufig klagen, im Griff. Bis dahin war der Informationsfluss stark unterbrochen. Die wichtigste Aufgabe der Vertrauensleute ist die Gewährleistung des Informationsflusses an der Nahtstelle der Mitarbeiter, ausgehend vom Betriebsrat. Das muss man sicherstellen, und das können wir durch unser System mit den Stellvertretern.“ (BR-Vorsitzender)

So akkurat das strukturelle Gerüst konstruiert ist, so planvoll geht die Arbeit der Vertrauensleute vonstatten. Feste Termine vermitteln dieser Arbeit ihren verbindlichen Rahmen. Anfang des Jahres kommt die Vertrauens-körperleitung zu einer ganztägigen Klausurtagung zusammen, um unter Berücksichtigung der Aufgaben des Betriebsrats ein Jahresprogramm zu verabreden. Im Verlauf des Jahres treffen sich die VKL-Mitglieder regel-mäßig an jedem ersten Donnerstag eines Monats zu Arbeitsbesprechungen. Der Umstand, dass es im Betrieb keinen Schichtrhythmus gibt, kommt dieser Verlässlichkeit entgegen. Solche Sitzungen beginnen immer um 11 Uhr und können sich, je nach dem Umfang und der Schwierigkeit der anfallenden Probleme, bis in den Nachmittag hinein hinziehen. Unmittelbar im Kontext von Sitzungen des Betriebsrates treffen sich die Vertrau-ensleute insgesamt einmal im Monat. Deren Arbeit wird zwar nicht immer vom Management gern gesehen, aber doch insoweit respektiert, als ihnen keine dicken Steine in den Weg gelegt werden, wie ein langjähriger Vertrauensmann an seinem eigenen Beispiel illustriert:

„Ich bin vollständig eingebunden an meinem Arbeitsplatz, aber ich kann jederzeit in dem Umfang, den ich für richtig halte, VK-Arbeit machen. Meine Arbeitskollegen tuscheln nicht hinter mir her, wenn ich zur Sitzung gehe. Sie wissen, dass ich für sie tätig bin. In der Woche verbringe ich im Schnitt zehn Stunden, zwei Stunden am Tag, mit der VK-Arbeit. Ich spüre den Zuspruch der Kollegen durch die Fragen nach Neuigkeiten.“ (Vertrauensmann)

Eine in mehreren Wahlperioden erfahrene Vertrauensfrau, die gleichzeitig dem Betriebsrat angehört, verbindet in ihrer Aussage Hinweise auf die besondere Stellung des Vertrauenskörpers im Geflecht der Interessenvertre-tung mit einer positiven Bewertung seiner Wirksamkeit:

„Das Besondere an unserer Arbeit ist, dass sie hier über viele Jahre gewachsen ist. Tradition spielt bei uns eine große Rolle. Das sehe ich an mir selbst. Mein Vater hat hier gearbeitet, war auch schon Vertrauensmann. Das wird bei vielen an die nächste Generation weitergegeben und vorgelebt. Wir haben hier drei wichtige Punkte. Erstens: Diese Tradition, dass unsere Arbeit verbindlich und nicht zufällig funktioniert, schon seit langer Zeit. Zweitens: Die Vertrauensleute werden hier von der Geschäftsleitung, von den Vorgesetzten, aber auch vom Betriebsrat sehr ernst genommen. Wir laufen nicht einfach nur mit. Drittens: Die Vertrauensleute geben eigene Stellungnahmen ab, regeln kleinere Probleme in ihrem Arbeitsbereich selbstständig, ohne immer den Betriebsrat einschalten zu müssen. Die Vertrauensleute und der Betriebsrat, das verstehen wir hier als eine Einheit.“ (Vertrauensfrau)

Die insgesamt etwa 150 Leute, die in verschiedenen Ämtern innerhalb und außerhalb der gesetzlichen Interes-senvertretung faktisch für die IG Metall stehen, das „ist eine Suppe“, die „ziehen alle an einem Strang“. Wer sich längere Zeit mit Kollegen aus dem Betrieb A unterhält, hört solche Aussagen fast wie Beschwörungsformeln. Daraus den Schluss zu ziehen, der Vertrauenskörper der IG Metall fungiere lediglich als Juniorpartner des ja per se mächtigeren Betriebsrats, wäre voreilig, wie das Beispiel des Leiters des Vertrauenskörpers zeigt. Sein Amtsvorgänger war gleichzeitig im Betriebsrat und im Aufsichtsrat des Unternehmens mit Sitz und Stimme vertreten. Der wirkte auf ihn „wie gefesselt“, weil er „zu viele Hüte gleichzeitig auf hatte“. Abgeschreckt von diesem Beispiel einer gebrochenen interessenpolitischen Identität, hat sich der jetzige Leiter des Vertrauens-körpers ausdrücklich geweigert, dem Drängen nachzugeben, durch Kandidatur für den Aufsichtsrat stärker als bisher „eingebunden“ zu sein. Auch die anderen Mitglieder der VK-Leitung halten es so wie er. Dadurch versuchen sie offensichtlich, sich profilierte Eigenständigkeit gegenüber einem ansonsten recht dominant auf-tretenden Betriebsratsvorsitzenden zu bewahren.

## b) Das Aktivitätsprofil

Vertrauensleute sind im Betrieb A keine Randerscheinung, sondern unübersehbarer, integraler Bestandteil des betrieblichen Sozialsystems, wie die folgende Aussage unter Beweis stellt:

„Wenn hier ein Mitarbeiter neu anfängt, kommt gleich der Kollege auf ihn zu: Hallo, ich bin Dein zuständiger Vertrauensmann! Und auch die Meister sagen von sich aus bei der Einweisung am Arbeitsplatz zum Neuen häufig: Der da, das ist der für dich zuständige Vertrauensmann.“ (Betriebsrat)

Sofern wir den übereinstimmenden Aussagen der Gesprächspartner aus dem Kreis von Betriebsräten und Vertrauensleuten Glauben schenken können, zeichnet sich das Handlungsprofil des gewerkschaftlichen Aktivkreises durch drei eng miteinander verknüpfte Aspekte aus: Sie sind in einem überschaubaren räumlichen und sozialen Umfeld, wie die zuletzt zitierte Stellungnahme veranschaulicht, als Ansprechpartner für die Sorgen und Nöte ihrer Kolleginnen und Kollegen bekannt und verfügbar, die sie nach Kräften und mit einem gewissen Maß an Eigenständigkeit erfolgreich zu bearbeiten bestrebt sind; sie unterstützen die Arbeit des Betriebsrates durch eine verbindliche und gewissenhafte Informationstätigkeit, und sie zeigen ein eigenständiges Gesicht durch betriebsübergreifende gewerkschaftspolitische Aktivitäten.

Was ihre gewerkschaftspolitische Exponierung angeht, verweisen die betrieblichen Experten gern darauf, dass sie „im Unterschied zu anderen Betrieben hier in der Verwaltungsstelle“ ihre Arbeit im VK wie im BR auch „gesellschaftspolitisch“ verstehen. Öffentliche Erklärungen und Demonstrationen zum Thema „Rente ab 67“ kamen aus dem Kreis der Vertrauensleute „und nicht von oben, vom IGM-Vorstand“. Nicht ohne Stolz berichten Vertrauensleute, dass sie erst kürzlich einen Bus voll mit 50 Kollegen aus dem Betrieb für die weite Fahrt zur Demonstration ihrer Organisation nach Berlin mobilisieren konnten, bei der es um Kritik an der Sozialpolitik der Bundesregierung ging.

„Ein Höhepunkt unserer Arbeit war natürlich der 3. April 2004, als wir die große Demonstration zu Schröder seiner Geschichte (Agenda 2010 – J.P.) auf die Beine gestellt haben. Da sind wir von unserer Firma aus mit 800 Leuten zur Demo gefahren.“ (VK-Vorsitzender)

Vertrauensleute betätigen sich von Fall zu Fall als *relativ eigenständige Problemlöser* bei überschaubaren Streitigkeiten oder Unzulänglichkeiten im Umfeld von Arbeitsplätzen. In einer Abteilung im Fertigungsbereich waren beispielsweise kurze Zeit vor unserem Gespräch die Arbeitsumgebungen immer enger mit Material zugestellt worden. Die Laufwege verstopften zunehmend. Wegen der dadurch entstehenden Sicherheitsprobleme sprachen Arbeiter einen Vertrauensmann an. Der gab die Beschwerde keineswegs auf dem „Dienstweg“ an den Betriebsrat weiter sondern wendete sich seinerseits direkt an den zuständigen Abteilungsleiter, um die Unzulänglichkeiten erfolgreich abzustellen.

Im Hinblick auf die routiniert entwickelte, *verbindliche Form von Informationstransfers* zwischen den Betriebsbereichen und dem Betriebsrat über das Zwischenglied der gewerkschaftlichen Vertrauensleute, ist bemerkenswert, dass sie ihr relativ hoch entwickeltes Niveau nur erreichen konnte, weil sie auf drei Säulen ruht: zum einen die verhältnismäßig starke Stellung von Betriebsrat und VK im innerbetrieblichen Machtgefüge, zum zweiten das dichte Netz der fungierenden Ansprechpartner in nahezu allen Teilen des Betriebes, und zum dritten ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Notwendigkeit des Zusammenhalts von Betriebsrat und Vertrauenskörper im Interesse der Beschäftigten. Der folgende längere Auszug aus dem Protokoll des ersten von zwei Gruppeninterviews (Namen verfremdet) stellt das unter Beweis.

„Herbert: Das Besondere hier ist der Zusammenhalt zwischen Mitarbeitern, Vertrauensmann und Betriebsrat. Hier wird keiner allein gelassen. Hier ist ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl.

Werner: Wir haben hier eine Vertrauensleutearbeit, wie man sie sonst in der Regel in der IGM nicht kennt. Wir sind eine Art Betriebsfamilie. Jeder fühlt sich für andere zuständig. Jeder hat ein soziales Gesicht und eine soziale Verantwortung. Und dann machen wir eine gute Informationspolitik. Nicht durch Tausende von Flugblättern, sondern durch die direkte Ansprache der Kollegen an den Arbeitsplätzen. Während der Arbeitszeit findet einmal im Monat in jedem Bereich eine Informationsveranstaltung statt, wo die Vertrauensleute die neuesten Informationen, die sie aus dem Betriebsrat bekommen haben, weitergeben.

Gibt es über diese regelmäßigen Bereichsversammlungen eine Betriebsvereinbarung?

Werner: Nein, das ist rechtlich eine „betriebliche Übung“. Daran hindert uns niemand. Das muss man sich vorstellen wie eine außerordentliche Betriebsversammlung. Das dauert einmal im Monat zwischen 30 und 60 Minuten.

Und das macht die Geschäftsleitung einfach so mit?

Kurt: Ja, denn viele Vorgesetzte erfahren bei der Gelegenheit durch uns von Neuerungen, die schneller und gründlicher ausfallen als manches, was sie vom Vorstand kriegen.

Werner: Wir haben uns dieses Gewohnheitsrecht über viele Jahre erkämpft und abgesichert. Der Arbeitgeber kann sich allerdings darauf verlassen, dass wir nur seriöse Informationen verbreiten. Wir wahren den Betriebsfrieden. Der Arbeitgeber weiß, dass durch unseren guten Informationsfluss Produktionsunterbrechungen selten sind, weil hier nicht wegen jedem Scheiß ein Beschäftigter gleich ins Betriebsratsbüro rennt. Bei uns ist das so geregelt: Kollege hat Problem und geht damit zum Vertrauensmann, dann u.U. zum Bereichsbetriebsrat, dann ins BR-Büro. Aber nur, wenn die Dinge schwierig sind und nicht gleich vor Ort geregelt werden können.

Ilse: Hier weiß jeder Vorgesetzte, dass nichts unter den Teppich gekehrt wird. Er weiß, dass die Probleme hoch (!) in den BR gehen, wenn er sich nicht bemüht. Das spornst ihn an. Vertrauensleute und Bereichs-Betriebsräte sind bei uns wirklich aktiv. Die stehen nicht nur auf dem Papier. Es gibt ja Betriebe, da ist nur der freigestellte Betriebsratsvorsitzende aktiv, und die anderen tun nichts.“

### **c) Die Bewertung der Vertrauensleutearbeit durch die Akteure selbst**

Vertrauensleute und Betriebsräte in Betrieb A sind stolz auf ihre Kraft und das dadurch Geleistete. Sie vergewissern sich im reflektierenden Gespräch langandauernder Kontinuität und Stabilität einer integrierten Interessenvertretungsarbeit und fühlen sich in ihrem Erfolg bestätigt durch unübersehbare Schwierigkeiten in anderen Betrieben der lokalen Gewerkschaftsorganisation. Auf mögliche Schwächen, Defizite der eigenen Arbeit angesprochen, reagieren die Akteure zögerlich, zurückhaltend und auch mit einer schwer übersehbaren Neigung zur Problemverdrängung. So sehr von der prinzipiellen Richtigkeit des eingeschlagenen Weges einer straffen und konsensualen Interessenpolitik überzeugt, haben Betriebsräte oder Vertrauensleute des Betriebes selbst bei längerem Nachdenken kaum eine Schwäche aufgespürt. Rufen sie sich dennoch vereinzelte Defizite in Erinnerung, werden sie sogleich heruntergespielt oder gar in eine Stärke umgedeutet: Informationen über schwierige Sachverhalte nach unten weiterzugeben, falle heute schwerer als früher – man bekomme das jedoch „zunehmend in den Griff“; neue Mitglieder im Angestelltenbereich zu gewinnen, sei gewiss nicht leicht – aber „auf dem Gebiet zeichnen sich erste Erfolge ab“; früher, in der Zeit vor der „Ellenbogengesellschaft“, musste man gegenüber nachrückenden Kollegen noch nicht so viele Worte machen, um sie in die gelebte Tradition einer gewerkschaftlich unterfütterten Betriebsfamilie einzuführen – doch „unüberwindbare Schwierigkeiten bereitet uns das nicht“.

Ich nenne das Modell des Betriebes A „klassisch“, weil die enge Zusammenarbeit von Vertrauensleuten und Betriebsrat vom Geist einer straff geführten und hochgradig verbindlichen Struktur beseelt ist, die charakteristisch ist für das überlieferte soziokulturelle Arrangement deutscher Industriegewerkschaften. In diesem Gefüge läuft das Ideal egalitär gedachter Partizipation Gefahr, auf der Strecke zu bleiben. Die gewerkschaftlichen Energien, so hat es den Anschein, wachsen eher auf dem Boden einer traditionellen Handlungsroutine mit der Gewissheit einer zweifelsfreien Autoritätsstruktur als im Humus relativ ungebundener Organisationsphantasien. Was gemacht wird, geschieht einheitlich, verbindlich, verlässlich, planvoll und möglichst widerspruchsfrei. An der Spitze der Aktionspyramide fungiert im Betrieb A ein nahezu charismatisch wirkender Betriebsratsvorsitzender, der sich seine Spuren in der Vertrauensleutearbeit des gleichen Betriebes erworben hat. Ihm fiel es auch im Gruppeninterview nicht immer leicht, sich gegenüber seinen Mitstreitern auch nur vorübergehend kommunikativ ein wenig zurückzunehmen. „Klare Führung“, „einheitliches Auftreten“, damit „kein Keil zwischen BR und VK geschoben werden kann“ lauten seine gern benutzten Redewendungen. Darin erkennt er in Übereinstimmung mit seinen rangniedrigeren Kollegen die spezifische Stärke des Vertretungsmodells im Betrieb A. „Eine Organisation funktioniert nur mit einer klaren Struktur“, sagt er, um sinnbildlich hinzuzufügen: „Jedes Rädchen greift ineinander.“ Die Vorstellung, dass eine derart gut geölte Maschine ohne äußere Erschütterungen, sondern von innen heraus, ins Stottern geraten könnte, ist ihm fremd. Der letzte halbwegs ernsthafte Konflikt zwischen beiden Instanzen der Interessenvertretung, an den sich die alten Hasen im Vertrauenskörper und im Betriebsrat dieses Betriebes erinnern, liegt 20 Jahre zurück und konnte nach heftigem Aufwallen einvernehmlich beigelegt werden.

Allerdings, so fügt der VK-Vorsitzende mit Nachdruck hinzu, sei das von ihm geleitete Gremium keinesfalls ein „Abnicker“ des Betriebsrats. Vertrauensleute, die sich in diesem Interessenvertretungsgefüge gegenüber dem

Betriebsrat eine eigenständige Statur bewahren wollen, benötigen viel mit langem Atem versehene Kraft, aber auch eine eigenwillige Statur, die von einer relativen Selbstständigkeit getragen wird. Vordergründig mag es den Anschein haben, als ließen die Vertrauensleute an der kurzen Leine eines alles dominierenden Betriebsratsvorsitzenden. Doch das ist allenfalls die halbe Wahrheit. Wer sich ausführlich mit den Vertrauensleuten aus Betrieb A unterhält, gewinnt einen lebendigen Eindruck von der beteiligungsorientierten Idee ihrer Arbeit. Eine Betriebsräatin skizziert das dahinter stehende Politikverständnis:

„Ich weiß aus anderen Betrieben in unserer Verwaltungsstelle, dass die Vertrauensleute gehalten sind, bei anfallenden Problemen immer gleich den Betriebsrat einzuschalten. Hier läuft das genau gegenteilig ab. Unsere Vertrauensleute sollen lernen, dass sie kleinere Probleme eigenständig lösen. Dadurch entlasten sie uns im Betriebsrat. Gerade wenn der Vertrauensmann sich in seinem Bereich aktiv an der Problemlösung im Interesse der Kollegen beteiligt, bringt ihm das Anerkennung und Achtung bei den Vorgesetzten. Wenn der Vertrauensmann stark ist, kommt der Vorgesetzte nicht an ihm vorbei. Wir weisen auch die Vorgesetzten darauf hin, dass sie bei Problemen in ihrer Mannschaft immer zuerst auf den Vertrauensmann zugehen sollen und dann erst auf den Betriebsrat. Egal, ob das eine betriebsverfassungsrechtliche oder eine gewerkschaftliche Frage ist: Der erste Ansprechpartner sollte immer der Vertrauensmann sein. Wir wollen die Arbeit auf viele Schultern verteilen, und das kann man nur machen, wenn die Vertrauensleute auch praktische Kompetenzen haben.“ (Betriebsratsmitglied)

Der Eindruck trügt, dass es im Kreis der ehrenamtlichen Gewerkschaftsfunktionäre von Betrieb A nur eitel Sonnenschein und klaglose Unterordnung unter den charismatischen Betriebsratsvorsitzenden gäbe. In einem wichtigen Punkt, der die Zukunftsfähigkeit dieses Vertretungsmodells berührt, gingen die Ansichten auseinander. Die Rede ist von der Gewinnung und Förderung des Nachwuchses für Vertrauenskörper und Betriebsrat. Auf der einen Seite äußerten sich in unseren Gesprächen Beschwichtiger. Sie argumentieren etwa folgendermaßen: Weil wir schon den Auszubildenden mit unserer „Betriebskultur der gegenseitigen Hilfe“ vertraut machen und darüber hinaus ein gezieltes und vorsorgliches Augenmerk auf die Schließung zukünftiger Lücken in den Gremien haben, gelingt es uns mit einer Mischung aus Traditionspflege und vorausschauender Planung, „das Nachwuchsproblem in den Griff zu bekommen“. Andere sind skeptischer. Der Nachwuchs, so sagen sie, „steht nicht gerade Schlange“, und wenn sich ein junger Kollege für die Vertrauensleutearbeit empfiehlt, muss man ihm Sinn und Zweck dieser Aufgabe heutzutage viel geduldiger und mühseliger nahe bringen als früher. Die Probleme der generationsübergreifenden Kontinuitätssicherung türmen sich für die mit realistischem Sinn ausgerüsteten Skeptiker in einer Art Dreierschritt auf: Erstens wird es immer schwieriger, überhaupt Mitglieder für die IG Metall zu gewinnen und die wachsende Zahl von Austrittswilligen zu halten; zweitens muss man sich mehr anstrengen, unter den Neuen die geeigneten Kandidaten für die VL-Arbeit auszuwählen, und drittens bleibt auch dann noch viel zu tun, diese Personen mit der Tradition der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit und ihrer sozialen Rolle vertraut zu machen sowie bei der Stange zu halten. Einer der Sekretäre der IG Metall am Ort, der die Arbeit mit Vertrauensleuten auch aus anderen Organisationseinheiten kennen gelernt hat, bescheinigte im Expertengespräch den Kollegen in Betrieb A eine zwar erfolgreiche, aber doch auch recht traditionalistisch verengte Aktivitätsperspektive. Gerade deshalb, so vermutete er, könnte sich das auch in allen anderen Betrieben der Verwaltungsstelle unübersehbare Nachwuchsproblem hier künftig in besonderer Weise zuspielen.

Wenn man sich mit hauptamtlichen wie ehrenamtlichen Funktionären der IG Metall aus dem lokalen Umfeld über die Vertrauensleutearbeit in diesem Betrieb unterhält, begegnet man in der Regel einer Mischung aus Hochachtung und Bewunderung für das hohe Niveau verbindlicher Interessenvertretungsarbeit mit von Ironie begleiteter Skepsis hinsichtlich der Zukunftsauglichkeit dieses Modells. Auf der einen Seite ihrer Bilanz steht die Anerkennung des relativ hohen Organisationsgrades, der ausgeprägten Gewerkschaftsbindung sowie der umtriebigen Aktivitäten eines gewissenhaft agierenden Aktivkörpers. Wenn man so will, sind es die gleichen preußischen Tugenden, die „generalstabsmäßige Steuerung der ganzen Arbeit durch drei bis vier Leute“, die auch den Keim der Skepsis in sich bergen. Wenn Geschlossenheitsphantasien und Handlungsverbindlichkeit mit dominanten Persönlichkeitsstrukturen zusammentreffen, so befürchten sie, könnten sich die darin enthaltenen Überspitzungen angesichts veränderter soziokultureller Rahmenbedingungen zu einer Art Auslaufmodell verflüchtigen, also an Anziehungskraft einbüßen. Wie attraktiv ist das „klassische“ Modell für den potentiellen Nachwuchs, nicht zuletzt im Hinblick auf die Entfaltung von Beteiligungsphantasien? Kann sich das Ideal der „Betriebsfamilie“ mit ihren Bindungsappellen gegenüber einer Belegschaft behaupten, in der mehr und mehr kurzzeitige und unsichere Beschäftigungsverhältnisse (z.B. Leiharbeitskräfte) das Bild bestimmen?

Wie berechtigt solche Fragen sind, zeigen Erfahrungen von betriebsexternen Experten mit dem Ansehen, das sich manche Vertrauensleute und Betriebsräte aus Betrieb A in den örtlichen Gewerkschaftsgremien erworben haben. Im Bewusstsein ihres lokal unvergleichlichen Erfolgs betrieblicher Gewerkschaftsarbeit, haben sich manche Repräsentanten dieses Betriebes durch ihr Auftreten etwa in Vertrauensleutekonferenzen oder in der Ortsverwaltung nicht nur Freunde gemacht. Wer den Eindruck erweckt, „vor Kraft kaum laufen zu können“, beschämmt andere eher als sie mitzureißen. „Denen können wir gar nicht nacheifern, was die können, das erreichen wir nie!“ lautet nach Beobachtungen eines erfahrenen und am Ort verantwortlichen Metallers das Wahrnehmungsmuster gegenüber der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit in Betrieb A. Sie ist also allenfalls begrenzt tauglich zur Nachahmung, jedenfalls stecken in ihm starke Elemente der Entmutigung. Auf genau dieses skeptisch-resignierende Reaktionsmuster angesprochen, nahm der Betriebsratsvorsitzende von Betrieb A in einer Weise Stellung, die einen Anflug von Einsicht durch Selbstrechtfertigung relativierte, die Skepsis auf Neidempfindungen reduzierte. Die Frage lautete, ob die Betriebsräte und Vertrauensleute von Betrieb A die Kollegen in den anderen örtlichen Betrieben womöglich durch ihr Beispiel erdrücken, gar abschrecken.

„Da ist etwas dran. Da müsste ich jetzt ganz weit ausholen. Wir haben hier mühsam und über viele Jahre eine erfolgreiche gewerkschaftliche Betriebsarbeit aufgebaut. Das macht uns auch stolz. Bei der großen Demonstration gegen die Sache mit Schröder haben wir 800 Leute in die Busse gebracht. Ein anderer Betrieb hier am Ort, ich will jetzt keinen Namen nennen, die haben doppelt so viele Beschäftigte wie wir, die haben genau acht Personen auf die Beine gebracht. Das ist der Unterschied. Wie kann das sein? Wir machen hier nicht nur Betriebsratsarbeit, wir verbinden das auch mit gesellschaftspolitischer Arbeit. Wenn die Ortsverwaltung beschließt: Wir machen am 28. März eine große Demonstration, dann muss sich der Bevollmächtigte keine Sorgen machen, denn er weiß, dass die Kollegen unseres Betriebes auf der Matte stehen. Von allen anderen Betrieben am Ort weiß er gar nichts. Das wissen alle. Das beneiden auch alle. Wir helfen bei anderen Betrieben mit Streikposten aus, weil die das allein nicht hinkriegen. Man muss aber auch sagen, dass sich in letzter Zeit unser Verhältnis zu den anderen Betrieben in der Ortsverwaltung glücklicherweise entspannt hat.“ (Betriebsratsvorsitzender)

#### **d) Die Veränderungen im Zeitablauf**

An der zuletzt zitierten nicht unproblematischen Stellung des Betriebes im örtlichen Gewerkschaftszusammenhang hat sich ein halbes Jahr später prinzipiell nichts geändert. Nach wie vor ist der Abstand zwischen den in Betrieb A mobilisierbaren Ressourcen für die regionale Gewerkschaftspolitik zu den anderen Betrieben am Ort unübersehbar. Auf hohem Niveau, so können wir die Eindrücke unserer Betriebserkundung einige Monate später auf den Punkt bringen, hat sich die nahezu generalstabsmäßig funktionierende Arbeit des gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers gefestigt. Kontinuität ist Trumpf. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist zwar von 82% auf 80,7% leicht zurückgegangen, aber die erweiterte Zahl von Ausbildungsplätzen stimmt die Leitung des VK optimistisch, diesen Rückstand in absehbarer Zeit aufholen zu können. Darüber hinaus wirkt die letzte Tarifrunde des Frühjahrs 2007 nach, bei der es der IG Metall im Tarifbezirk seit langer Zeit einmal wieder gelungen ist, die eigene Mitgliedschaft durch einen erfolgreichen Tarifvertrag zu überzeugen. Nach übereinstimmender Einschätzung unserer Gesprächspartner aus Betriebsrat und Vertrauenskörper hat sich dieser „gute Abschluss“, für den es im Betrieb A lediglich eines kleineren Warnstreiks bedurfte („Wir standen aber Gewehr bei Fuß“), günstig auf die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung ausgewirkt: „Wir sind dadurch stärker geworden.“ (VK-Leiter)

Nach wie vor tagen die Vertrauensleute während der Arbeitszeit einmal im Monat. Im zurückliegenden halben Jahr beschäftigten sie sich vor allem mit einem Thema: Der Vorbereitung und Durchführung der passgenauen betrieblichen Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens (ERA), jenes Tarifvertrags, der von Baden Württemberg aus ein kräftiges Signal ausstrahlen soll zur anforderungsgemäßen Angleichung der Bezahlung von Arbeitern und Angestellten in der Metallindustrie. Weil dieser Tarifvertrag ein Musterbeispiel für die Kombination flächendeckender mit betriebsspezifischen Gestaltungselementen ist, sind nicht zuletzt die arbeitsplatznah operierenden Vertrauensleute gefordert, die vereinbarten Regelungen so in die Tat umzusetzen, dass sie den Interessen der Beschäftigten entsprechen. Wie wir am Fall von Betrieb B noch sehen werden, ist das keineswegs ein widerspruchsfreies Unterfangen.

Im Betrieb A operiert die Interessenvertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach dem bewährten Muster einer planvollen und koordinierten Vorgehensweise. Zunächst wird eine Betriebsvereinbarung über Eckpunkte wie Ablaufprozeduren der ERA-Anwendung abgeschlossen, dann schlägt die Stunde der

Vertrauensleute. Weil sie in diesem Betrieb gelernt haben, dass erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit auf möglichst viele Schultern verteilt ist, achten Betriebsrat und VKL von Anfang an auf ein abgestimmtes Vorgehen. Der Vorsitzende der Vertrauenskörperleitung beschäftigte sich zum Zeitpunkt unseres zweiten Gruppeninterviews bereits intensiv mit der Entwicklung eines Umsetzungskonzepts, das er mit diesen Worten skizzierte:

„Zunächst müssen wir bei den Vertrauensleuten Kenntnisse über ERA verbreiten und ihr Verständnis für die Problemlage wecken. Für die meisten Vertrauensleute ist ERA nämlich immer noch ein Buch mit sieben Siegeln. Alle Vertrauensleute nehmen bei uns zu einem späteren Zeitpunkt an einer Schulung über ERA teil, die wir im Rahmen unserer normalen Sitzung während der Arbeitszeit durchführen. Das soll so eine Art Kompaktkurs werden, für den wir Unterlagen vorbereiten. Daneben wird sich die nächste Betriebsversammlung mit ERA beschäftigen, und es wird dazu auch noch einen Flyer geben.“ (VK-Leiter)

Einer der von mir befragten Vertrauensleute schildert, wie er die Sache in seinem Betreuungsbereich anpacken will:

„Ich werde mir als erstes anschauen, welche Unterlagen mir der Betriebsrat zukommen lässt. Dann spreche ich mit den Kollegen in meiner Abteilung. Ich möchte von jedem wissen, wie er zu der für ihn vorgesehenen Eingruppierungsidee steht, ob er damit einverstanden ist oder ob er Veränderungsvorschläge hat. Ich bin für knapp zwanzig Leute zuständig. Zusammen mit meinem Stellvertreter klappere ich die Arbeitsplätze ab und rede mit den Leuten. Wenn Schwierigkeiten auftreten, schalte ich den Betriebsrat ein.“ (Vertrauensmann)

In den beiden zuletzt zitierten Aussagen deuten sich die besonderen Merkmale der erfolgreichen gewerkschaftlichen Politik in Betrieb A an:

- (1) Gestützt auf einen beachtlichen Organisationsgrad der IG Metall sowie langjährig wirkungsvolle Interessenvertretung, setzen die Hauptakteure die Anwendung der tarifvertraglichen Normen umsichtig und vorausschauend ins Werk. Ihre starke betriebliche Stellung öffnet ihnen besondere Möglichkeiten einer umfassenden Information und Schulung der die Umsetzung hauptsächlich tragenden Vertrauensleute. Dabei kommt ihnen nicht zuletzt zugute, dass der Vertrauenskörper einen ERA-Spezialisten in seinen Reihen weiß, der sich bereits örtlich wie überregional einen guten Namen bei der Unterstützung von Kollegen unterschiedlicher Betriebe erworben hat. Die betrieblichen Akteure können also den schwierigen Prozess aus eigener Kraft managen.
- (2) Das Netz der betrieblichen Interessenvertretung ist so dicht geknüpft, dass gute Erfolgsaussichten bestehen, die ERA-Umsetzung beteiligungsintensiv anzugehen, also auch den Wünschen und Bedürfnissen der Arbeiter und Angestellten Raum zu geben. Hier zahlt sich der Umstand aus, dass von wenigen Ausnahmen abgesehen alle Bereiche der Belegschaft den gewerkschaftlichen Vertrauenskörper tragen und durch das System der stellvertretenden Vertrauensleute sowie der offensichtlich aktiven ehrenamtlichen Betriebsräte in den verschiedenen Sektoren halbwegs sichergestellt werden kann, dass jeder betroffene Arbeiter oder Angestellte in seiner überschaubaren Arbeitsumgebung unmittelbar bekannte Ansprechpartner weiß, die ihm bei Kritik und Fragen zur Verfügung stehen.

## **2. Betrieb B: Mobilisierung durch Streikerfahrung im Angestelltenmilieu**

### **a) Struktureller Rahmen und Organisation der Interessenvertretung**

Ohne die technische und ökonomische Entwicklung eines Betriebes in den zurückliegenden Jahren zu kennen, fällt es oft schwer, Probleme und Niveau seiner Sozialordnung zu verstehen. Das gilt ganz generell, aber in besonderem Maße für den Betrieb B unserer Stichprobe. Es handelt sich um ein Zweigwerk eines im internationalen Maßstab bedeutenden Unternehmens des Maschinenbaus. Bis zum Jahresende 2002 waren am norddeutschen Standort etwa 1000 Personen beschäftigt, darunter mehr als die Hälfte Produktionsarbeiter. Unternehmensweite Umstrukturierungen konfrontierten den Betriebsrat im Dezember 2002 mit Plänen eines radikalen Personalabbaus, von dem vor allem der gewerbliche Bereich betroffen war. Vom 3. März bis zum 23. April 2003 bestreikt die IG Metall den Betrieb in Norddeutschland. Im Juni 2003 wird ein Sozialplan verabredet, der eine erhebliche Reduktion der Belegschaft am Standort beinhaltet. Im April 2007, zum Zeitpunkt unseres ersten Gruppeninterviews, vertraten die Betriebsräte in Betrieb B gerade noch 325 Beschäftigte. Nicht

nur die Zahl hatte sich verändert, sondern auch das soziale Gesicht der Belegschaft. Unter den verbliebenen 325 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befinden sich noch einige „Restarbeiter“, zum Beispiel Hausmeister, alle anderen sind im Angestelltenverhältnis tätig. Es handelt sich in der Mehrzahl um Spezialisten für die Entwicklung von Software und Hardware. Der Produktionsbereich wurde komplett in andere Zweigwerke des Unternehmens verlagert. Unter den 325 Beschäftigten sind nur etwa 10% Frauen, und 100 Personen gehören dem außertariflichen Bereich an. Fast alle Beschäftigten sind Vollzeitkräfte in unbefristeten Arbeitsverhältnissen. Dem Betriebsrat sind nur drei Leiharbeitskräfte bekannt. Das aus gewerkschaftlichem Blickwinkel ungünstige Sozialprofil der Belegschaft rundet sich durch den Umstand ab, dass es seit dem gravierenden Einschnitt kaum Personalfluktuation gibt, also auch keine jungen Leute nachwachsen. Mit dem Verlust des Fertigungsbereichs ging auch die Abteilung Berufsausbildung verloren. Die Belegschaft überaltert mehr und mehr. Nur fünf oder sechs Leute waren im Frühjahr 2007 jünger als 30 Jahre.

Das Unternehmen insgesamt konnte zwar nach Informationen des Betriebsrats seine starke Stellung auf nationalen wie internationalen Absatzmärkten behaupten und zum Teil sogar ausbauen, aber der Schock von 2003 sitzt dennoch tief. Gerüchte über Pläne hinsichtlich einer möglichen Schließung des Standorts im Sinn seiner völligen Integration der ausgelagerten Funktionen in die süddeutsche Unternehmenszentrale wollen nicht verstummen. Der Betriebsrat ist mit der unsicheren Zukunftsperspektive im Zusammenhang mit der betrieblichen Einführung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) konfrontiert. Der Arbeitgeber legte zu allen Arbeitsplätzen am norddeutschen Standort detaillierte Beschreibungen vor, die von den Vertrauensleuten der IG Metall im Zeitraum unseres Kontakts gerade „abgearbeitet“ wurden. Vier Vertrauensleute hatten sich in die verwickelte ERA-Problematik „hineingefuchst“: Diese Kollegen „laufen im Betrieb herum und führen Interviews mit Kollegen durch, um Arbeitsplatzbeschreibungen aus unserer Sicht zu machen“ (Betriebsrat). Einer von ihnen, durch Schulungen der IG Metall für seine Aufgabe fit gemacht, berichtete von Schwierigkeiten, den qualifizierten technischen Angestellten den Sinn von ERA zu „verklickern“, räumt aber auch ein, dass die Gräben hinsichtlich der neuen tariflichen Eingruppierungen bei den Arbeitern im Stammwerk seiner Kenntnis nach viel tiefer sind, denn dort sollen Facharbeiter künftig wie Angelernte behandelt werden. Im Unterschied dazu kommt es in dieser Hinsicht in Betrieb B wahrscheinlich nicht zu unüberwindlichen Schwierigkeiten. Man liege in den meisten Fällen mit dem Arbeitgeber in den konkurrierenden Arbeitsplatzbeschreibungen „nicht sehr weit auseinander.“ Sorgen bereitet dem Betriebsrat etwas anderes:

„Die Firma versucht, mit ERA einen Zukunftssicherungsvertrag zu verknüpfen. Es geht schlicht darum, das Einkommen abzusenken. Da schwebt ein Damoklesschwert über unserem Haupt. Wenn ERA zu teuer wird, so heißt es hinter vorgehaltener Hand, dann könnte der Standort gestrichen werden. In dieser Hinsicht haben wir einen handfesten Streit mit der Geschäftsführung im Stammwerk. Sie will ERA nutzen, um Kosten einzusparen. In der Einführungsphase darf zwar keiner weniger Geld bekommen als bisher, aber es wird langfristig eine Absenkung angestrebt. Wenn man die Eingruppierungen auf dem Papier absenkt, greift das spätestens bei Neueinstellungen.“ (Betriebsrat)

Vor diesem Hintergrund muss die betriebliche Gewerkschaftsarbeit gesehen werden. Ziemlich genau ein Drittel von 325 Beschäftigten sind Mitglied der IG Metall. Bei den Tarifangestellten sind es 45%, bei den AT-Angestellten immerhin 15%. Im Vergleich zu anderen Unternehmen mit einem entsprechenden Sozialprofil ist das gewiss kein ungünstiger Wert aus dem Blickwinkel der Gewerkschaft. Ausgebildete Ingenieure machen die Mehrzahl der Beschäftigten dieses reinen Angestelltenbetriebs aus.

Die neun Mitglieder des Betriebsrates gehören ausnahmslos der IG Metall an. Ein Betriebsrat ist von seinen beruflichen Verpflichtungen freigestellt. Der jetzige Betriebsrat kam durch Wahlen im Frühjahr 2004 ins Amt. Im gleichen Atemzug haben die Betriebsräte über den Kreis ihrer Ersatzmitglieder hinaus noch ein halbes Dutzend aktivitätsbereite Metaller als gewerkschaftliche Vertrauensleute „quasi ausgeguckt“. Der aus 19 Personen bestehende Vertrauenskörper ist nicht gleichmäßig über den Betrieb verteilt. Im Servicebereich stark konzentriert, tun sich weiße Flecken vor allem in der Personalabteilung, in der Hardwareentwicklung und in Teilen des Standortmanagements auf. Betriebsrat und Vertrauensleute sind eng miteinander verzahnt. Wie die folgende Kurzcharakterisierung der Arbeitsmodalitäten jedoch zeigt, bemühen sich die Vertrauensleute trotz weitgehender personeller Identität mit dem Betriebsrat um eine eigene Statur:

„Wir haben einmal im Monat, immer am dritten Donnerstag, eine etwa zweistündige Sitzung des Vertrauenskörpers. Wenn ganz wichtige Dinge anfallen, machen wir die Sitzung mit dem Betriebsrat zusammen. Das ist der Fall,

wenn wichtige Sachen aus dem Gesamtbetriebsrat zu berichten sind. Dann treffen wir uns praktisch alle zu einer erweiterten Betriebsratssitzung. Aber oft tagen wir separat. Die Sitzungen der Vertrauensleute laufen anders ab. Wir diskutieren da politischer, behandeln zum Beispiel Tariffragen.“ (VK-Vorsitzender)

Die Bereitschaft der Aktiven, sich an den Besprechungen der Vertrauensleute zu beteiligen, unterliegt starken Schwankungen. In der Regel sind neun bis 12 Personen anwesend, was etwa der Hälfte der Vertrauensleute entspricht. Wer weg bleibt, artikuliert deshalb jedoch nach übereinstimmender Ansicht der vier Gesprächspartner unseres ersten Gruppeninterviews nicht sein Desinteresse gegenüber der gemeinsamen Arbeit, sondern er ist durch andere Ereignisse beziehungsweise Verpflichtungen an der Teilnahme gehindert.

## **b) Das Aktivitätsprofil**

„Wir haben keinen festen Arbeitsplan, sondern wir nehmen die Dinge wie sie kommen“, charakterisierte ein Vertrauensmann das bewährte Muster gewerkschaftlicher Aktivitäten im Betrieb B. Von strategisch angeleiteter, straff organisierter Arbeit wie im Fall des Betriebes A kann hier sicher nicht die Rede sein. Das schließt jedoch keineswegs eine reflektierte Idee des Sinns gewerkschaftlicher Betriebspolitik aus. Es ist den Vertrauensleuten wie dem Betriebsrat wichtig, die schwarzen Bretter, das Internet sowie die persönliche Ansprache zu umfassender Information, gelegentlich am Rand der durch Verschwiegenheitsverpflichtungen markierten Legalität, zu nutzen. Nur wenn es um gewerkschaftsspezifische Themen geht, wenden sich die Vertrauensleute mit Informationsangeboten ausschließlich an die eigenen Mitglieder, grundsätzlich aber versteht man sich als Ansprechpartner und Interessenvertreter auch der Unorganisierten, die man einbeziehen und zum Mitmachen anregen will.

Die Vertrauensleute von Betrieb B leben deshalb nicht unstrukturiert in den Tag hinein. Sie haben sich darauf verständigt, ihre Kräfte in *Projekten* zu entfalten. Sie verfolgen bestimmte Ziele in einem überschaubaren Zeitpunkt, bündeln zu diesem Zweck verfügbare Ressourcen und legen sich am Ende Rechenschaft über Erfolg oder Misserfolg ab. Betrachten wir ein solches Projekt genauer: eine *Werbeaktion für neue Mitglieder*. Um die eigene Kraft bei der Abwehr einer drohenden Standortschließung zu erhöhen, wollte man gezielt versuchen, die Mitgliederbasis im Betrieb zu erweitern. Die Vorbereitung der Kampagne zog sich mehrere Monate lang hin, in denen Ideen geboren und wieder verworfen wurden, um schließlich in einer spektakulären Aktion zu gipfeln. Am Ende entschied man sich für den Versuch einer „*pfiffigen Gestaltung*“, die sich in einfühlsamer Weise bemühte, den besonderen Nerv einer aus qualifizierten technischen Angestellten bestehenden Belegschaft zu treffen.

Mit viel Witz, sprachlichem und grafischem Einfallsreichtum konzipierte man einen „*Prospekt*“, der an die Erstemission von Aktien eines neuen Unternehmens erinnert. Das DIN-A4-Papier des vierseitigen Prospekts („Herausgeber: Ihre Anlageberater der IG Metall“) fühlt sich edel, aber nicht zu fein an, es strahlt Seriosität aus. Der Text (Überschrift: „*Die Anlage-Idee: Wertschöpfung auf der Basis von Interessenausgleich und Sicherheit*“) stützt sich bewusst nicht auf Schlagworte und schrill wirkende Appelle. In nüchterner Diktion werden die „*Anlagevoraussetzungen*“ („*Sie investieren 1% Ihres Entgelts*“) mit den Vorteilen einer Mitgliedschaft in der IG Metall aufgerekchnet. Die lockere Sprache verzichtet bewusst auf eine Diktion, die als proletarische Kumpelhaftigkeit fehlgedeutet werden könnte. Aussagekräftige Grafiken und nüchterne Auflistungen der von der IGM in den zurückliegenden Jahrzehnten für die abhängig Beschäftigten erreichten Errungenschaften („*Unsere Erfolgs-Story*“) wirken keineswegs anbiedernd sondern selbstbewusst: „*Erfolg durch Solidarität und Effizienz*“ lautet die unmissverständliche Botschaft. Auf die in der IGM übliche rote Schmuckfarbe hat man zugunsten eines dezenten hellblauen Tons verzichtet. Dem „*Prospekt*“ unaufdringlich, aber unübersehbar beigefügt wurde ein Aufnahmeantrag in die IGM mit der Überschrift „*Zeichnungsantrag für Anteile*“. Für die Überreichung des Prospekts an Kolleginnen und Kollegen des Betriebes hatten sich die Vertrauensleute einen würdigen Rahmen ausgedacht. Eine sorgfältig vorbereitete Veranstaltung auf dem Werksgelände sollte in aufgeräumter Stimmung für die IG Metall werben. Möglichst jedem Betriebsangehörigen wurde rechtzeitig vorher eine „*Einladung zur Investor-Relations-Party bei Canapees und Prosecco*“ zugänglich gemacht.

Was mit viel Schwung und Phantasie ins Werk gesetzt wurde, brachte am Ende Enttäuschungen mit sich. Die Standortleitung untersagte der IGM-Gruppe kurz vorher die Durchführung der Veranstaltung auf dem Werksgelände. Die Vertrauensleute ließen sich nicht entmutigen. Was sie mit dem lockeren Jargon ihres „*Prospekts*“

angefangen hatten (Vertrauensfrau: „Wir haben hier eine Klientel, die nicht auf rote Fahnen und die obligatorischen Sprüche anspricht, sondern die man anders packen muss“), sollte sich in der besonderen Dramaturgie der „Party“ fortsetzen:

„Für die Veranstaltung vor drei Wochen haben wir eine Partyatmosphäre erzeugt. Die Vertrauensleute haben sich alle schick angezogen mit Kostüm und Anzug. Einer hat eine launige Rede gehalten. Es waren ungefähr 35 bis 40 Leute gekommen, die waren zum größten Teil schon Mitglieder. Viele waren wahrscheinlich abgehalten worden, weil wir kurzfristig gezwungen wurden, auf ein Bauernhofgelände hier in der Nähe auszuweichen. Von den drei Nichtmitgliedern, die da waren, haben wir ein neues Mitglied aufgenommen.“ (Vertrauensfrau)

### **c) Die Bewertung der Vertrauensleutearbeit durch die Akteure selbst**

Als ich mich im Rahmen eines Gruppeninterviews über die Erfahrungen der Kolleginnen und Kolleginnen in Betrieb B informierte, lag die mindestens zum Teil verunglückte Werbeaktion kaum drei Wochen zurück. Die Eindrücke waren noch frisch, eine erste Auswertung im Kreis des Vertrauenskörpers hatte stattgefunden, die in Ansätzen in unserem Gespräch wieder aufbrach, wie die folgende Interviewpassage veranschaulicht (Namen verfremdet):

„Oliver: Die Aktion war schon in Ordnung. Wir sollten das ruhig wiederholen und versuchen, es vielleicht doch auf dem Firmengelände hinzukriegen.

Dieter: Aber für die Mitgliedergewinnung hat das nichts gebracht. Da dürfen wir uns nichts vormachen. Den eigentlichen Mitgliederschub haben wir durch unseren Arbeitskampf vor vier Jahren bekommen. Wenn die IG Metall streikt, wenn die Arbeit niedergelegt wird und die Kollegen werden vor eine harte Alternative gestellt, dann bringt das Mitglieder.

Petra: Ich möchte nicht noch einmal streiken!

Dieter: Doch, das hat es gebracht! Dadurch hat sich das Bewusstsein erweitert.

Petra: Aber der Arbeitskampf hat auch starke Gegensätze aufgebrochen, das darfst Du nicht vergessen. Einige treten ein, aber andere wenden sich von der Gewerkschaft auch ab. Die Gräben in der Belegschaft sind immer noch sehr tief.“

Wie soll man die nachhaltige Wirkung des Arbeitskampfes von 2003 rückblickend bewerten? Von den circa 100 Mitgliedern, auf die sich die IG Metall im Betrieb B stützen kann, sind nach Schätzungen der Akteure etwa zwei Drittel im Zuge des Arbeitskampfes eingetreten, darunter der jetzige Betriebsratsvorsitzende und einige Mitglieder des Vertrauenskörpers. Der letzte Streik wurde im wesentlichen getragen, vorbereitet und durchgeführt von den damals vorwiegend gewerkschaftlich aktiven Facharbeitern, die aber am Ende fast alle ohne Arbeitsplatz da standen. Trotzdem lebt die Interessenvertretungsarbeit immer noch vom Schwung des damaligen Konflikts. Der neu aufgebaute Betriebsrat, unterstützt von einem Häuflein aufrechter Vertrauensleute, hat sich durch beharrliche Kleinarbeit Respekt bei der Standortleitung und Anerkennung in der Belegschaft erworben. Obwohl die Metaller nicht einmal die Hälfte der Kolleginnen und Kollegen formal in ihren Reihen haben, sind sie mit hoher Stimmzahl 2006 in ihren Betriebsrätsämlern bestätigt worden. „Die, die drin geblieben sind, haben mehrheitlich die gewählt, die draußen waren“, fasste es ein Gesprächsteilnehmer in einer griffigen Formel zusammen. Mit anderen Worten: Viele Angestellte haben sich 2003 an dem von den Arbeitern getragenen und von wenigen Angestellten („die, die draußen waren“) unterstützten Abwehrkampf zwar nicht beteiligt, aber die „Drinbleiber“ haben denen doch einen Vertrauensvorschuss in Gestalt der Betriebsratswahl vermittelt.

Der Streik ist für alle Beteiligten, so verschieden sie ihn auch in der Erinnerung im Kontext der gegenwärtigen Gewerkschaftsarbeit bilanzieren, ein sehr einschneidendes Ereignis gewesen. Der jetzige Betriebsratsvorsitzende spricht von der „intensivsten Phase“ seines Lebens, eine Vertrauensfrau wiederum „möchte so etwas nie noch einmal mitmachen“. Die Nachwirkungen sind bis in das Management hinein spürbar. Der Personalleiter, sagte ein Vertrauensmann, begegne dem Betriebsrat heute „mit offener Ablehnung“, weil er sich als „gebranntes Kind“ des Arbeitskampfes versteht: „Der musste damals hier durch unsere Gasse gehen. Das ist eine Erfahrung, die er nie wieder machen möchte, wie er uns mehrfach gesagt hat.“

Wie hat sich das Verhältnis der nur noch aus Angestellten bestehenden Restbelegschaft zu den Organen der Interessenvertretung seitdem entwickelt? Die darüber nachdenkenden Kolleginnen und Kollegen sind sich

nicht einig. Skeptiker erinnern daran, dass alle bisherigen Versuche, den Kreis der Mitglieder und der kontinuierlich gewerkschaftlich Aktiven auszuweiten, letztlich gescheitert sind. Wer damals nicht „vor dem Tor gestanden hat“, ist auch heute nicht bereit, solidarisch Flagge zu zeigen. Es mag sein, dass die damals aufgerissenen Gräben durch die Belegschaft flacher geworden sind, aber die damalige Entscheidung für oder gegen die Gewerkschaft hat niemanden kalt gelassen. Sie wirkt bis heute nach – und sie ist in Spurenelementen auch unter den gewerkschaftlich Aktiven spürbar, wenn sie sich über die Frage streiten, welche Rolle Arbeitskämpfe gerade in Angestelltenbetrieben für die Verbreiterung der gewerkschaftlichen Handlungsbasis spielen.

Die Optimisten führen ins Feld, dass die damalige Machtprobe der anderen Seite deutlich gemacht hat, dass da auch unter einer beachtlichen Zahl von Angestellten ein schwer kalkulierbares Potential der Auflehnung zurückgeblieben ist, das eine vorsichtigere Gangart nahe legt. Verbindlich im Ton, aber hart in der Sache – dieses Image hat sich der Betriebsrat gegenüber der Standortleitung ehrlich verdient. Als der örtliche Spitzenmanager kürzlich eine neue Runde im Karussell des Personalabbaus ins Gespräch brachte, konterten die Vertrauensleute der IG Metall mit dem Vorschlag, durch Arbeitszeitumschichtungen, die für manche Ingenieure durchaus unangenehme Einkommenseinbußen mit sich brachten, die Arbeitsplätze abzusichern. Dem stimmten die Beschäftigten des Betriebes zu 98% zu, was der anderen Seite Widerstandsbereitschaft und die Neigung zu solidarischen Problemlösungen signalisierte. Die Optimisten sind überzeugt, dass sich eine beachtliche Kampfbereitschaft aufrufen ließe, wenn der Standort selbst in Gefahr geriete, sind sich aber nicht sicher, ob es gelingen könnte, den Abbau einzelner Abteilungen zu verhindern. „Und für eine Tarifforderung der IG Metall“, fügte einer hinzu, „kann ich mir nicht vorstellen, dass hier jemand streikt.“

Die Skeptiker finden im Kreis der Vertrauensleute durchaus Gehör, weil sie der schlchten Formel, Bewusstsein wachse letztlich allein durch Arbeitskampfpraxis, differenzierte Beobachtungen und eigene Erfahrungen gegenüberstellen. Insofern zeugt die Ansicht der im folgenden zitierten Kollegin von einer strategisch tragfähigen und kritisch reflektierten Haltung jenseits der ja nicht zuletzt in der IG Metall beliebten rhetorischen Vollmundigkeit:

„Sicher, unser Streik hat bei vielen eine Bewusstseinserweiterung gebracht, von der wir heute noch leben. Aber das ist ja nur die halbe Wahrheit. Ich selbst hätte gern auf den Streik verzichtet. Ich fand das unglaublich anstrengend. Mich hat der Streik im Frühjahr 2003 körperlich und seelisch unglaublich mitgenommen. Es war damals fürchterlich kalt. Wir haben morgens um sechs Uhr hier gestanden und haben gefroren. Das war das körperlich Anstrengende. Aber eben auch die soziale Komponente dabei. Da sind persönlich bekannte Kollegen an einem vorbei in die Firma gegangen. Da haben sich Gräben aufgetan, da sind böse Worte gefallen, hin und her. Ich empfinde das heute noch so, dass diese Gräben noch nicht wieder zugeschüttet worden sind. Aus der Fertigung haben alle Leute gestreikt. In der Entwicklung, bei uns, war das nicht so. Auch heute noch, wenn ich durch meine Abteilung gehe, denke ich manchmal: Der war dabei, der war dabei, der war nicht dabei. Ich war damals dabei. Ich habe Kollegen gezwungen, sich dafür zu rechtfertigen, dass sie nicht dabei waren. Aber einige von ihnen haben eben nicht ihr Bewusstsein in unsere Richtung verändert. Deren Bewusstsein hat sich in die entgegengesetzte Richtung entwickelt. Die sind heute weiter weg von uns als damals. Das muss man auch sehen. Natürlich müssen wir immer wieder versuchen, diesen Graben möglichst zuzuschütten. Aber das können wir nicht dadurch erreichen, dass wir mit der roten Fahne losrennen.“ (Vertrauensfrau)

Die Werbeaktion für neue Mitglieder, von der hier die Rede war, ist ein Beispiel dafür, dass die Vertrauensleute in Betrieb B auf einfühlsame Ansprache und nicht auf platte Parolen setzen. Auch wenn das Projekt nicht unmittelbar den erwünschten Erfolg gebracht hat, demonstrierte es die Präsenz der Vertrauensleute in der betrieblichen Öffentlichkeit. Sie weisen in Übereinstimmung mit dem Betriebsrat immer wieder darauf hin, wie wichtig ihnen für das Selbstverständnis ihrer Arbeit ein *beteiligungsorientierter Ansatz* ist. Dazu gehört mindestens dreierlei: Erstens richten sich die gewerkschaftlich Aktiven nicht exklusiv nur an die Mitglieder sondern öffnen sich für alle Beschäftigten; zweitens laden sie nicht nur rhetorisch sondern glaubwürdig zur Mitarbeit ein, indem sie darauf verzichten, für anstehende Probleme flinke Lösungen zu präsentieren, für die lediglich Unterstützung einzuwerben ist; drittens ist ihnen bewusst, dass eine offene und partizipatorische Herangehensweise an die Probleme gerade angesichts schwacher personeller und sachlicher Ressourcen („Wenn wir die IG Metall am Ort für etwas brauchen, dann wird es rasch langwierig und schwierig, weil das zu lange dauert, obwohl das alles nette Kollegen sind“) zeitraubend ist. Wenn die Zeit drängt, das ist mindestens einem Teil dieser gewerkschaftlich Aktiven bewusst, dann besteht die Gefahr, Partizipationsprinzipien zugunsten effektiven Handelns über Bord zu werfen.

Es ist nicht zuletzt dieser beteiligungsorientierte Ansatz, der das Beispiel von Betrieb B nachahmenswert macht. Er symbolisiert für den Außenstehenden ein hohes Maß an Offenheit und Flexibilität in der Anlage der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit, ohne deshalb Grundsatztreue preiszugeben. In der Konfliktgeschichte dieses Betriebes gibt es zwei Epochen, die durch einen einschneidenden Streik voneinander getrennt sind. Vor dem Arbeitskampf fungierte die Interessenvertretung eher nach dem Muster von Betrieb A, also straff, verbindlich und formalisiert. Mit dem Verschwinden der Facharbeiterenschaft kam der Bruch. Es trat eine neue Mannschaft von Metallern mit Angestelltenstatus an, der es gelang, den im Streik erreichten Organisationsgrad in einer für die Gewerkschaft sperrigen Klientel immerhin zu halten und Teile der Belegschaft mit erfolgreicher Interessenvertretungsarbeit zu überzeugen. Der projektförmige Arbeitsansatz der Vertrauensleute hindert sie keineswegs an kontinuierlicher Unterstützungsleistung gegenüber dem Betriebsrat. Bisher ist es zwar nicht gelungen, die Organisationsbasis in die weißen Flecken der Belegschaftslandschaft hinein auszudehnen, aber die betrieblichen Akteure lassen sich deshalb nicht entmutigen, weil der Streik ihr Bewusstsein nachhaltig verändert hat. Sie verbinden eine solidarische Grundhaltung mit selbstkritischer Reflexion, verschließen also ihre Augen gerade nicht vor den unerwünschten „Nebenwirkungen“ einer reinen Konfrontationsstrategie in Gestalt einer zunehmenden Entfremdung von wichtigen Teilen der Belegschaft. „Die IG Metall muss beides können“, unterstrich ein Vertrauensmann diese Sichtweise, „nach Kompromissen durch Verhandlungen streben, aber auch kämpfen, wenn es nicht anders geht.“

#### **d) Veränderungen im Zeitablauf**

Als sich sechs Monate später nahezu der gleiche Kreis von Akteuren vor dem Mikrofon unseres Gruppeninterviews versammelte, waren Parallelen zu Betrieb A mit Händen zu greifen. Hier wie dort war die Interessenvertretung von größeren Erschütterungen mit womöglich tiefgreifenden und existentiellen Folgen für die Belegschaft verschont geblieben. Die Zahl der Beschäftigten stagnierte, und auch am gewerkschaftlichen Organisationsgrad wie an der Regelmäßigkeit der Zusammenkünfte des Vertrauenskörpers – im Schnitt einmal im Monat – hatte sich nichts geändert. Und auch in einer anderen Hinsicht drängten sich Ähnlichkeiten zwischen den beiden in unsere kleine Stichprobe einbezogenen Metall-Betrieben auf: Die Hauptakteure der Interessenvertretung setzen nach wie vor auf Beteiligungsorientierung. Während jedoch die Kolleginnen und Kollegen in Betrieb A schon wegen der deutlich umfangreicheren Belegschaft sowie der Arbeiter-Dominanz in ihrer Sozialstruktur quantitativ für die Vertrauensleutearbeit aus dem Vollen schöpfen können, waren und sind im Betrieb B bei 333 Beschäftigten im Herbst 2007 nicht einmal zwei Dutzend Gewerkschafter kontinuierlich aktiv. Weit entfernt von den mobilisierungsfähigen Ressourcen des Betriebes A (VL-Sitzungen während der Arbeitszeit, Prinzip gewählter Stellvertreter, ein halbes Dutzend freigestellte Betriebsräte), beeindrucken die Kolleginnen und Kollegen in Betrieb B durch eine beachtliche Kontinuität und Intensität ihrer gewerkschaftlichen Arbeit. Über die regelmäßigen Sitzungen der Vertrauensleute hinaus finden mehrmals im Jahr Mitgliederversammlungen statt, auf denen Betriebsrat und VKL ausführlich über ihre Arbeit unterrichten und Vorschläge für Arbeitsschwerpunkte der Zukunft herausfordern. Was guter demokratischer Brauch sein sollte, aber in vielen Betrieben offensichtlich nicht praktiziert wird, ist den Kollegen in Betrieb B ein wichtiges Anliegen. Sie haben sich mit Aushängen an schwarzen Brettern sowie mit informationshaltigen Flugblättern sowohl des Betriebsrates als auch der Vertrauensleute an die Belegschaft gewendet und dadurch jene Kenntnislücke in wichtigen betrieblichen Angelegenheiten zu schließen versucht, die offensichtlich durch eine nachlässige Informationspolitik der Standortleitung sehr zum Unmut der Beschäftigten aufgerissen wird. So unzufrieden er auch mit der letztlich fehlgeschlagenen Werbeaktion ist, von der oben die Rede war und auf die noch einmal zurückzukommen sein wird, so begrenzt optimistisch beurteilt der Leiter des Vertrauenskörpers doch den spürbaren Erfolg einer beteiligungsorientierten Betriebsarbeit:

„Ich habe das Gefühl, dass die Akzeptanz der IG Metall hier im Betrieb durch unsere gute Arbeit Schritt für Schritt gewachsen ist. In diesem Rahmen muss man das sehen. Die Leute sehen hier: Wir wirken am Ergänzungstarifvertrag mit, wir machen Mitgliederversammlungen, wo wir die Leute um ihre Meinung bitten. Unsere Akzeptanz ist gestiegen, auch wenn sich das nicht in einem Mitgliederboom niederschlägt.“ (VK-Leiter)

Was trieb die Hauptakteure im Betrieb B ein halbes Jahr nach unserem Erstkontakt hauptsächlich um? Die in quantitativer Hinsicht relativ schwachen Kräfte der Interessenvertretung waren durch zwei miteinander verschränkte Aktivitäten derart angespannt, dass alles andere – zum Beispiel die systematische Auswertung

des partiell gescheiterten Mitgliederwerbeprojekts oder die Planung ähnlicher Vorhaben auf anderen thematischen Feldern – dahinter zurückstehen musste. Zum einen konnte der Standort durch einen Ergänzungstarifvertrag abgesichert werden, an dessen Zustandekommen vor allem die Betriebsratsmitglieder permanent beteiligt waren. Dadurch war es den betrieblich aktiven Gewerkschaftern möglich, der Belegschaft zumindest die allergrößten Sorgen zu nehmen. Kaum war dieses Vertragswerk in trockenen Tüchern, beanspruchte die Umsetzung von ERA die ganze Aufmerksamkeit der Aktiven aus Betrieb B. Auch hier erkennen wir eine Ähnlichkeit zu Betrieb A, wobei sich aber ein wichtiger Unterschied nicht übersehen lässt. Hier steht ein traditioneller Arbeiterbetrieb vor uns (Fahrzeugbau), dort begegnet uns eine Art Softwareschmiede, die nahezu ausschließlich Angestellte mit einem beachtlichen Qualifikationsniveau beschäftigt.

Auf lange Sicht, da sind sich die Befragten in Betrieb B einig, wird ERA für die akademisch ausgebildeten Angestellten in ihrem Bereich massive Einkommenseinbußen mit sich bringen, die auf eine Spannweite von 400 bis 600 Euro beziffert werden. Schutzklauseln des ERA-Vertragswerks, aber auch erfolgreiche Bemühungen im Ergänzungstarifvertrag zur Standortsicherung verhindern einen derartigen finanziellen Absturz für weite Teile der Software-Entwickler auf unabsehbare Zeit, aber das „Damoklesschwert“ ist doch unübersehbar. Die Aktiven in Betrieb B waren zum Zeitpunkt unseres zweiten Gruppeninterviews unmittelbar von der arbeitsplatzgenauen Umsetzung von ERA in Anspruch genommen. Obwohl das Ende noch nicht absehbar war, überwog bei ihnen doch die Skepsis gegenüber diesem Tarifvertrag. Zwei Gründe werden dafür ins Feld geführt:

- (1) Es hat sich im Betrieb bereits herumgesprochen, dass die von den meisten Beschäftigten erworbenen Qualifikationen mit in der Regel akademischem Zuschnitt bei der künftigen Eingruppierung, die ja nicht vorrangig erlerntes, sondern täglich anzuwendendes Wissen honoriert, faktisch entwertet werden. „Das ist für viele“, sagte eine Vertrauensfrau, „ein Schlag ins Genick.“ Unabhängig von der finanziellen Seite der Sache empfinden die Betroffenen womöglich ihre ungünstigere Eingruppierung in die Einkommensskala als „Frage des Ansehens“ und der „Ehre“. Selbst wenn die langfristig im Zuge von Personalfluktuation möglichen Einkommensverluste für die jetzigen Arbeitsplatzbesitzer nicht spürbar sind, empfinden sie doch die Heruntergruppierung als Ausdruck nachlassender Wertschätzung ihrer Person gegenüber, und das „macht böses Blut und miese Stimmung“.
- (2) Die Vertrauensleute in Betrieb B empfinden die Logik von ERA als eine Umverteilungsdynamik zugunsten von Arbeitern und zulasten von Angestellten. Sie gönnen ihren gewerblichen Kollegen die finanzielle Beserstellung, finden sich aber nicht so gern mit der Rolle der Lückenbüßer ab. Mögen sie als überzeugte Gewerkschafter noch Verständnis für die egalitäre Grundidee dieses Tarifvertrages aufbringen, spüren sie doch aus Gesprächen an den Arbeitsplätzen eine gewisse Verärgerung im Kollegenkreis nach dem Motto: Da hat die IG Metall bei den Verhandlungen nicht richtig aufgepasst. Dadurch aber fühlen sich die Vertrauensleute in ihrem Bemühen, die qualifizierten Angestellten ihres Betriebes von der Notwendigkeit der Organisationszugehörigkeit zu überzeugen, im Stich gelassen, wie es dieser Vertrauensmann ausdrückte:

„Als ERA-Experte sage ich: Die Angestellten zahlen einen Preis für die Besserstellung der Arbeiter. Als ich in einer Schulung zum erstenmal ERA kennen gelernt habe, habe ich schon gesagt: Das ist ein Abgruppierungsvertrag, der uns größte Schwierigkeiten bereiten wird, weil wir ein reiner Angestelltenladen sind. Wir reißen uns hier den Arsch auf, um die relativ uninteressierten Angestellten für die Gewerkschaft zu begeistern und erleben dann einen Tarifvertrag, der sie schlechter stellt und es dem Arbeitgeber insgesamt leicht macht, langfristig zu Abgruppierungen zu kommen. Ich sehe den ERA-Vertrag ausdrücklich negativ.“ (Vertrauensmann)

Diese dezidierte Stellungnahme löste in der Runde eine kontroverse Debatte aus, in der einige um Verständnis für die offizielle Linie der IG Metall warben, andere dagegen die zuletzt zitierte Kritik noch verstärkten. Die Momentaufnahme dieser freimütigen Kontroverse, bei der niemand ein Blatt vor den Mund nahm, unterstrich ungewollt den beteiligungsorientierten Charakter der Gewerkschaftsarbeit dieses Betriebes. Nicht formelhaftes Argumentieren sondern die kritische wie selbtkritische, die zweifelnde Suche nach richtigen Lösungen bestimmt die Atmosphäre des Mitmachens. Wer in diesem Kreis lebendigen Engagements und großer Aufrichtigkeit andere „orientieren“ will, also bestimmt, wo es langgehen soll, hat kaum Aussicht auf Zustimmung. Ein Beispiel für das Klima nüchternen Abwägens ist diese Stimme aus der Debatte über ERA. Sie kommt von einem Vertrauensmann, der nicht Mitglied des Betriebsrates ist:

„ERA ist für uns keine Hilfe. Er ist kompliziert und er wird vom Arbeitgeber schamlos ausgenutzt. Trotzdem hat der Vertrag auch etwas Positives. Wir können nämlich sagen: Wer durch ERA widerrechtlich benachteiligt wird, dem gibt unsere Gewerkschaft, die von unseren Beiträgen bezahlt wird, im Zweifelsfall Rechtschutz. Über diesen Weg können wir vielleicht etwas erreichen.“ (Vertrauensmann)

## II. Betriebe im Organisationsbereich der IG BCE

Während die Industriegewerkschaft Metall eine konfliktorientierte Betriebspolitik zu favorisieren scheint, verspricht sich die Schwesterorganisation Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie mehr von einem sozialpartnerschaftlichen Ansatz. Wie ich bereits in meiner Studie über Vertrauensleute aus dem Jahr 2006 nachweisen konnte, spielen solche programmatischen Selbstverständigungen keine große Rolle bei der Erklärung des Alltags der betrieblichen Interessenvertretung. Hier wie dort müssen sich Betriebsräte und Vertrauensleute rabiaten Rationalisierungsstrategien der anderen Seite erwehren, sind sie unter schwierigeren Bedingungen bemüht, das Fundament betrieblicher Gewerkschaftspolitik angesichts sinkender Mitgliederzahlen nicht brüchig werden zu lassen. Ob sie dabei eher auf den geduldigen Weg zum Kompromiss oder die heftige Konfrontation setzen, hängt mehr vom Temperament der handelnden Hauptakteure als von programmatischer Loyalität ab. In beiden Fällen gelingt die Interessenvertretung mal gut, mal weniger gut. Hier ist von zwei Beispielen die Rede, die bei allen aufschimmernden Schwierigkeiten eher auf der positiven Seite der Erfolgsbilanz zu verbuchen sind.

### 1. Betrieb C: Mobilisierung durch einfallsreiches Kommunikationsmanagement

Tief im Süden der Republik trafen wir betrieblich aktive Gewerkschafter in einem Betrieb der Papierindustrie an. Um den Tisch unseres Gruppeninterviews herum saßen vier Betriebsräte und drei gewählte Vertrauensleute sowie ein Gewerkschaftssekretär. Sie machten uns zunächst mit einigen Basisdaten des Betriebes vertraut.

#### a) Struktureller Rahmen und Organisation der Interessenvertretung

Etwa 600 Personen sind in dem Zweigwerk eines skandinavischen Konzerns beschäftigt

Vor mehr als sechs Jahren wurde das ursprüngliche Familienunternehmen verkauft. Seitdem hat sich die Situation aus dem Blickwinkel des Betriebsrates vor allem aus zwei Gründen verschlechtert. Zum einen hat er es mit einer örtlichen Standortleitung ohne ausreichende Verhandlungs- und Entscheidungskompetenz zu tun, und zum anderen ist der von Helsinki herübergehende Wind immer rauer geworden. Obwohl die Firma „gut im Markt steht“, regiert schneidiges Kostenmanagement, das Einsparungen von materiellen und personellen Ressourcen in allen Betriebsteilen mit sich brachte. Es handelt sich zwar immer noch um einen „traditionellen Facharbeiterbetrieb“, was der Arbeit der Interessenvertretung, wie wir noch sehen werden, zugute kommt, aber die Strukturveränderungen sind unübersehbar: Der Anteil der Angestellten und Leiharbeiter steigt, die Belegschaft überaltert zunehmend, Frauen werden kaum beschäftigt, und auch „Jugendliche muss man bei uns mittlerweile mit der Lupe suchen“ (Betriebsrat).

Die IG BCE ist die einzige im Betrieb vertretene Gewerkschaft. In ihr sind 70% der Beschäftigten Mitglied. Nahezu alle 480 Arbeiter halten ihr oft schon seit Jahren die Treue. Im elfköpfigen Betriebsrat sind zwei Mitglieder von beruflichen Verpflichtungen freigestellt. In diesem ausschließlich aus Gewerkschaftsmitgliedern zusammengesetzten Gremium sind auch drei Angestelltenvertreter tätig. Nach Beobachtungen betriebsexterner Kenner der Szene und dem Augenschein aus dem ersten Gruppeninterview nach haben wir es hier gerade im Vergleich zur Überalterungstendenz der Belegschaft mit einer recht jungen Mannschaft zu tun, wobei den Vertrauensleuten der Ruf vorausseilt, sich hin und wieder gegenüber dem Betriebsrat unbequem zu gebärden.

Einschließlich der elf Mitglieder des Betriebsrates gehören dem gewerkschaftlichen Vertrauenskörper 40 Personen an. Sie kommen aus allen Abteilungen des Betriebes, sind zum Teil in einer formalen Prozedur gewählt, zum Teil aber auch von der fünfköpfigen Leitung der Vertrauensleute zwecks gezielter Nachwuchsförderung „ausgeguckt“ worden. Eine unter gewerkschaftlichen Gesichtspunkten „gute Abteilung“ ist die Schlosserei. Der Außenstehende gewinnt rasch den Eindruck, dass wir hier mit den qualifizierten Facharbeitern den Kern

des gewerkschaftlichen Aktivkörpers antreffen. Vor einigen Jahren, als die wichtigsten Leute des gegenwärtig aktiven Betriebsrates nachrückten, hat es einen Schnitt gegeben, der eine Art strategische Wende in der betrieblichen Gewerkschaftspolitik markiert, wie der Betriebsratsvorsitzende erläutert:

„Bei der letzten Vertrauensleutewahl herrschte bei uns das Prinzip Klasse statt Masse. Wir wollten bewusst nur aktive Kollegen haben, die ein Netzwerk bilden über den ganzen Betrieb hinweg, damit unsere Informationspolitik funktioniert, die uns sehr wichtig ist. Es standen in der Vergangenheit zu viele Vertrauensleute nur auf dem Papier, die nie zur Versammlung kamen. Wir hatten mal eine Liste mit 80 Vertrauensleuten. Aber nie kamen mehr als 20 zur Sitzung. Und da mussten wir einen Schnitt machen.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Die fünfköpfige Leitung der Vertrauensleute verabredet zum Jahresbeginn eine Grobplanung der Arbeit, orientiert an Fixpunkten wie Tarifrunde oder Betriebsratswahl. Nur wenn es „irgendwie brennt“, kommt die Leitung im Jahresverlauf zu besonderen Besprechungen zusammen. Weil die Leitungen von Betriebsrat und Vertrauensleuten personell eng verschränkt sind in den Personen der beiden freigestellten Betriebsräte, sieht man sich ohnehin regelmäßig und verzichtet deshalb auf Sitzungen, „die nur Zeit fressen“. Alle zwei Monate treffen sich die Vertrauensleute außerhalb des Betriebes, in einer nahegelegenen Gastwirtschaft, zu ihren Routinesitzungen. Wenn gerade kein „Topthema“ auf der Tagesordnung steht, wie „Bericht aus der Tarifrunde“ oder „Betriebsratswahl“, lässt die Beteiligungsbereitschaft zu wünschen übrig. Zwischen acht und zwanzig Personen kommen in der Regel zusammen. Wer nicht dabei ist, den hindern Urlaub, Krankheit, der Schichtplan oder andere Verpflichtungen (Vertrauensmann: „Bei der letzten Sitzung konnte ich nicht, weil wir eine wichtigere Besprechung in unserem Sportverein hatten, wo ich Trainer bin“) an der Teilnahme. Manche glänzen aber auch durch Abwesenheit, weil die Tagesordnung der schriftlich verbreiteten Einladung nicht gerade elektrisierende Neuigkeiten ankündigt. Für die circa zwei Stunden ab 15.30 hat sich eine gewisse Ablauf-Routine eingeschliffen, die dem Muster der Sitzung vom 7.5.2007 folgt: 1. Bericht des Betriebsrates, 2. Tarifrunde 2007 (Bezirksleiter berichtet), 3. Verschiedenes. „Wenn ich mal lustig bin“, sagte ein Vertrauensmann mit entwaffnender Offenheit, „gehe ich zu so einer Versammlung.“ Bei der letzten Versammlung war er nicht lustig, weil er sich vorher schon über betriebliche Neuigkeiten informiert hatte. Diese Bemerkung öffnet unseren Blick für betriebliche Eigenarten der Interessenvertretungsarbeit: Es gibt hier ein ausgeprägtes Bewusstsein für entfaltete formelle wie informelle Kommunikationsweisen als Basis erfolgreichen kollektiven Handelns. Obwohl es augenscheinlich nicht gelungen ist, durch den „Schnitt“ der letzten Vertrauensleutewahlen alle gewählten Gewerkschaftskollegen zu regelmäßiger Sitzungsteilnahme zu animieren, darf das keineswegs als Indiz für mangelnde gewerkschaftliche Betriebsarbeit gedeutet werden. Dieser Betrieb ist ein Beispiel dafür, dass eingehaltene formale Regularien in solchen Organisationszusammenhängen für sich genommen wenig aussagen über das Qualitätsniveau der Arbeit.

## **b) Das Aktivitätsprofil**

Ein dichtes Netz von Vertrauensleuten über den ganzen Betrieb hinweg sichert den wechselseitigen Informationsfluss zwischen Belegschaft und Betriebsrat. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass es dabei eine zum Teil defizitäre formelle und eine beachtlich gut funktionierende informelle Seite der Sache gibt.

Das *formelle Kommunikationsmanagement* betrifft den Informationstransfer zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuteteilung auf der einen Seite und den Vertrauensleuten auf der anderen Seite. In den Versammlungen der betrieblichen Gewährsleute der IG BCE berichtet der Betriebsrat ausführlich über die anstehenden Probleme, wobei der kommunikative Effekt im Sinn einer Weiterverbreitung an die Arbeitsplätze durch mehrere Umstände eingeschränkt ist. Wie andernorts auch, achtet der Betriebsrat erstens strikt darauf, nur solche Informationen zu verbreiten, die nicht seiner Verschwiegenheitspflicht unterliegen:

„Was in der Arbeit des Betriebsrates noch nicht spruchreif ist, das geben wir nicht weiter. Wir sind kein Geheimrat, aber wir wollen auch keinen Fehler machen, der uns von oben falsch ausgelegt werden kann. Unsere Vertrauensleute wissen sehr genau, dass sie vom Betriebsrat umfassend und schnell unterrichtet werden, dass wir uns aber bei kitzlichen Sachen, vor allem personellen Angelegenheiten, zurückhalten müssen.“ (Betriebsrat)

Zweitens stoßen die Informationen, die aus den Versammlungen heraus im Betrieb die Runde machen, nicht auf jene Neugier, die sich aktive Vertrauensleute wünschen, weshalb sie womöglich nicht so „scharf“ auf sie sind, wie sie das sein sollten:

„Ich erfahre in den Sitzungen vieles aus anderen Abteilungen. Es kommt alles Mögliche zur Sprache: Kaputte Getränkeautomaten, verschmutzte sanitäre Einrichtungen, Störungen von Entlüftungsanlagen und so weiter. Wenn ich von der Sitzung zurückkomme, gibt es einige Kollegen, die mich löchern, aber die meisten interessiert das nicht. Es sind höchstens andere Vertrauensleute, die nicht bei der Sitzung waren, die mich fragen nach dem Motto: Habe ich auch nicht etwas Wichtiges verpasst? Was die Arbeiter in meinem Bereich angeht, stehen die auf dem Standpunkt, dass sie die Vertrauensleute schließlich gewählt haben und sie selbst deshalb nichts mehr machen müssen.“ (Vertrauensmann)

Mit anderen Worten: Kleinteilige Neuigkeiten aus dem routinierten Betriebsalltag regen kaum jemanden auf, aufsehenerregend Neues steht aber eben nur selten auf der Tagesordnung:

„Das ist in meinem Bereich auch so. Nur, wenn es die Leute selber oder die ganze Belegschaft betrifft, dann werden sie wach. Wenn ich zum Betriebsrat oder zur Versammlung der Vertrauensleute gehe, schreibe ich mir da was auf. Wenn ich dann zurückkomme, nehme ich meinen Notizzettel zur Hand und hole die Kollegen in meiner Abteilung kurz zusammen. Dann gehe ich die Punkte durch. Und dann merke ich schon an ihrer Aufmerksamkeit, ob sie Fragen stellen oder nicht, wie sehr sie das interessiert. Oft stellen sie keine Fragen.“ (Vertrauensmann)

Etwas Drittes kommt hinzu. Manche von den im letzten Zitat angesprochenen Neuigkeiten werden unter dem Tagesordnungspunkt „Verschiedenes“ gleichsam versteckt, obwohl gerade sie womöglich Neigungen zum sozialen Austausch mobilisieren könnten. Wenn die bei solchen Gelegenheiten übermittelten Begebenheiten und Zustände aus einzelnen Abteilungen vor einem womöglich zu nüchterner Gleichförmigkeit disponierenden „Bericht aus der Arbeit des Betriebsrates“ in der Tagesordnung platziert würden, käme das kommunikativer Belebung zugute, weil sich jetzt manche Sitzungsteilnehmer gleich zu Beginn „frei“ sprechen und damit auch für die anderen Punkte kommunikativ öffnen könnten.

Von *informellem Kommunikationsmanagement* spreche ich, wenn die Kontakte zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten sowie zwischen Vertrauensleuten und Beschäftigten beziehungsweise Gewerkschaftsmitgliedern nicht durch „offizielle“ Gelegenheiten wie Betriebsversammlungen, Vor- und Nachbereitung von Sitzungen der Vertrauensleute sondern durch besondere, aber gleichwohl wichtige Höhepunkt-Situationen der betrieblichen Interessenvertretung verdichtet werden. Solche außeralltäglichen Kooperationsweisen funktionieren wahrscheinlich um so besser, je solider sie in das Fundament einer verbindlichen Interessenvertretungsarbeit eingelassen sind, aber sie folgen doch einer eigenen Dynamik, die mit persönlichen Freundschaften, mit Kommunikationsneigung, mit der räumlichen Überschaubarkeit des Betriebes, mit der Sensibilität für die Verwendung unterschiedlichster Kommunikationskanäle, aber auch mit berufsfachlichen Dimensionen verknüpft sind.

Charakteristisch für die Arbeit der Vertrauensleute im Betrieb C scheint mir zu sein, dass es ihnen besonders gut gelingt, sich durch ihre punktuell-spontanen Aktivitäten der Unterstützung in der Belegschaft zu vergewissern und damit letztlich dem Betriebsrat den Rücken in schwierigen Auseinandersetzungen freizuhalten. Wer nur das formalisierte Gerüst der Kooperationsroutine von Betriebsrat und Vertrauensleuten im Betrieb C betrachtet, dem kann sich schnell der falsche Eindruck aufdrängen, hier funktioniere Vereinsmeierei mit eingeschränkter bürokratischer Verlässlichkeit. Aber die Dynamik der gewerkschaftlichen Betriebspolitik steckt im Improvisationsgeschick der informellen Verständigungsmuster. Dazu drei Beispiele:

„Ich bin seit Jahren bei uns in der Schlosserei einer von fünf Vertrauensleuten. Wir machen vorwiegend Instandsetzungs- und Wartungsarbeiten an unseren Maschinen. Dadurch kommen wir viel im Betrieb herum. Man wird dadurch bekannt wie ein bunter Hund. Du wirst mal hierhin gerufen, mal dahin. Man kennt vor allem die älteren Kollegen auch persönlich ganz gut. Manchmal hat man Zeit für ein Schwätzchen. Die Kollegen wissen, dass ich Vertrauensmann bin. Die nehmen das auch nicht immer so genau, wer nun gerade für sie zuständig ist. Ich gebe dann Auskünfte oder spreche auch schon mal von mir aus Probleme an, wenn etwas Wichtiges anliegt, wie jetzt bei unserer Tarifrunde.“ (Vertrauensmann)

Wer wie dieser Schlosser über einen beruflich basierten Aktionsradius verfügt, der sich in weite Teile des Betriebes ausdehnt – für „Boten“ gilt sicher Ähnliches –, kann ganz andere Möglichkeiten der direkten Ansprache in der Unterhaltung am Arbeitsplatz gewerkschaftlich nutzen als derjenige, der an eine enge Arbeitsumgebung gefesselt ist. Wenn die Person des Vertrauensmanns zudem Sympathie ausstrahlt („Bekannt wie ein bunter Hund“), kann er um so mehr an Knotenpunkten informeller Informationsnetze operieren. Die beiden anderen Beispiele übermittelten Betriebsräte in dem Gruppeninterview, die sich gleichzeitig langjährig

als Vertrauensleute bewährt haben. Im ersten Fall geht es um die Unterstützung des Betriebsrates durch die Vertrauensleute:

„Welche Erfolge hat uns bisher unsere Vertrauensleutearbeit gebracht? Da fällt mir spontan die enorm hohe Wahlbeteiligung bei unserer letzten Betriebsratswahl ein. Wir hatten eine Wahlbeteiligung von 90%. Davon hängt unsere Stärke in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber ab. Eine hohe Wahlbeteiligung fällt aber nicht vom Himmel. Sie ist das Ergebnis einer guten Arbeit der Vertrauensleute. Die haben die Kontakte noch enger geknüpft als sowieso schon, haben alle aufgefordert, zur Wahl zu gehen. Unsere Manager hier wissen seitdem, dass sie uns nicht so einfach wegschieben können. Die haben das Wahlergebnis und die Wahlbeteiligung sehr genau registriert. In einer darauf folgenden Auseinandersetzung über eine neue Lohnstruktur hat man das schon gemerkt. Das war nicht einfach, es bei den Eingruppierungen allen recht zu machen. Da haben unsere Vertrauensleute eine Menge Zeit und Geduld dran gegeben, obwohl wir sie dazu offiziell gar nicht aufgefordert hatten.“ (Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender)

Gewerkschaftsrepräsentanten im Betrieb, und das sind Vertrauensleute ja, können wahrscheinlich punktuell, anlässlich von Betriebsratswahlen, nur dann Effekte erzielen, wenn sie im Kreis ihrer Wählerinnen und Wähler wirklich verankert sind, wenn sie eben nicht nur auf dem Papier stehen sondern durch kontinuierliche Ansprechbarkeit und Einsatzbereitschaft auf sich aufmerksam machen. Hier zeigt sich, wie wichtig die Entscheidung der Gewerkschaftskollegen im Betrieb C war, sich von Karteileichen zu trennen, weil sich auch dadurch die Glaubwürdigkeit der gesamten Interessenvertretungsarbeit als unverzichtbare Grundlage des Erfolgs vergrößern lässt. Im dritten Beispiel geht es um die Unterstützung der Gewerkschaft. Der Zufall wollte es, dass sich die Auseinandersetzungen um einen Branchentarifvertrag in der Papierindustrie unmittelbar vor dem lange vorher verabredeten Termin unseres ersten Gruppeninterviews zuspitzten.

„Zur Unterstützung unserer Gewerkschaft haben wir hier im Betrieb am 1. Mai 2007 die Arbeit niedergelegt. Wir haben nach 15 Jahren Enthaltung in diesen Dingen für einen Tag die Produktion in einem Warnstreik abgestellt. Das haben wir konzernweit in Deutschland hinbekommen. Darauf können wir echt stolz sein. Der Kampf hat insgesamt 32 Stunden gedauert. 80 bis 90 Prozent der Mitarbeiter hier im Betrieb standen auf unserer Seite. Einige Monate vorher gab es im Vorfeld schon einmal eine ähnliche Aktion in der Tarifrunde. Wir sind zwei Stunden im Bus in die Landeshauptstadt gefahren. Damals und heute auch mussten wir beide als freigestellte Betriebsräte gar nicht viel tun. Die Vertrauensleute haben von sich aus anlässlich einer Verhandlungsrunde zwischen der IG BCE und den Arbeitgebern die Leute zusammengetrommelt und eine Busladung zusammengekriegt. 40 Leute im Bus. Mund-zu-Mund-Propaganda und ein paar Anrufe per handy waren ausreichend. Kein Rundschreiben, keine Notiz am schwarzen Brett. Wir haben hier gute Vertrauensleute. Diese Kollegen haben von sich aus getrommelt. Das hat alles ruckzuck funktioniert.“ (Betriebsratsvorsitzender)

### **c) Die Bewertung der Vertrauensleutearbeit durch die Akteure selbst**

Es spricht für das Reflexionsniveau der in Betrieb C exponierten Gewerkschaftsakteure, dass sie sich von unabweisbaren Erfolgen nicht blenden lassen. Gerade weil sie gelernt haben, dass nur ein starker und gegebenenfalls auch punktuell mobilisierungsfähiger Rückhalt in der Belegschaft den Handlungsspielraum und den Erfolg des Betriebsrates sicher stellt, konnten sie ein feines Gespür für Anzeichen mangelnder Solidarität oder defizitär angelegter Interessenvertretungsarbeit entwickeln. Wie die beiden letzten Zitate unter Beweis stellen, bewegt sich die Selbstkritik aber auf dem soliden Fundament der Gewissheit, unter den obwaltenden Bedingungen eine insgesamt doch erfolgreiche Arbeit zu tun. Diese Arbeit ist beteiligungsoffen angelegt, aber von Verbindlichkeitsansprüchen getragen. Sie setzt auf formelle Strukturen, ohne Improvisationtalente zu ersticken. Sie will auf viele Schultern verlagerte Partizipation durch Überzeugung und nicht durch Überredung anstiften.

Ein Beispiel dafür ist die Art und Weise, wie neue Auszubildende an die Gewerkschaft heran geführt werden. Früher, als der Vorgänger des jetzigen Betriebsrats im Amt war, begnügte man sich nach der Erinnerung der älteren Kollegen in unserer Gesprächsrunde mit dem Versuch, „die jungen Kollegen mit mehr oder weniger sanftem Druck über den Tisch zu ziehen.“ Der Ausbildungsvertrag war noch nicht unterschreiben, da wedelte der Betriebsrat schon mit dem Aufnahmeantrag herum. „Sicher“, räumt ein Betriebsratsmitglied ein, „ein gewisser Druck ist auch heute noch da“, aber man setze doch mehr auf geduldige Argumente. Erst vierzehn Tage nach Ausbildungsbeginn stellen sich Jugendvertretung, Betriebsrat und Vertrauensleute in „lockerer Runde“ den neuen Auszubildenden vor, zeigen einen Werbefilm der Gewerkschaft, stehen für Fragen zur Verfügung

und geben den jungen Kolleginnen und Kollegen ausdrücklich einige Monate Zeit, sich zu entscheiden. „Und wenn sie dann nicht zu uns kommen“, sagte ein Vertrauensmann, „dann müssen wir das akzeptieren.“

Noch völlig im Bann der gerade erfolgreich zu Ende gegangenen Tarifrunde, hebt der Betriebsratsvorsitzende unter allgemeiner Zustimmung als besondere Stärke der Gewerkschaftsarbeit im Betrieb C das bewährte Informations- und Kommunikationsmanagement ausdrücklich hervor. In seiner besonders engagierten Stellungnahme wird deutlich, dass eine Kommunikationspolitik nicht schon dann gut und erfolgreich ist, wenn sie bewährten formalen Regeln folgt, also bemüht ist, rasch, umfassend, flächendeckend und mit multimedialer Unterstützung zu operieren. Das alles ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für effektives Kommunikationsmanagement, so lange nicht das Informationsangebot eingebettet ist in ein System aus Beteiligungsbreite und Fähigkeit zur vernünftigen Argumentation, die immer auch Selbstkritik mit einschließt:

„Wir kommunizieren hier schnell und ausführlich mit den Mitarbeitern. Das ist unsere besondere Stärke. Das ist zwar oft zeitaufwendig, aber das ist die Grundlage erfolgreicher Arbeit. Nur dadurch können wir auch Aktionen hinkriegen. Nur wer in der Tarifrunde gut informiert ist, erklärt sich auch bereit, mal die Brocken hinzuwerfen. Wenn ich in der Tarifverhandlung für die IG BCE dabei bin und wir haben vielleicht ein Zwischenergebnis erzielt, nehme ich mir in der Verhandlungspause sofort das handy und rufe hier im Betrieb an, dass das weitergegeben wird. Das machen nicht alle so. Letzte Sitzung der Tarifkommission. Da sitzen auf unserer Seite auch einige Pfeifen. Einer hat eine halbe Stunde lang erklärt, warum er seine Kollegen nicht rechtzeitig und umfassend unterrichten kann. Das regt mich auf! Das ist bullshit! Der ist einfach nur zu faul dazu. So sieht das aus. Der will immer alles allein machen, aber das geht eben nicht. Vielleicht hat der auch Angst vor den Kollegen vor Ort. Eine Stärke bei uns ist, dass wir die Arbeit auf möglichst viele Schultern verteilen. Und wir weichen auch den Schwierigkeiten nicht aus. Wir stellen uns auf dem Hof auch kritischen Diskussionen, und die gibt es im Tarifkonflikt reichlich.“ (Betriebsratsvorsitzender)

So verlässlich das Kommunikationsmanagement der Vertrauensleutearbeit in Betrieb C auch funktionieren mag, beschränkt es sich doch weitgehend auf einen von oben, also vom aktiven Kern der Gewerkschaftskollegen im Betriebsrat, inszenierten Informationsfluss. Schon die verhältnismäßig geringe Bereitschaft zahlreicher Vertrauensleute, regelmäßig zu den Sitzungen der Vertrauensleute zu gehen, deutet auf Defizite in der Beteiligungsorientierung hin. Auch in den anderen Betrieben unserer kleinen Stichprobe müssen wir eine gewisse Bandbreite des Aktivitätsniveaus im Kreis der gewählten Interessenvertreter der Basis realistisch in Rechnung stellen – aber hier wird die Tatsache ebenso offensichtlich wie von den Hauptakteuren freimütig eingestanden, dass nach wie vor eigeninitiierte Selbsttätigkeit nicht unbedingt als verbreitetes Verhaltensmuster angesehen werden kann, wie die folgende Aussage eines Betriebsratsmitglieds zeigt. Er antwortete auf die Frage, ob die Vertrauensleute in seinem Betrieb unabhängig von Anregungen und Maßnahmen des Betriebsrates und jenseits spektakulärer Aktionen auch von sich aus im unmittelbaren Kontakt zu den Kollegen ihrer Abteilung als Interessenvertreter der Gewerkschaft aktiv werden, zum Beispiel, wenn es darum geht, sich autoritären Vorgesetzten in den Weg zu stellen:

„Das ist die Ausnahme! Einige sind von sich aus interessiert und rufen hier an: Gibt es etwas Neues? Aber da haben wir nur wenige. Von sich aus werden unsere Vertrauensleute selten aktiv. Ich wünsche mir auch nicht unbedingt solche Typen. Wenn zu viel Aktionismus vorherrscht, dann läuft die ganze Arbeit leicht aus dem Ruder. Eine Strategie muss schon in der Arbeit sein. Wenn einer zu aktiv vor Ort ist, dann macht er uns im Betriebsrat die Arbeit schwerer. Ohne genaue Absprachen mit uns im BR geht das nicht gut. Wir freuen uns über jeden Kollegen, der aktiv mitmachen will. Er soll ein Multiplikator sein, aber nicht im Widerspruch zum Betriebsrat.“ (Betriebsratsmitglied)

#### **d) Veränderungen im Zeitablauf**

Nicht dramatische Veränderung sondern Kontinuität der Interessenvertretungsarbeit war in jenen sechs Monaten, die zwischen meinen beiden Betriebsbesuchen lagen, auch im Betrieb C Trumpf. Gewerkschaftlicher Organisationsgrad wie Belegschaftsstärke veränderten sich nicht. Die Vertrauensleute waren turnusmäßig bei drei Gelegenheiten zusammengekommen. Auf die Ausfüllung jenes Standardtagesordnungspunktes, der dem Bezirksleiter der IG BCE Gelegenheit gibt, Neuigkeiten aus der betriebsübergreifenden Gewerkschaftsarbeit mitzuteilen, mussten die Kollegen verzichten, denn zwischenzeitlich hat sich hier ein personeller Wechsel erignet. Unmittelbar nach unserem zweiten Interview erwarteten die Leiter der Vertrauensleutearbeit in Betrieb C den neuen, ihnen bis dahin persönlich unbekannten Bezirksleiter zu einer Art „Antrittsbesuch“. Sie wollten

ihm dringen nahe legen, möglichst bei jeder Versammlung der Vertrauensleute anwesend zu sein, weil sie aus Erfahrung wissen, dass der entsprechende Tagesordnungspunkt dieser Arbeit Schwung verleiht. So sehr sie die permanente Rückenstärkung durch den zuständigen Sekretär vorübergehend vermissten, hatten die Vertrauensleute bei ihren zwischenzeitlichen Versammlungen doch allen Grund zur Zufriedenheit mit spürbaren Erfolgen ihrer gewerkschaftlichen Arbeit. Die ungewöhnlichen Kraftanstrengungen im Zusammenhang mit der zurückliegenden Tarifrunde sind in guter Erinnerung geblieben und haben der betrieblichen Arbeit zusätzliche Schubkraft vermittelt, wie ein Betriebsrat berichtet:

„Absoluter Höhepunkt der Gewerkschaftsarbeit in diesem Jahr war unsere erfolgreiche Tarifrunde. Wir haben dreimal an Demonstrationen teilgenommen. Bei der letzten haben wir drei Busse nach Augsburg voll gekriegt. Das war nach unserem letzten Interview in der zweiten Maihälfte. Über dieses Erlebnis reden die Kollegen heute noch. Es hat uns selber überrascht, wie viele Leute mitgefahren sind. Auf dem Marktplatz waren über 800 Menschen, das war sehr beeindruckend. Das zu organisieren war aufregend. Viel Überzeugungsarbeit, viele Gespräche. Die Kollegen haben begriffen, dass es um ihre Arbeitsplätze geht. Es ging nicht nur ums Geld sondern ums Eingemachte. Da sind die Leute wach geworden. Wir haben ein Flugblatt verteilt, die Vertrauensleute zusammengeholt. Ohne sie wäre das gar nicht gegangen.“ (Betriebsrat)

Planungen des Managements verbieten es den betrieblichen Akteuren, sich auf diesen Lorbeeren auszuruhen. Während es dem Einfallsreichtum und dem Beharrungsvermögen des Betriebsrates zu verdanken war, dass die im Frühjahr geplante Betriebsvereinbarung über die betriebliche Ausgestaltung von Altersteilzeit „fast durchverhandelt“ war, braute sich am Horizont des Interessenkonflikts im Frühherbst 2007 eine dunkle Wolke zusammen, wie der Leiter der Vertrauensleutearbeit erzählt:

„Wir befürchten eine massive Auslagerung von Arbeitsplätzen! Die Werksleitung will den ganzen Instandsetzungssektor auslagern und auch die Pförtner an eine Wachfirma übertragen. Es herrscht im Unternehmen das Köpfzählen. Ein starker Konkurrenzdruck unter den Standorten. Einsparung von Kosten ist Trumpf. Dabei bringt das kaum was, denn unsere Personalkosten machen weniger als 13% der Gesamtkosten aus. Es gibt unter den Handwerkern große Unruhe, Angst vor Arbeitsplatzabbau. Das schwebt wie ein Damoklesschwert über unseren Häuptern: Wenn ihr als BR nicht kuschelt, dann packen wir die Auslagerungskeule aus. So kommt das bei uns an.“ (VK-Leiter)

Im Zusammenhang mit Qualitätsmerkmalen der Vertrauensleutearbeit gerade in diesem Betrieb handelt es sich hier offenbar nicht nur um eine im engeren Sinn gewerkschaftlich irrelevante Rationalisierungsmaßnahme nach dem Motto: Personaleinsparungen durch straffes Kostenmanagement sind nach wie vor ein in Rechnung zu stellendes Grundübel der Gegenwart. Mit den Instandsetzungshandwerken, das konnten wir in diesem Teilabschnitt zeigen, und das bestätigt sich immer wieder auch in anderen Zusammenhängen von Industriebetrieben, wird eine besonders rührige Gruppe gewerkschaftlich aktiver Kollegen getroffen. Dieser Personenkreis macht im gewerblichen Bereich von Betrieb C das Gerüst aktiver Vertrauensleute aus. Ihr ausgeweiteter Handlungshorizont hilft wesentlich, die Fäden der Kommunikation zwischen dem Betriebsrat, der Gewerkschaft auf der einen und den Kollegen an den Arbeitsplätzen andererseits möglichst eng zu knüpfen. Wer dieses Netz durchschneidet, der schwächt die betriebliche Gewerkschaftsarbeit womöglich nachhaltig. War das vom Management, womöglich nur als bewusst einkalkulierter Nebeneffekt, ausdrücklich mit geplant? Die im Gruppeninterview befragten Kollegen sind sich in dieser Hinsicht nicht sicher, wollen sie sich doch nicht den Kopf der anderen Seite zerbrechen, allerdings sagen sie übereinstimmend: „Das schwächt uns in der betrieblichen Arbeit, ganz klar.“

## **2. Betrieb D: Mobilisierung durch ein Projekt zur Mitgliederwerbung**

Neue Mitglieder gewinnen und wankelmütige Zeitgenossen halten, das sind für die Gewerkschaften Herausforderungen existentiellen Zuschnitts. Welche Rolle spielen in diesem Aufgabenfeld die Vertrauensleute? Idealerweise verkörpern sie die „geborenen“ Werber, weil sie im unmittelbaren Umfeld erwerbstätiger Kollegen als Ansprechpartner und als Informationsrelais operieren. Unter Gesichtspunkten des „sozialen Tauschs“ lässt sich gut vorstellen, dass ein Vertrauensmann oder eine Vertrauensfrau die eigene Hilfsbereitschaft offen oder verdeckt an die Bereitschaft des Hilfesuchenden knüpft, der Solidargemeinschaft beizutreten, die solche Unterstützungen letztlich erst möglich macht. Darüber hinaus gilt der persönliche Kontakt in direkter Ansprache als wirkungsvollste Form von Werbung (Vgl. Pyhel 2006, S. 342). Das Erfolgspotential der Vertrauensleute darf aber auch nicht überschätzt werden. Viele von ihnen räumen im Gespräch immer wieder ein, dass es erstens heute viel schwerer ist als in früheren Zeiten, neue Mitglieder zu gewinnen und zweitens die Betriebsräte

schon durch ihre herausgehobene Rechtsstellung im Betrieb auf diesem Gebiet viel erfolgreich wirken können als sie selbst. Der Betrieb D verdient unsere besondere Aufmerksamkeit, weil seine exponierten Gewerkschaftsakteure ein Projekt zur nachhaltigen Stärkung der betrieblichen Mitgliederbasis mit besonderer Energie verfolgen.

### **a) Struktureller Rahmen und Organisation der Interessenvertretung**

Im Frühjahr 2007 waren bei diesem Serviceunternehmen der chemischen Industrie insgesamt 985 Personen beschäftigt, darunter 79 Auszubildende. Die Firma bietet ihren Kunden Expertenwissen auf gehobenem Niveau an. Sie profitiert vom Outsourcing der letzten Jahre, springt in Lücken, die andernorts durch die Abschaffung von Planungs- oder Logistikabteilungen aufgerissen wurden, indem sie beispielsweise ihre Ingenieure zur gezielten Projektentwicklung, zu einer Art Montage auf gehobenem Niveau, befristet ausleihst. In der Belegschaft stehen 390 Angestellten mit wachsender Tendenz etwa 490 gewerbliche Arbeitnehmer gegenüber. Das Unternehmen greift zudem immer häufiger auf Leiharbeitskräfte zurück, vor allem, um die Auftragsspitzen abzudecken. Der verhältnismäßig große Anteil von Auszubildenden fußt in einer Firmentradition, ist aber auch aus der Not geboren, denn der Arbeitsmarkt gibt qualifizierten Nachwuchs für die hier erforderlichen Kompetenzprofile immer seltener her. Im Unterschied zu den drei anderen Unternehmen unserer kleinen Stichprobe schreitet die Expansion des Unternehmens weiter noch fort. Die Belegschaft wächst in moderaten Schritten. Dennoch hat es die Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten schwer, die sozialen Standards auch nur halbwegs zu sichern. Der Betriebsratsvorsitzende vermittelte eine anschauliche Schilderung der Problemkonstellation, mit der er sich herumzuschlagen hat. Sie deutet bereits an, warum das Projekt Mitgliederwerbung im Zentrum seiner Aufmerksamkeit steht:

„Wir arbeiten heute länger für das gleiche Geld. Wir mussten vor einiger Zeit einen Standortsicherungsvertrag unterschreiben. Umstrukturierung ist hier ein Dauerthema. Viele haben Angst um ihren Arbeitsplatz. Unsere Account-Manager, die die Kunden herbeischaffen, werden eingespart. Wirtschaftlich unrentable Bereiche werden womöglich abgestoßen. In der Belegschaft wird mit Sorge diskutiert, ob wir nicht noch einmal zwei Stunden mehr arbeiten müssen für das gleiche Geld. Wir befürchten, dass die Firma aus dem Arbeitgeberverband austritt und wir dadurch den Tarifvertrag nicht mehr halten können. In jeder Verhandlung, die wir als Betriebsrat mit der Geschäftsleitung haben, wird diese Drohung ausgesprochen. So kündigen sie Leistungsabbau an. Trotzdem haben wir in diesem Jahr eine Erhöhung unserer Leistungsprämie durchgesetzt. Das war die einzige Verbesserung, die wir seit Jahren im Interesse der Kollegen durchsetzen konnten. Am Ende war beim Arbeitgeber die Einsicht da, dass er etwas zulegen muss, damit der Druck unter dem Kessel nicht zu groß wird. Hier hat sich viel Unmut ausgebreitet.“  
(Betriebsratsvorsitzender)

Die IG BCE konkurriert im Betrieb mit einer kleinen Angestelltenorganisation, die mit einer Person im Betriebsrat vertreten ist. Die übrigen zwölf Mitglieder des Gremiums gehören der IG BCE an. Darunter sind nur zwei Arbeiter. Unter den Angestellten fanden sich bei der letzten Wahl des Betriebsrates mehr Kandidaten als unter den Arbeitern. Das Prinzip der Persönlichkeitswahl bewirkte ein übriges, um die statusschiefe Verteilung zu erklären: „Viele Angestellte sind gezielt von Arbeitern gewählt worden, aber umgekehrt ist das kaum vorgekommen, dass Angestellte die Arbeiter wählen.“ (Vertrauensmann) Die gewerkschaftlich aktiven Kollegen von Betrieb D beurteilen die Organisationsquote als „extrem schlecht“. Ende des Jahres 2006 lag sie bei 38,6%, in den zurückliegenden vier Monaten konnte sie auf 42,9% erhöht werden. Der Umstand, dass der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder unter den Arbeitern nur unwesentlich jenen der Angestellten übersteigt, ist auf die langjährig rührige Arbeit eines ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden aus dem Organisationsbereich der DAG zurückzuführen.

Der Vertrauenskörper der IG BCE besteht aus insgesamt 45 Personen, die 12 Betriebsräte eingeschlossen. Vor etwa zwei Jahren, als das jetzige Unternehmen aus einem großen Chemiekonzern ausgegliedert wurde, gab es in der Arbeit der Interessenvertretung einen Bruch. Schon in den Jahren zuvor war die gewerkschaftliche Aktivität am Standort weitgehend zum Erliegen gekommen. 60 Vertrauensleute der IG BCE standen „praktisch nur auf dem Papier“. Eine neue Mannschaft aus kaum einem halben Dutzend jüngeren Kolleginnen und Kollegen trat an, frischen Wind in die Arbeit von Betriebsrat und Vertrauensleuten zu bringen. Einer von ihnen wurde in den Betriebsrat gewählt und dort zum Vorsitzenden bestimmt. Rasch war dem kleinen Kern gewerkschaftlich Aktiver klar, dass ohne die verlässliche Infrastruktur eines funktionierenden Vertrauenskörpers „der Betriebsrat in der Luft hängen würde, denn man kriegt ja keine Informationen aus dem Betrieb, dafür

ist der Laden viel zu groß.“ Inzwischen ist es gelungen, in allen Sektoren des Unternehmens mindestens mit einem Vertrauensmann, möglichst aber mit einem Bereichsbetriebsrat und einem Vertrauensmann vertreten zu sein. Vertrauensfrauen gibt es bei einem Anteil weiblicher Beschäftigter von weniger als 20 Prozent so gut wie gar nicht. Formale Prozeduren spielten in diesem Prozess des gewerkschaftlichen Neuanfangs gegenüber persönlichen Bekanntschaften und informellen Strukturen eine untergeordnete Rolle:

„Wir nehmen das Satzungsverfahren bei uns nicht ganz so genau. Wir gucken uns die Leute an, die uns praktisch helfen können, sprechen die an und ernennen die. Wir vier, die wir das Ganze damals in Gang gebracht haben, haben erst die Karteileichen eliminiert und uns dann den Betrieb genau angeguckt: Wo sind die engagierten Leute? Der eine kennt diesen, der andere jenen. Einige sind von sich aus auf uns zugekommen und haben gesagt: Wir wollen mitmachen! Und so kam es zu einem Kreis von etwa drei Dutzend Leuten. Die haben wir auf eine Liste gesetzt und die Liste im Betrieb ausgehängt und gefragt: Hat jemand Einspruch gegen diese neuen Vertrauensleute? Da kam kein Einspruch. Und dadurch waren die im Amt. Seitdem haben wir regelmäßig über 20 Leute bei den Sitzungen der Vertrauensleute.“ (Vertrauensmann)

Ungefähr alle zwei Monate kommen die Vertrauensleute außerhalb der Arbeitszeit in einer Gaststätte zu einer Sitzung zusammen. Neben den üblichen Tagesordnungspunkten (Aus der Arbeit des Betriebsrates; Neues aus der IG BCE; Sonstiges) beschäftigen sich die Kolleginnen und Kollegen seit einiger Zeit auch mit ihrem Projekt zur Mitgliederwerbung.

### **b) Das Aktivitätsprofil**

Das „Projekt Mitgliederwerbung“ wird gleichermaßen getragen von den Vertrauensleuten wie von der BR-Majorität im Betrieb D. Der Anstoß kam von Strukturveränderungen in einem konkurrierenden Unternehmen am Ort. Dort sank vor einiger Zeit der gewerkschaftliche Organisationsgrad unter die 50-Prozent-Marke, was der Unternehmensleitung nicht verborgen blieb. Sie trat aus dem Arbeitgeberverband aus, um sich so bald wie möglich von Leistungsverpflichtungen aus gültigen Tarifverträgen verabschieden zu können. Die Akteure in Betrieb D beunruhigte die Vorstellung, später als Betriebsräte ohne die Unterstützung der Gewerkschaft mit dem Management verhandeln zu müssen: „Wenn wir hier unter 40% rutschen, haben wir nichts mehr zu bestellen!“ (Betriebsrat) Also setzte man sich mit der Problematik der Stabilisierung und Erweiterung der Mitgliederbasis anlässlich einer Klausurtagung der Vertrauensleuteleitung im Herbst des Jahres 2006 auseinander. Um der denkbaren Tarifflucht des eigenen Arbeitgebers Steine in den Weg zu legen, beschloss man, die Steigerung der Organisationsquote auf mindestens 50% zum „Jahresthema“ zu machen.

Die Vertrauensleute eigneten sich diese Zielsetzung an und erarbeiteten in der Folgezeit in mehreren Besprechungen die erforderlichen Realisierungsschritte, ohne von dem Betriebsrat oder der VKL bevormundet zu werden. Ideen wurden gesammelt, Fragen aufgeworfen: Warum geht ein Mensch in die Gewerkschaft? Was können wir Mitgliedern anbieten? Was können wir den Werbern als Erfolgsprämie offerieren? Benötigen die Werber spezielles Informationsmaterial zur Unterstützung ihrer Bemühungen? Wodurch unterscheidet sich eine erfolgreiche von einer erfolglosen Werbung?

Neben bescheidenen finanziellen Anerkennungsprämien für die erfolgreichen Werber entschied man sich für die Anfertigung eines kleinen „flyers“ als Informationsgrundlage. Das vom Hauptvorstand der Organisation bereitgestellte Material erschien den Kollegen nicht passgenau auf die Belange des Betriebes ausgerichtet, und man wollte sich den Beschäftigten auch mit eigenen Produkten präsentieren. In dem handlichen vierseitigen Text listen die Autoren aus dem Kreis der Vertrauensleute die Leistungen auf, die Gewerkschaftsmitglieder vor allem aus Tarifverträgen gewinnen können. Unter dem Motto „Wenige erreichen wenig, viele erreichen viel“ verweist der „flyer“ auf die den gesetzlichen Rahmen übersteigenden tarifvertraglichen Errungenschaften der IG BCE und informiert über Ansprüche, die das Mitglied für seinen Beitrag gegenüber der Organisation erwirbt. Man wurde sich einig, dass der persönliche Kontakt für die Mitgliederwerbung ebenso nützlich ist wie das geduldige Argumentieren. Schriftliches Material sollte diese Bemühungen unterstützen, keineswegs aber ersetzen.

Ein knappes halbes Jahr nach dem Start der Aktion haben die Vertrauensleute in Betrieb D insgesamt 35 neue Mitglieder geworben. Anlässlich unseres ersten Gruppeninterviews berichten sie von wechselnden Erfolgen ihres Projekts im einzelnen:

„Ich bin hier bei der Werksfeuerwehr der Vertrauensmann. Wir sind 45 Leute in zwei Schichten. Sechs davon sind in der Gewerkschaft. Ich habe es bisher nicht geschafft, einen zu werben. Das ist schwierig. Früher waren wir mal mehr. Einige sind ausgetreten, weil die Gewerkschaft für sie nicht genug herausgeholt hat, zum Beispiel Schichtzulage. Wenn wir speziell für die die Eingruppierung in eine höhere Lohngruppe anstreben, kämen wir vielleicht voran. Ansonsten ist das schwierig. Ich komme da nicht weiter.“ (Vertrauensmann)

Für zehn Werbungen bietet die Bezirksorganisation der IG BCE ein freies Wochenende in einer gewerkschaftlichen Erholungsstätte an. Ein Vertrauensmann, der im Kollegenkreis offenbar über hohe Sympathiewerte verfügt, hat von den 35 Neuaufnahmen allein zehn getätigt. Er hatte das Wochenende bereits eingeplant:

„Was ist mein Erfolgsgeheimnis? Ich habe auch früher schon eine Menge Leute geworben. Ich gehe von mir aus auf die Leute zu. Ich höre ihnen zu, ich füttere sie aber auch mit Informationen. Ich gebe ihre Wünsche weiter. Ich mache da ganz normal meine Arbeit, wie ich sie als Vertrauensmann verstehe. Ich bin wohl auch beliebt im Kreis meiner Kollegen. Vielleicht hilft mir das. Ich habe einen guten Draht zu den Leuten auch bei der Arbeit. Ich bin Vorarbeiter. Ich helfe denen bei Schwierigkeiten. Ich handle nach dem DSF-Spruch: Mittendrin statt nur dabei. Ich mag damit jetzt aber nicht angeben.“ (Vertrauensmann)

Wie in einem Brennglas ziehen sich in den beiden zuletzt zitierten Äußerungen strukturelle und personale Probleme gewerkschaftlicher Mitgliederwerbung zusammen. Hier operiert der Feuerwehrmann in seinem Einflussbereich relativ erfolglos, weil sich in der Vergangenheit erfahrungsgestützte Ressentiments gegen die Gewerkschaft aufgebaut haben, die mit strukturellen Benachteiligungen einer bestimmten Personengruppe zu tun haben. Der zuständige Kollege kommt aber auch deshalb gegen diese Barriere bei seinen Werbungsversuchen nicht an, weil er als Person nicht über das nötige Geschick und die entsprechende Verankerung in seinem Kollegenkreis zu verfügen scheint. Der zweite Fall liegt genau umgekehrt. Der Vertrauensmann operiert hier in einer Abteilung aus Facharbeitern, die der Gewerkschaft traditionell eher aufgeschlossen gegenüber stehen. Sein als angenehm empfundenes Wesen in Verbindung mit seiner anerkannten und herausgehobenen Stellung als Vorarbeiter bewirken ein übriges. So tritt der eine auf der Stelle, wo der andere Werbungsrekorde einfährt.

### **c) Die Bewertung der Vertrauensleutearbeit durch die Akteure selbst**

Die Vertrauensleute von Betrieb D haben sich eine konkrete Aufgabe mit einem bestimmten Ziel gesetzt. Sie wollen nicht abstrakt, aus einem vagen gewerkschaftlichen Pflichtbewusstsein heraus, sondern in der Sorge, durch Tarifflucht der anderen Seite ins Hintertreffen geraten zu können, den Organisationsgrad bis zum 30.6.2007 auf mindestens 50% steigern. Unser erstes Gruppeninterview fand in einer Phase des Endspurts auf dieses Ziel zu statt. Die Akteure waren begrenzt optimistisch, wiesen darauf hin, dass sie gerade bei den Gewerblichen „aufgeholt“ haben: 34 von 35 neu Geworbenen kommen aus diesem Segment der Belegschaft. Großes Kopfzerbrechen aber bereiten ihnen die Angestellten. Hier kommen sie nicht recht weiter, obwohl sie es nicht an Einsatzbereitschaft fehlen lassen:

„Wir machen eine Menge. Wir setzen uns mit kleinen Gruppen von Vertrauensleuten nachts in die Messwarten, um mit den Leuten zu reden. Wir wollen dadurch zeigen, dass wir uns ernsthaft bemühen, dass wir nicht nur Papiere verteilen.“ (Betriebsrat)

Eine Zwischenbilanz des laufenden Projekts provoziert automatisch die selbtkritische Frage nach den Gründen für Defizite der eigenen betrieblichen Gewerkschaftsarbeit. Hier schälen sich zwei zum Teil miteinander verschränkte Problemkreise heraus: Die unterschiedliche Motivation und Befähigung der bisher aktiven Vertrauensleute sowie die auf einem hohen Niveau noch weiter auszubauende Unterstützung durch die Bezirkorganisation der IG BCE.

Was das Aktivitätsniveau der ehrenamtlichen Funktionäre angeht, berichtete jener Kollege, den wir bereits als besonders erfolgreichen Werber kennen gelernt haben, von seinen Eindrücken über das Aktivitätspotential anderer Vertrauensleute:

„Wenn wir als Vertrauensleute Sitzung hatten, sprechen mich die Kollegen in meinem Arbeitsbereich sofort an: Was war denn wieder? Gibt es etwas Neues? Die kommen automatisch auf mich zu und wollen alles aus mir herausziehen. Gerade, wenn mal wieder Gerüchte über Mehrarbeit die Runde machen. Anderen Vertrauensleuten geht es auch so. Das weiß ich aus Gesprächen. Aber die Vertrauensleute bei uns sind ganz verschieden. Einige sind engagiert. Die werden angesprochen und tragen auch von sich aus Informationen weiter. Andere sind zwar

in der Sitzung, aber sie gehen zurück in den Betrieb, und das war es dann. Wir sagen in den Sitzungen immer: Informiert die Leute! Gebt deren Anregungen an uns weiter! Aber einige machen das eben nicht. Das sind auch die, die unregelmäßig zur Sitzung kommen.“ (Vertrauensmann und BR-Mitglied)

Der Kern der gewerkschaftlich Aktiven im Betrieb D denkt bereits darüber nach, einige Vertrauensleute, die durch Inaktivität glänzen, durch andere „auszutauschen“. In jedem Fall will man in Kooperation mit dem Gewerkschaftsbüro auf absehbare Zeit einen neuen Anlauf für eine Wochenendschulung machen, die sich gezielt an jene Vertrauensleute richtet, die bisher an keinem Seminar teilgenommen haben. Bei solchen Gelegenheiten soll vor allem herausgearbeitet werden, wie wichtig die kontinuierliche Informationsarbeit für die gewerkschaftliche Betriebsaktivität ist. Aber unsere Gesprächspartner befürchten auch Zweifel, ob es mit solchen Angeboten wirklich getan ist, ob das gewerkschaftliche Aktionspotential letztlich für die ehrgeizigen Ziele im Betrieb stark genug ist. Einerseits haben sich schon bei früherer Gelegenheit manche Vertrauensleute der Einsicht in die Teilnahme an einführenden Wochenendschulungen mit eher fadenscheinigen Entschuldigungen zu entziehen versucht, andererseits zeigt sich bei „Nagelproben“, dass das eigene Wollen dem Können gelegentlich in ernüchternder Weise vorausseilt:

„In unserer letzten Chemietarifrunde haben wir als Vertrauensleute in den Pausen und vor Schichtbeginn als Ansprechpartner vor den Toren gestanden. Wir hatten Informationsmaterialien und bce-Fahnen dabei. Da war deutlich zu erkennen, wie verunsichert unsere Beschäftigten sind. Keiner will bei solchen Aktionen von vielen Menschen gesehen werden. Es waren nur wenige Vertrauensleute zusammen mit dem harten Kern des Betriebsrates und der Vertrauensleuteleitung vor dem Tor. Viele hatten Angst, dass der Abteilungsleiter vorbei kommt und sie einen schlechten Eindruck machen. Man muss das aber auch verstehen. Die Leute haben eben keine Erfahrungen mit solchen Aktionen. Das müssen wir ganz neu aufbauen.“ (Vertrauensmann und BR-Mitglied)

Diese selbstkritische Nachdenklichkeit zeigt etwas sehr Wichtiges: Ohne den Erfahrungsrückhalt einer gewissen, über die Jahre gewachsenen Konflikttradition in weiten Teilen einer Betriebsbelegschaft fällt es einer relativ kleinen Gruppe gewerkschaftlich aktiver Kolleginnen und Kollegen schwer, in verhältnismäßig kurzer Zeit jahrelange Versäumnisse zu überwinden. Es spricht für die Hauptakteure in Betrieb D, dass sie sich dieser Problematik der Erfahrungsdimension gewerkschaftlicher Kampfkraft sensibel stellen und sich nicht in Schuldzuweisungen gegenüber anderen erschöpfen. Einer unserer Gesprächspartner dachte über Möglichkeiten nach, mit Hilfe der Werbeaktion stärker in der Gruppe der Angestellten Punkte zu sammeln und kam dabei zu dieser Überlegung: „Wenn unser Sekretär die Zeit hätte, sich hier häufiger sehen zu lassen, machte das wahrscheinlich gerade bei den Angestellten einen guten Eindruck, und wir kämen da eher mit dem Fuß in die Tür.“ Er wollte diese Aussage jedoch keineswegs als auch nur verdeckte Kritik an den hauptamtlichen Funktionären verstanden wissen, denn man müsse Verständnis haben für deren Belastungsniveau. Im Gegenteil: Die Teilnehmer an unserem Gruppeninterview sprachen von einem „hervorragenden Verhältnis“ zu den drei Sekretären im Gewerkschaftsbüro. Diese ließen sich häufiger als ihre Vorgänger im Betrieb sehen, und einer von ihnen sei im Prinzip für sie immer erreichbar. Da sei in der Bezirksverwaltung eine „neue Mannschaft“ am Werk, die dafür sorge, dass es auch in den anderen Betrieben des örtlichen Organisationsbereichs aufwärts gehe.

Der Betriebsratsvorsitzende zeigte sich begrenzt optimistisch, das Projektziel bis zum 30.6.2007 zu erreichen, räumte aber vorsorglich auch ein, die Welt ginge nicht unter, wenn man es knapp verfehle. Dann müsse man eben neu nachdenken über eigene Fehler in der Werbekampagne und einen neuen Anlauf wagen. Ermutigend dafür wäre seiner Meinung nach, dass etwa zwei Jahre nach dem Neubeginn der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit die Bilanz insgesamt mehr Licht als Schatten aufweist:

„Unsere besondere Stärke ist der Schwung, den wir in die ganze Arbeit des Betriebsrats und der Vertrauensleute hineingebracht haben. Wir haben gesehen, wie stark erfolgreiche Arbeit an einzelnen Personen hängt. Wir haben einen arbeitsfähigen Vertrauenskörper aufgebaut. Wir haben ein Infosystem mit einer eigenen homepage, was in der Belegschaft gut angenommen wird. Wir können erste Erfolge in der Mitgliederwerbung verzeichnen. Schwächen? Wir müssen als Betriebsräte noch mehr raus aus dem Büro und rein in die einzelnen Teile des Betriebes. Wir müssen von uns aus noch mehr Kontakt zu den Vertrauensleuten suchen. Und wir müssen im Angestelltenbereich deutlich mehr Initiativen entwickeln. Wir haben noch viel Arbeit vor uns. Wir müssen als Vertrauensleute mit dem Betriebsrat mehr zusammensitzen. Nicht nur in den Sitzungen selbst. Das ist wichtig.“ (Vertrauensmann und Betriebsrat)

#### **d) Veränderungen im Zeitablauf**

Von dem Schwung, der im letzten Zitat aufschimmert, scheint ein halbes Jahr später nicht mehr ganz so viel übrig geblieben zu sein. Im Betrieb D macht sich im Hinblick auf die Erfolgsaussichten der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit eine gewisse Ernüchterung breit. Das hat eher weniger mit objektiven Veränderungen der strukturellen Rahmenbedingungen zu tun. Eher gilt das Gegenteil: Die Auftragslage der Firma ist stabil, Arbeitsplätze sind nicht gefährdet, die Zahl der Auszubildenden, aber auch der Leiharbeitskräfte steigt, wenn auch nicht gravierend. Was hingegen im zurückliegenden Halbjahr nicht gestiegen ist, ist das Niveau der Gewerkschaftsarbeit. Zwei von 33 Vertrauensleuten sind aus der Firma ausgeschieden, ihre Position ist noch nicht wieder besetzt worden. Der Organisationsgrad ist zwar von 42,9% auf ca. 44% gestiegen, aber das ist, verglichen mit dem Ziel, die 50-Prozent-Marke zu überwinden, aus dem Blickwinkel der Teilnehmer an unserem zweiten Gruppeninterview eher enttäuschend. Auf die Gründe wird im nächsten Abschnitt näher einzugehen sein.

Vor allem zwei Umstände bereiten dem harten Kern aktiver Gewerkschafter im Betrieb D Kopfzerbrechen. Da ist zum einen die schon seit längerem virulente Drohung der Unternehmensleitung, sich durch Austritt aus dem Arbeitgeberverband tarifvertraglichen Verpflichtungen gegenüber der Belegschaft zu entziehen: „Das schmieren sie uns nach wie vor bei jeder Gelegenheit aufs Brot.“ (Betriebsrat) Inzwischen unterstreicht die Anwesenheit einer Unternehmensberatungsfirma im Haus, wie ernst es der anderen Seite mit dem Abbau erworbener finanzieller und sozialer Errungenschaften offensichtlich ist: „Das macht uns schon nachdenklich, dass diese Leute da überall herumrennen.“ Vor diesem Hintergrund ist zweitens aus dem Blickwinkel von Betriebsrat und Vertrauenskörper besonders besorgniserregend die Tatsache, dass die ohnehin nicht gerade üppig verfügbaren gewerkschaftlichen Kräfte im Kollegenkreis offenbar eher abnehmen als zunehmen. Dafür gibt es Indizien. Obwohl die drei zuständigen Gewerkschaftssekretäre eine gute Präsenz im Betrieb zeigen („Das macht viel aus für unsere Arbeit“), schlägt sich dieser Imagegewinn nicht in regerer Beteiligung an den Versammlungen der Vertrauensleute nieder. Die Initiatoren dieser Arbeit hatten gehofft, dass sie zukünftig ohne die bis dahin übliche persönliche Ansprache der Vertrauensleute vor jeder Sitzung auskommen könnten. Vergeblich haben sie sich auf die mobilisierende Kraft einer schriftlichen Einladung verlassen. Nie kamen weniger als zur letzten Versammlung vor unserem zweiten Gruppeninterview. Anzeichen einer gewissen Ratlosigkeit sind unübersehbar. Das heißt nicht, dass die wesentlichen Akteure die Brocken hinwerfen wollen, aber sie benötigen doch wohl einen neuen Anschub, um wieder auf die Beine zu kommen. Zu tief sitzt offenbar immer noch die Ernüchterung, die sich durch das enttäuschende Resultat der Mitgliederwerbeaktion ausgetragen hat. Hier zeigen sich gewisse Parallelen zu den Erfahrungen der Kollegen aus Betrieb B.

Weil Mitgliederwerbung zu den genuinen Aufgaben der gewerkschaftlichen Vertrauensleute gehört und sich die aktiven Kolleginnen und Kollegen in allen vier Betrieben unseres Samples mehr oder weniger intensiv mit dieser Problematik beschäftigen, ist es reizvoll, diesen Problemkomplex nun zusammenhängend im Licht unserer Protokolle genauer unter die Lupe zu nehmen.

## **B. Möglichkeiten und Grenzen gewerkschaftlicher Vertrauensleute, die Mitgliederbasis zu stabilisieren und zu erweitern**

Nicht weniger als die Existenz der Gewerkschaftsbewegung als einer eigenständigen, gesellschaftspolitisch gestaltungsfähigen Kraft steht auf dem Spiel, wenn es nicht gelingt, den Mitgliederschwund zu stoppen sowie langfristig ein soziales Profil der Mitgliedschaft zu gewinnen, das mit dem gesellschaftlichen Wandel Schritt hält. Austrittswillige Arbeitnehmer zu halten und die Mitgliederbasis in jene Sektoren des Arbeitsmarktes hinein zu erweitern, die bisher zu den weißen Flecken auf der Landkarte gewerkschaftlicher Organisations-tätigkeit gehören, ist ein Gebot der Stunde. Die gewerkschaftsfreien Bereiche sind im Lauf der Zeit größer geworden. Vereinfacht ausgedrückt, finden wir sie überall dort, wo nicht männliche Facharbeiter in industriellen Großbetrieben oder Angehörige des öffentlichen Dienstes in den niedrigen bis mittleren Laufbahnen am Werk sind.

So kann es uns nicht wundern, dass sich die gewerkschaftlichen Vertrauensleute in den vier Betrieben unserer Stichprobe schwer tun, auf diesem Gebiet Erfolge zu verzeichnen, handelt es sich doch um kleinere bis mittelgroße Organisationseinheiten. Sie mögen es im einzelnen verstehen, ein verlässliches Gerüst aktiver Gewerkschafter am Leben zu halten, um im engen, gleichwohl die eigene Autonomie nicht vernachlässigenden Zusammenwirken mit den Betriebsräten erfolgreich an der Gestaltung humaner Arbeitsbedingungen mitzuwirken. Sie blicken auch über den Tellerrand ihrer Betriebsperspektive hinaus, wenn sie sich für gesellschaftspolitisches Engagement, für die Tarifpolitik ihrer Organisation stark machen. Dieser Bericht enthält eine Reihe von nachahmenswerten Beispielen für Aktivitäten und Handlungsmuster ehrenamtlicher Gewerkschafter im Betrieb unterhalb der gesetzlich institutionalisierten Schwelle der Interessenvertretung. Wenn es jedoch darum geht, im Feld der Mitgliederwerbung, also in einem originären Aufgabenschwerpunkt der Vertrauensleutearbeit, nachhaltig wirksam zu sein, verdüstert sich die Bilanz. Der Umstand, dass das in allen vier Betrieben unserer Stichprobe der Fall ist, verweist auf die Dramatik der Situation. Immerhin gelingt es den Akteuren – freilich auf unterschiedlich hohem Organisationsniveau – in allen Fällen, den erreichten Organisationsstand zu halten, so schwer selbst das sein mag. Es mangelt ihnen auch nicht an systematischen oder sporadischen Versuchen für kräftige Schritte nach vorn. Was fehlt, ist ermutigender Erfolg von Werbebemühungen, der sich in nennenswerten Zahlen niederschlägt. Woran liegt das? Auf welche in der Struktur wie in den Personen verankerten Ursachen ist der anhaltende Misserfolg von Vertrauensleuten in Klein- und Mittelbetrieben zurückzuführen, die Basis ihrer beteiligungsorientierten Arbeit abzusichern? Um diese Fragen geht es jetzt. Ich referiere in einem ersten Schritt die Erfahrungen und Reflexionen unserer Gesprächspartner zum Thema Mitgliederwerbung in allen Gruppeninterviews der vier Betriebe. Dann erweitere ich den Rahmen dieses Textes über seine empirische Basis hinaus und wende ich mich dem im gewerkschaftlichen Raum gegenwärtig immer stärker diskutierten „Organizing“-Konzept zu, weil deren Befürworter darin einen erfolgversprechenden Weg aus der Organisationskrise erkennen. Es ist reizvoll, in diesem Zusammenhang vor dem Hintergrund der hier erörterten Praxisbefunde einige kritische Fragen aufzuwerfen.

### **I. Ermüdungssymptome durch ausgeschöpfte Potentiale**

Das Projekt in Betrieb D trug den Titel „Ich bin dabei – Du auch?“. Der gewerkschaftlich organisierte Betriebsrat und die Vertrauensleute der IG BCE hatten sich eine verstärkte Werbung neuer Mitglieder nicht nur deshalb auf die Fahne geschrieben, weil sie einem Pflichtgefühl ihrer Organisation gegenüber folgen wollten, sondern es waren ganz handfeste Gründe, die sie zu ihrer Kraftanstrengung bewogen. Nur wenn sie mehr als die Hälfte der Beschäftigten an die Gewerkschaft binden könnten, das wussten sie aus Vergleichserfahrungen in der Umgebung ihrer Branche, würden sie jene Kraft verkörpern, die auf absehbare Zeit eine deutliche Absenkung sozialer Standards durch die drohende Tarifflucht des Arbeitgebers verhindern hilft. Diese Überzeugung wollten sie an den Mann und an die Frau bringen. Dem beteiligungsorientierten Impetus ihrer Arbeit ent-

sprechend, setzten sie mehr auf selbst gefertigte Werbematerialien als auf die von der Gewerkschaft bereit gestellten Falzblättchen oder Werbegeschenke. Ein Vertrauensmann erinnert sich:

„Wir haben unseren Flyer selbst gemacht. Die offiziellen Materialien haben keinen guten Ruf. Die legen wir aus, und dann liegen sie da. Nur pfiffige Dinger funktionieren. Die Broschüren und Falzblätter will kaum einer sehen. Die bringen nichts. Mit einem Kugelschreiber mit bce-Aufdruck lockst Du doch keinen Hund hinter dem Ofen hervor. Die persönliche Ansprache ist entscheidend. Wir haben die Werbematerialien schon angesehen und durchgesehen, aber wir konnten sie für unseren Zweck nicht verwenden. Man muss das selber machen. Die Werbegeschenke, Kugelschreiber und so, die bringen gar nichts.“ (Vertrauensmann)

Persönliche Ansprache als Schlüssel zum Erfolg im Werbegespräch, das hieß für den harten Kern der Aktiven in Betrieb D, die „einzelnen Schichten abzulaufen“. Manchmal waren Angehörige des Vertrauenskörpers und des Betriebsrates eine ganze Nacht lang im Betrieb unterwegs, sind von Abteilung zu Abteilung gegangen, haben mit den Arbeitskollegen zusammengesessen, haben stundenlang beispielsweise in der Messwarte diskutiert. Einige Male war auch einer der Bezirkssekretäre der Gewerkschaft dabei, was den so umworbenen Beschäftigten zwar „mächtig imponiert hat“, aber nicht den durchschlagenden Erfolg brachte. Statt von 42% auf 50% schafften es die Vertrauensleute im Betrieb D lediglich, die Organisationsquote auf 44% hochzuschauben. Warum ist das Projekt, gemessen an seinen ehrgeizigen Zielen, letztlich mindestens partiell gescheitert? Der Leiter der Vertrauensleute ruft sich bei seiner Antwort auf diese Frage die besondere Eigenart wie den Ablauf der Aktion in Erinnerung:

„Da gibt es mehrere Faktoren. Viele Vertrauensleute haben am Anfang unseres Projekts rege mitgearbeitet, als wir den Flyer entwickelt haben. Aber an der Umsetzung haben sich nicht alle beteiligt. Umsetzung heißt, jeder sollte sich verpflichten, in seinem Bereich konkret Nichtmitglieder anzusprechen. Viele haben das nicht gemacht, haben gesagt: Die sind schon so lange im Betrieb, an die kommt man nicht mehr heran. Es liegt scheinbar nicht jedem, Leute zu überzeugen. Wir haben von der Vertauensleuteleitung und vom Betriebsrat her in allen Abteilungen Abteilungsversammlungen abgehalten. Das war unsere Vorbereitung. Bei diesen Versammlungen haben wir alle Probleme angesprochen, wie uns die Gewerkschaft hier im Betrieb helfen kann, warum wir einen hohen Organisationsgrad brauchen, wie bedrohlich der Ausstieg aus dem Tarifvertrag ist. Wir haben das Feld durch insgesamt fünf Versammlungen vorbereitet. Auch ein Gewerkschaftssekretär war dabei. Es ging an dem Punkt nicht mehr weiter, wo jetzt die zuständigen Vertrauensleute in Einzelgesprächen aktiv werden sollten. Wie soll ich denen die Angst nehmen? Ich kann ihnen ja nicht in den Hintern treten. Bei denen, die wir neu aufgenommen haben, ist der Altersdurchschnitt bei 41 Jahren. Wir haben in der gesamten Projektlaufzeit im Lauf eines halben Jahres 43 Leute neu aufgenommen. Es stimmt nicht, wenn manche Vertrauensleute sagen: Man kommt an die Alten nicht ran! Die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit der Neuaufgenommenen ist 12 Jahre. Das sind überwiegend ältere Kollegen. Es waren sogar zwei dabei mit 38 Dienstjahren. Es kommt auf die Ansprache durch die Werber an... Einige Vertrauensleute waren richtig aktiv, und die waren auch erfolgreich. Das sind die, die auch zu den Sitzungen kommen. Die, die keinen werben, kommen auch nicht zu den Sitzungen.“ (VK-Leiter)

Es wäre sicher zu einfach, den mangelnden Erfolg des Projekts allein im Aktivitätsgefälle der Vertrauensleute zu suchen. Auch äußere Umstände wie die räumliche Ausdehnung des Betriebes, der Schichtrhythmus sowie ein Klima der Angst um den Arbeitsplatz stellen sich dem Werben um die gewerkschaftliche Mitgliedschaft in den Weg. Im Kern jedoch wirkt die hier ausführlich zitierte Begründung, die das Resultat innerbetrieblicher Diskussionen ist, überzeugend. Man kann sie auf diesen verallgemeinerungsfähigen Nenner bringen: Nur wenn eine ausreichende Zahl gut motivierter, beharrlich engagierter und kommunikativ kompetenter Vertrauensleute und Betriebsräte gezielt am Werk ist, sind durchschlagend positive Resultate in Reichweite. Weil es daran in Betrieb D fehlte, musste sich Ernüchterung breit machen. Die Mitgliederwerbeaktion hatte den engagierten Kollegen die Grenzen der eigenen Kraft auf diesem Feld vor Augen geführt. Ihr Ansatz, dem persönlichen Einsatz mehr zu vertrauen als vorbereiteten und standardisierten Materialien, war sicher richtig, aber es fehlten Kraft und wohl auch ein Stück Phantasie bei der Umsetzung.

Im übrigen wiederholen sich hier Erfahrungen, die die Macherinnen und Macher gewerkschaftlicher Betriebszeitungen immer wieder bestätigen (Vgl. Benz/Prott/Saller 1996). Mit großer Begeisterung startet eine kleine Gruppe gewerkschaftlich aktiver Kolleginnen und Kollegen ein Projekt zur Belebung innerbetrieblicher Öffentlichkeitsarbeit. Sie sind fasziniert von dem Gedanken, eigene Ideen in Texte und grafische Gestaltung umzusetzen, auf diese Weise ihre Computerkenntnisse zu erweitern. Die in aller Regel unabhängig von der jeweiligen Produktqualität positiven Rückmeldungen aus dem Kreis der Leserinnen und Leser vermittelt der Redaktionsgruppe einen zusätzlichen Schub. Nach einigen Ausgaben jedoch erlahmt die Energie. In dem

Maß, in dem sich Routine einstellt, aber immer aufs Neue Kreativität gefragt bleibt, gewinnt die Sache einen anstrengenden Zug, verliert das Lustvolle seinen Reiz. Die meisten Betriebszeitungsprojekte verstehen es nicht, Beharrlichkeit mit Phantasie, verbindliche Organisation mit spontanem Einfallsreichtum zu verbinden und gleichzeitig anziehungskräftig und offen für die Beteiligung möglichst vieler Kolleginnen und Kollegen zu bleiben. Das Mitgliederwerbeprojekt in Betrieb D erlitt ein ähnliches Schicksal. Anfängliche Begeisterung machte der nüchternen Selbsterkenntnis Platz, die eigenen Ressourcen überschätzt zu haben.

Wichtig für die nüchterne Aufarbeitung der gewonnenen Erfahrungen war für die Kollegen in Betrieb D jedoch auch die ermutigende Erkenntnis, dass es auch anders geht, wenn engagierte, motivierte und im Kollegenkreis persönlich bekannte, nicht zuletzt in fachlicher Hinsicht vorbildliche Kollegen sich als Werber betätigen. Der Erfolgreichste unter ihnen, auf dessen Konto allein 12 der 43 neu gewonnenen Mitstreiter geht, ist ein Instandsetzungshandwerker, den wir schon in der ersten Runde der Gruppeninterviews kennen gelernt hatten. Er hat in seinem Betreuungsbereich das Potential durch unermüdliche Regsamkeit mittlerweile nahezu ausgeschöpft:

„Ich habe in den letzten Monaten noch zwei Leute geworben. Aber mehr ist in meinem Bereich nicht drin. Ich bin Vorarbeiter, Handwerker. Ich kenne persönlich fast alle 120 Leute in unserer Abteilung. Von denen sind ungefähr 80% organisiert. Das sind fast alles Arbeiter. Die restlichen 20% sind schwierig zu organisieren. Ich habe auch schon einige von den harten Fällen geknackt. Ich lasse nicht locker. Ich komme viel rum. Ich gehe immer wieder auf die hartnäckigen Fälle zu. Ich mache das auch so, dass ich unseren Mitgliedern manche Information gebe, die die anderen nicht kriegen. Dann stehen wir vielleicht in einer kleinen Gruppe zusammen, und die anderen werden hellhörig. Dann kommen sie schon ins Grübeln, ob sie nicht auch Mitglied werden sollten.“ (Vertrauensmann)

Betrieb B liegt im Organisationsbereich der Industriegewerkschaft Metall. Als reiner Angestelltenbetrieb nimmt er in unserer Stichprobe eine Sonderstellung ein. Mit Betrieb D aus dem Organisationsbereich der IG BCE ist die Vertrauensleutearbeit hier in zweierlei Hinsicht vergleichbar: Sie ist bewusst beteiligungsorientiert angelegt, und sie fokussierte sich im Verlauf unserer Bestandsaufnahme auf ein Vorhaben zur Mitgliederwerbung, das ähnlich wie in Betrieb D mehr auf den eigenen Einfallsreichtum als auf vorgestanzte Rezepte vertraute. Wir haben oben gesehen, dass Hauptakteure aus Betrieb B, als sie während unseres ersten Gruppeninterviews noch unmittelbar unter dem Eindruck der enttäuschenden Resultate des Werbungsprojekts standen, eine ambivalente Zwischenbilanz zogen. Wie haben sie ihre Aktion mit dem Abstand eines halben Jahres verarbeitet? Zwei Vertrauensleute, ein Mann und eine Frau, gaben sich im Gespräch sichtlich Mühe, die deprimierende Bewertung nicht übermäßig werden zu lassen:

„Wir haben viel Zeit und Phantasie hereingesteckt. Es ist dumm gelaufen, weil man uns die Kantine verweigert hat. Das Ergebnis ist ziemlich mager. Nur ein neues Mitglied. Ich hatte gehofft, dass das eine Initialzündung für mehr Eintritte gewesen wäre. Ich fand die Aktion gut, aber ich bin enttäuscht.“ (Vertrauensmann)

„Das sehe ich ähnlich. Von den nackten Zahlen her war es ein Desaster. Aber es gibt auch positive Aspekte. Die Prospekte, die wir verteilt haben, lagen noch lange auf den Schreibtischen. Sie sind nicht gleich in den Papierkorb geworfen worden. Ich habe auch gesehen, dass sich etliche Kollegen den Termin für unsere damalige Veranstaltung in ihrem Kalender notiert hatten. Wir hatten schon eine gewisse Resonanz. Dass wir vom Management in das Bauernhaus abgeschoben wurden, das hat uns schwer geschadet.“ (Vertrauensfrau)

Im Verlauf des Gesprächs im Kreis von fünf Personen im Herbst 2007 entwickelte sich eine eigentümliche Gruppendynamik, deren Keimform bereits in den beiden hier wiedergegebenen Äußerungen angelegt ist: Die Kolleginnen und Kollegen lügen sich nichts in die Tasche, sie machen ihrer Enttäuschung Luft, aber sie sehen keinen Grund zur Resignation. Je länger sie über das ernüchternde Ergebnis der Werbeaktion nachdenken, um so mehr suchen sie nach Spuren einer Art verdeckter Langzeitwirkung des Ereignisses, die das dunkle Bild aufzuhellen geeignet sind. Ohne eine vertiefende Datenerhebung im Betrieb selbst ist es natürlich nicht möglich, den Realitätsgehalt solcher sich verschiebender Deutungsmuster festzustellen. Handelt es sich um überprüfbare Anzeichen positiver Nebeneffekte oder um Selbsttäuschungen im Sinn eines Verdrängungsreflexes? Jedenfalls waren sich alle darin einig, dass die Akzeptanz der IG Metall im Betrieb „Schritt für Schritt gewachsen ist“, wozu eben auch die Werbeaktion insofern beigetragen hat, als sich die umworbenen Kolleginnen und Kollegen vom Einfallsreichtum und vom pfiffig-phantasievollen Bemühen des kleinen Häufleins engagierter Gewerkschafter überzeugen konnten, für ihre Sache auch gegen Widerstände einzustehen. Die in scheinbar belanglosen Alltagsszenen innerbetrieblicher Begegnungen sich äußernden Signale eines prin-

ziuellen Wohlwollens der Außenstehenden gegenüber den gewerkschaftlich Aktiven („Ich merke, dass ich heute mehr als früher ein gefragter Ansprechpartner bin“; „Ich höre nie ein negatives Wort meiner Kolleginnen über meine Betriebsratsarbeit, im Gegenteil, die ermutigen mich“) ist die schmale Kost, aus der die Metaller in diesem Angestelltenbetrieb immer wieder aufs Neue Motivation schöpfen müssen. Daraus gewinnen sie Antriebskräfte, beharrlich fortzufahren, auch wenn sie das Wagnis eines wiederholten Werbeprojekts nicht unbedingt eingehen wollen. Das ist das Eine.

Das Andere ist, dass sich die Kolleginnen und Kollegen aus Betrieb B im Verlauf ihrer Reflexion über die mindestens partiell gescheiterte Aktion bewusst machen, wie schwer sie es gerade im Angestelltensektor haben, weitere Mitstreiter zu finden. Die als sperrig erkannte soziale Realität erzwingt schonungslose Einsichten in die Grenzen des eigenen Bemühens. Auf diesem steinigen Gelände, so lautet das Deutungsmuster, eine erworbene Stellung halten und in beharrlicher Tagesarbeit festigen zu können, das ist in schweren Zeiten bereits als organisationspolitischer Erfolg anzusehen. Alles andere, zum Beispiel das ehrgeizige Ziel, etwa die Mehrzahl der Betriebsangehörigen in die IG Metall zu holen, erschien ihnen als vermessen. Der überschaubare Kreis kontinuierlich aktiver Kolleginnen und Kollegen hat die Vertrauensleutearbeit aus dem Betriebsrat heraus entwickelt. Man hat in den letzten Jahren darauf gesetzt, gezielt Mitglieder zur Mitarbeit im Kreis der Aktiven zu motivieren. Das hat zu eher bescheidenen Erfolgen geführt. Die wesentlichen Macherinnen und Macher sind sich darüber im klaren, dass sie auch heute noch vom Rückenwind ihrer freilich immer weiter zurückliegenden Streikerlebnisse zehren. Zwei von ihnen, die gleichzeitig der VK-Leitung wie dem Betriebsrat angehören, artikulierten ihre Erfahrungsbilanz realitätsnüchtern Zuversicht mit diesen Worten:

„Wir sind ein reiner Angestelltenladen. In vergleichbaren Betrieben liegt der Organisationsgrad häufig niedriger als der Krankenstand. Wir haben hier aber ein gutes Drittel der Belegschaft organisiert. Die, die einfach anzusprechen sind in diesem Personenkreis, sind sowieso schon in der Gewerkschaft. Jetzt noch höher zu kommen, das ist außerordentlich schwierig. Wir haben durch unsere Aktion Schwellen abgebaut, aber man kriegt doch nur wenige, die dann bereit sind, mindestens 50 Euro im Monat für die IGM zu zahlen.“ (Vertrauensmann und Betriebsrat)

„Hätte man uns damals nicht die Kantine für unsere Veranstaltung verweigert, wäre das für die Werbeaktion zwar besser gewesen, aber das hätte auch keinen quantitativen Durchbruch gebracht. Wir haben einen relativ großen Organisationsgrad durch den damaligen Streik erreicht. Wir sind ein relativ kleiner Angestelltenbetrieb mit richtig betreuten Mitgliedern. Das gibt es in dieser Größenordnung wahrscheinlich nicht sehr oft in unserer Gewerkschaft. Wenn überhaupt, dann könnten wir in diesem Betrieb zeigen, wie es geht, noch mehr Angestellte in die IG Metall zu bringen. Wenn wir das mit unserem Erfahrungshintergrund und unserer Einsatzbereitschaft nicht schaffen, wer soll das sonst schaffen? Gewerkschaften sind aus Verzweiflungsaktionen der Arbeiter entstanden. Unsere Angestellten hier sind nicht verzweifelt. Sie sind auf einem relativ hohen sozialen Niveau mit gutem Einkommen abgesichert. Sie vertrauen auf ihre Individualität. Als es damals hier zum Streik kam, da entstand ein starker existentieller Druck. In dieser Ausnahmesituation konnten wir viele Leute in die Gewerkschaft holen. Aber ohne einen solchen Druck sehe ich kaum eine Möglichkeit, wie in manchen Arbeiterbereichen auf 70 bis 80% Mitglieder zu kommen. Selbst der ADAC hat nur 12 Millionen von 40 Millionen Autofahrern organisiert. Es gibt da eigentlich eine Art natürliche Organisationsschranke. Da müssen wir uns gar nichts vormachen.“ (Vertrauensmann und Betriebsrat)

Aktive Gewerkschafter in beiden hier erörterten Betrieben hatten die Erfahrung mit einer Mitgliederwerbeaktion zu verarbeiten, die deutlich hinter den selbst gesteckten Zielen zurückblieb. Keiner unserer Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner neigte zur Verdrängung, niemand redete sich die Sache im Nachhinein schön, schob die Gründe des partiellen Scheiterns imaginären, gegen die Gewerkschaft verschworenen Umständen in die Schuhe. Gerade im Bemühen um eine selbstkritische, ehrliche Aufarbeitung des Misserfolgs in Verbindung mit einer Grundstimmung nüchternen Beharrlichkeit, liegt ein Qualitätsmerkmal beteiligungsorientierter betrieblicher Gewerkschaftsarbeit: Wer sich auf Wagnisse einlässt, wer sich intern zur Diskussion stellt und sich extern aus dem Elfenbeinturm herauswagt, gewinnt jenen Mut und jene gelassene Selbstgewissheit, die aus Niederlagen neue Antriebskräfte schmieden lässt. Die Akteure in den Betrieben B und D kennen heute die Grenzen ihrer Kraft besser als vor einem halben Jahr. Es spricht für sie, dass die erfahrungsbedingte Ernüchterung nicht in Resignation umschlägt.

In den beiden anderen Betrieben stand im Zeitraum unserer Kontakte keine vergleichbare Aktion im Mittelpunkt der gewerkschaftlichen Arbeit, aber das heißt nicht, dass es dort kein Bewusstsein von der Notwendigkeit entsprechender Betätigungen gibt. Allerdings überwiegt in beiden Fällen diese Grundeinstellung: Konzentrierte, womöglich projektförmige Anstrengungen zur Gewinnung neuer Mitglieder versprechen

zumindest in Relation zu dem dafür erforderlichen Aufwand wenig Erfolg, denn bei realistischer Betrachtung des eigenen Organisationsgrades muss man zu dem Schluss kommen, dass man die „Organisationsreserve“ in der Belegschaft gewissermaßen bereits nahezu ausgeschöpft hat. Diese Betrachtungsweise hat einiges für sich, wenn wir uns die Vergleichsdaten in Erinnerung rufen. Während in Betrieb A (81%) und Betrieb C (69%) jeweils deutliche Mehrheiten der Belegschaft das Mitgliedsbuch der IG Metall beziehungsweise der IG BCE in der Tasche haben, sind es in Betrieb B (33%) und Betrieb D (44%) unterschiedlich starke Minderheiten, die der Gewerkschaft die Treue halten. Die Antworten auf die von uns gestellte Frage, warum sie auf dem Feld der Gewinnung neuer Mitglieder keine systematischen Anstrengungen unternehmen, führte denn auch in Betrieb A und Betrieb C trotz des unterschiedlichen Gewerkschaftshintergrunds – hier die IGM, dort die IG BCE – zu recht ähnlichen Erläuterungen.

Die wesentlichen Akteure der Vertrauensleutearbeit in Betrieb C erkannten einen wichtigen Umstand, die gewerkschaftliche Organisationsbasis ohne projektförmige Anstrengungen ein kleines Stück vergrößern zu können: Nach einigen mageren Jahren in dieser Hinsicht hatte sich die Werksleitung im Herbst 2007 entschlossen, die Zahl der neuen Auszubildenden deutlich zu erhöhen. Zum Zeitpunkt unseres zweiten Gruppeninterviews hatten die jungen Leute erste Betriebserfahrungen gesammelt. Dazu gehörte auch eine ausführliche Vorstellung der Arbeit der verschiedenen Instanzen der Interessenvertretung der Arbeitnehmer. Die Kollegen aus der VK-Leitung waren zuversichtlich, in naher Zukunft fast alle der gut ein Dutzend neuen Auszubildenden geduldig, aber auch beharrlich von der Notwendigkeit überzeugen zu können, Gewerkschaftsmitglied zu werden. Von einem „regelrechten Projekt“ der Vertrauensleute zur Mitgliederwerbung hält man in dem Kreis der Aktiven „gar nichts“, denn da setze man „zu viel Kraft für zu wenig Ertrag ein.“ Die „Fahrt nach Augsburg“, also die Teilnahme vieler Betriebsangehöriger an einer Demonstration der Gewerkschaft in der letzten Tarifrunde, die hat nach übereinstimmender Auffassung der Akteure den gewerkschaftlichen „Rückhalt im Betrieb gestärkt“ und darüber hinaus zwei langjährig Beschäftigte dazu gebracht, scheinbar beiläufig im Betriebsratsbüro vorbeizuschauen und um einen Aufnahmeschein zu bitten: „Das hat uns selbst überrascht“, sagte ein Betriebsrat, denn:

„Die Angestellten stehen uns sowieso skeptisch gegenüber. Die haben nicht so viel Angst um die Arbeitsplätze. Neuanfänger kriegen wir leichter. Aus dem Altbestand der Arbeiter kriegen wir auch kaum einen: Ich habe noch nie die Gewerkschaft oder den Betriebsrat gebraucht, sagen die. Wir kriegen nur die, die sich an uns wenden, denen wir konkret helfen können. Ein regelrechtes Projekt aufzulegen hier im Kreis der Vertrauensleute, das bringt wahrscheinlich nichts. Hier ist schon nahezu jeder Unorganisierte von uns gefragt worden. Wenn man Leute zu stark bedrängt, dann werden sie vielleicht ärgerlich. Man muss auch akzeptieren können, dass einer nicht in die Gewerkschaft gehen will.“ (Betriebsrat)

„Man muss auch akzeptieren können, dass einer nicht in die Gewerkschaft gehen will“ – Das ist eine nur vermeintlich simple Aussage. Dahinter steckt schließlich nicht weniger als die Achtung vor dem freien Willen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ihre Verbandszugehörigkeiten als Ausdruck zivilgesellschaftlichen Engagements zu begreifen. Wer sich trotz eifriger Bemühungen nicht überzeugen lässt, dessen Entscheidung verdient jedenfalls in einer gelebten Demokratie, die auf freiwilliger Beteiligungsbereitschaft basiert, ebenso Achtung wie die Neigung zur festen Bindung. „Wenn man Leute zu stark bedrängt, dann werden sie vielleicht ärgerlich“, will wiederum sagen, dass sich der gewerkschaftliche Werber vor Übereifer in acht nehmen sollte. Entscheidungen zu treffen, zum Beispiel über eine ja nicht ganz billige Organisationsbindung, benötigt Zeit und ruhige Nachdenklichkeit. Vielleicht haben jene beiden Personen, die im Betriebsratsbüro von Betrieb C unverhofft um den Aufnahmeschein baten, sich schon lange mit einem schlechten Gewissen herumgeschlagen, sich eigentlich vom Trittbrett in den gewerkschaftlichen Wagen hineinschwingen zu sollen. Es bedurfte eines Anlasses konkret erfahrener Solidarität, um den entscheidenden Schritt zu gehen. Wer reiflich überlegt, gehört der Organisation, der er beitritt, wahrscheinlich länger an als derjenige, der von aggressiven Werbern mit dem Lasso der Überredung eingefangen wurde. Betriebserfahrene Gewerkschafter, wie wir sie in Betrieb C angetroffen haben, sind nicht lustlos oder durch die Jahre ermüdet, sondern sie haben bei aller substantiellen gewerkschaftlichen Überzeugung eine Mischung aus Respekt vor dem freien Willen der Arbeitnehmer in Verbindung mit Lebensklugheit auf ihrer Seite. Diese Lebensklugheit besteht nicht zuletzt in der Erkenntnis, dass die beste Werbung zum Beitritt in die Gewerkschaft nachweislicher Erfolg in der kontinuierlichen Vertretung der Interessen der Arbeiter und Angestellten ist. Wer praktischer Arbeit größere Chancen zutraut, die

gewerkschaftliche Basis zu erweitern als dem mehr oder weniger geschickten Werbegespräch, der bringt gewissermaßen eine Art Vorleistung. Er überzeugt zunächst einmal durch Handeln und dann durch Reden. Betriebsräte und Vertrauensleute sind in ihren jeweiligen sozialen Räumen Vorbilder, ob sie das wollen oder nicht. Wenn sie eine an der Sache orientierte und nicht persönlichem Ehrgeiz geschuldete Einsatzbereitschaft ausstrahlen, können sie ein Klima gewerkschaftlicher Sympathie erzeugen, aus dem Beitrittsentscheidungen wachsen. Sofern sie sich vorwiegend mit sich selbst beschäftigen oder aber durch einfallsloses Nichtstun glänzen, bewirken sie das genaue Gegenteil. Wer diesen Zusammenhang außer acht lässt, kann die Dynamik von Mitgliederbewegungen im Betrieb allenfalls oberflächlich verstehen.

Ganz ähnliche Ansichten zum hier erörterten Problem begegneten uns auch im Betrieb A. Wir haben ihn an verschiedenen Stellen dieses Berichts unter gewerkschaftlichen Gesichtspunkten als einen Ort kennen gelernt, an dem die Aktiven nichts dem Zufall überlassen wollen. Eine traditionell befestigte Struktur der Interessenvertretungsarbeit mit einem ausgeprägt hierarchischen Gepräge sowie in diesem Rahmen ein hohes Maß an Handlungsverbindlichkeit kennzeichnen das Beteiligungsmilieu. So versteht es sich fast von selbst, dass es klare Regeln für die bisher seltenen Fälle gibt, in denen ein aktiver Beschäftigter („Wenn jemand in Rente geht, ist das etwas anderes“) der Gewerkschaft den Rücken kehrt. Die Stabilisierung der Mitgliederbasis setzt ja bei entsprechenden „Rückholaktionen“ an, für die die verschiedenen Gewerkschaften unterschiedliche Routinen ausgebildet haben. Meistens bekommen Betriebsräte oder Vertrauensleute von der örtlichen Gewerkschaftsorganisation die Namen der Ausgetretenen mit der Bitte, sich um die Fälle zu „kümmern“. Wie das im Betrieb A geschieht, schildert eine Vertrauensfrau, die gleichzeitig freigestelltes Betriebsratsmitglied ist:

„Wir bekommen solche Listen ins Haus. Dann gehen wir vom Betriebsrat aus vor. Der geht an den Bereichsbetriebsrat, der mit dem ausgetretenen Mitarbeiter ein Gespräch führt. Wenn der nicht weiter kommt, geht die Sache zum Vertrauensmann oder zur Vertrauenskörperleitung. In aller Regel holen wir alle austrittswilligen Mitglieder zurück bis auf die, die in Rente gehen und an die wir deshalb im Betrieb nicht herankommen. In Zukunft wollen wir das Verfahren umdrehen. Den Erstkontakt übernimmt der Vertrauensmann oder die Vertrauensfrau. Wenn wir auf der Ebene nicht weiterkommen, dann gehen wir die Pyramide hoch bis zum Betriebsratsvorsitzenden. Also: Vertrauensmann, VK-Leitung, Bereichsbetriebsrat, Betriebsratsvorsitzender, vier Stationen.“ (Vertrauensfrau)

Dieser pyramidenförmige „Dienstweg“ strahlt eine bürokratische Logik aus. Er erinnert schon sehr stark an den mehr als sanften Zwang, der dem angelsächsischen Organisationsprinzip der „closed shops“ zugrunde liegt. Der Vorsitzende der Vertrauenskörperleitung räumte denn auch in dem Gruppeninterview ein, offenbar von Zweifeln über die Angemessenheit eines solchen Verfahrens in einer auf freiwilliger Mitgliedschaft beruhenden Organisation befallen, dass sich in den örtlichen Gremien der IG Metall eine kontroverse Debatte darüber entwickelt hat, ob dieser doch recht rabiat erscheinende Zuschnitt von Rückholaktionen sinnvoll ist, weil er womöglich, wie ja auch die Äußerungen der Aktiven aus Betrieb C signalisierten, für das Ansehen der Gewerkschaft mehr Schaden als Nutzen stiftet.

Was mögliche systematische Anstrengungen zur Gewinnung neuer Mitglieder angeht, verhalten sich Erfahrungen wie Ansichten der Betriebsräte und Vertrauensleute aus Betrieb A nahezu deckungsgleich zu jenen ihrer Kollegen aus Betrieb C. Von den 35 im Herbst 2007 neu eingestellten Auszubildenden konnte man bereits nach kurzer Zeit 30 in die IG Metall holen, und „bei den anderen sind wir auf einem guten Weg.“ (VKL-Vorsitzender) Was aber die „Problemgruppe“ der Angestellten angeht, türmen sich vor den Werbemühungen schier unüberwindliche Hürden auf. Ein Mitglied der Vertrauenskörperleitung bringt seine Ansicht auf diesen Punkt:

„Im Controlling, im Einkauf, da kommen wir nicht voran. Da wird besonders gut verdient. Da sind Leute beschäftigt, die sind von ihrer ganzen Art, von ihrem Denken her, so weit weg von der Gewerkschaft, dass da nichts zu machen ist. Die haben auch reichlich Privilegien. Die dürfen mit ihrem Auto auf das Werksgelände fahren, das macht viel aus. Wer hier eine oder zwei Sekretärinnen im Vorzimmer sitzen hat, den kriegen wir nicht zu uns. Aber wir haben ja auch schon einen hohen Organisationsgrad im Angestelltenbereich. Sehr viel mehr können wir da gar nicht herausholen. Man muss ja auch folgendes sehen: Je weniger Leute übrig bleiben, die schon mehrmals angesprochen wurden, sich aber nicht werben lassen wollen, um so mehr müssen wir uns anstrengen, diese Leute zu uns zu holen. Und irgendwann stellt sich dann die Frage nach dem vertretbaren Aufwand. In der Zeit, in der wir vergeblich hinter einigen widerspenstigen Angestellten herlaufen, könnten wir unsere Kraft besser für etwas anderes einsetzen. Von einem bestimmten Organisationsgrad an, und wir haben hier immerhin 60% bei den Angestellten, wird verstärkte Mitgliederwerbung sinnlos. Es gibt ja auch Leute, die wollen nicht in die IG Metall, da kannst Du Dich auf den Kopf stellen. Das muss man auch mal akzeptieren können.“ (Vertrauensmann)

Nicht über verfeinerte Rückholaktionen oder Werbekampagnen im Angestelltensegment machen sich die Vertrauensleute dieses Betriebes Gedanken, sondern darüber, wie sie unter den jungen Leuten Nachwuchs für ihre aktive gewerkschaftliche Betriebsarbeit rekrutieren können. So oft sie darüber bisher schon gesprochen haben („Das steht regelmäßig auf unserer Tagesordnung“), so wenig zündende Ideen hat das Nachdenken darüber bisher gebracht. Nicht in der Gewinnung, sondern in der aktivierenden Bindung des gewerkschaftlichen Nachwuchses erkennen die Hauptakteure von Betrieb A die entscheidende Herausforderung ihrer zukünftigen Arbeit.

## **II. „Organizing“ als Alternative?**

Seit geraumer Zeit geistert durch die Debatte über die Krise der Gewerkschaftsbewegung das Schlagwort „Organizing“. Was versteht man darunter? Was verbindet dieses Konzept mit beteiligungsorientierter betrieblicher Gewerkschaftsarbeit? Haben wir es hier mit dem berühmten Zopf zu tun, an dem sich die niedergedrückte Arbeiterbewegung aus dem Sumpf ihres drohenden Bedeutungsverlustes herausziehen kann? Die Fragen so zu stellen, deutet bereits auf eine gewisse Skepsis hin. Sie soll in diesem Abschnitt begründet werden. Das geschieht eher in Form bohrender Fragen als mit den kräftigen Ausrufungszeichen der Besserwisserei. Grundsätzlich ist es begrüßenswert, wenn die Anhänger des Konzepts im Blick auf internationale Erfahrungen nach ernsthaften Auswegen aus der Krise suchen, sich also nicht zufrieden geben mit kosmetischen Operationen am äußeren Erscheinungsbild der Gewerkschaften. Wer für „Organizing“ plädiert, hat mindestens auf lange Sicht nichts weniger im Auge als einen organisatorischen Umbau der Gewerkschaften in Verbindung mit einer strategischen Neuausrichtung von Arbeitnehmerpolitik. Ob das sinnvoll und machbar ist, soll hier erörtert werden. Ich stelle die Grundidee kurz vor, bevor ich die Aufmerksamkeit auf einige systematische Schwachpunkte des Ansatzes richte. Dabei spielen nicht zuletzt Eindrücke und Erkenntnisse aus dem hier dargestellten empirischen Projekt eine wichtige Rolle. Darauf wird auch ausdrücklich zurückzukommen sein.

### **1. Die Grundidee: Konfliktorientierte Mobilisierung von Beteiligung**

Berndt Keller geht in einem bemerkenswerten Aufsatz in den WSI-Mitteilungen im Herbst 2007 der Frage nach, ob Fusionen wie die von ver.di „tatsächlich die richtige Antwort auf die Krise der Gewerkschaften“ sind oder ob sie nur „neue Probleme“ schaffen (Vgl. Keller 2007: S. 467). Der Autor neigt eher der zweiten Antwortalternative zu. In den fünf Jahren seit ihrer Gründung hat die Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft etwa 20 Prozent ihrer Mitglieder verloren, also im Schnitt noch mehr als der Durchschnitt der DGB-Organisationen zu verkraften hatte (Vgl. ebenda: S. 468). Offenbar verspricht die branchenübergreifende Bündelung von Kräften mehr als sie halten kann. Ohne an dieser Stelle auf die vielen vor allem hausgemachten Gründe für den Auszehrungsprozess eingehen zu können, verdienen die Lehren Beachtung, die aus der anhaltenden Talfahrt gezogen werden. Berndt Keller verweist in diesem Zusammenhang auf die Verbreitung von Ideen des „Organizing“, durch die der Gedanke an Überzeugungskraft gewinnt, die hauptamtlichen Funktionäre müssten stärker als bisher Aufgaben der Mitgliederrekrutierung übernehmen, sich aber auch aktiv beteiligen an den oben erwähnten „Rückholaktionen“ (Vgl. ebenda: S. 469).

Schon diese Überlegung läuft auf eine Gesteinsverschiebung im gewerkschaftlichen Organisationsgefüge hinaus, bringt sie doch die eingeschliffenen Muster funktionaler Arbeitsteilung der wichtigsten Personengruppen durcheinander. Vereinfacht ausgedrückt, bieten uns gewerkschaftliche Organisationen am Ort das folgende überlieferte Arbeitsschema: Für die Betreuung der einfachen Mitglieder sind vorwiegend die „Kolleginnen“ zuständig, also die Verwaltungsangestellten in den Gewerkschaftsbüros. Sie verwalten Adressen, helfen mit Antworten auf einfache Informationsfragen aus, dirigieren Ratsuchende in schwereren Fällen in die Büros der Sachbearbeiter, zum Beispiel zum Zweck der Rechtsberatung. Diese Personen verkörpern aus dem Blickwinkel der nicht aktiven Mitglieder die Gewerkschaft als Dienstleister. Für die Betreuung und Unterstützung der ehrenamtlichen Funktionäre, also die Angehörigen von Ausschüssen und Personengruppen, die betrieblichen Vertrauensleute und nicht zuletzt die gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte sowie die Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten fühlen sich – abgestuft nach strategischer Wichtigkeit und Größenordnung – die politischen Sekretäre und die ihnen übergeordneten Geschäftsführer gemäß einem Aufgabenverteilungsplan verantwortlich. Mitgliederwerbung ist in diesem herkömmlichen Funktionsschema das Geschäft von Betriebs-

räten und Vertrauensleuten. Wenn deren Kraft und Phantasie jedoch keinen hinreichenden Erfolg versprechen, so könnte die Begründung für die oben erwähnte Überlegung lauten, müssen die Gewerkschaften in Gestalt ihres hauptamtlichen Personals ihr stärkstes Geschütz in Stellung bringen.

Das leuchtet unmittelbar ein, wenn wir uns an in diesem Bericht dokumentierte Erfahrungen aus Betrieben erinnern, die sich durch Hauptamtliche mangelhaft betreut fühlen, aber aus Erfahrung wissen, dass schon die sporadische Anwesenheit des Sekretärs im Betrieb in den Augen der Beschäftigten eine Wertschätzung symbolisiert, die das Sympathiepotential der Organisation und damit auch ihre Anziehungskraft für Außenstehende zu steigern geeignet sei (Betrieb C). In Betrieb A bringen die aktiven Gewerkschafter, wie wir gesehen haben, die Hierarchie der Interessenvertretung ins Spiel, um Abtrünnige zur Umkehr zu bewegen. Der Gewerkschaftssekretär könnte gewissermaßen als zusätzliche Ebene auf den Dienstweg draufgesattelt werden, wenn Schwankende gehalten oder geworben werden sollen. Aber ist das sachlich geboten und umsetzbar? Unabhängig davon, ob es die in der Regel von kollektiv ausgerichteten Gestaltungsphantasien durchdrungenen hauptamtlichen Funktionäre mit ihrem beruflichen und politischen Selbstverständnis versöhnen können, statt mit Flugblättern und Informationsschriften unter dem Arm mit Stapeln von Aufnahmeanträgen durch die Gegend zu ziehen, wird sie in der Regel ein eher umfangreicher als geringer werdendes Bündel von Aufgaben daran hindern, sich mit solchen kleinteiligen Beschäftigungen abzugeben. Wer also eine radikale Verschiebung des Tätigkeitsprofils ortsgebundener Gewerkschaftssekretäre favorisiert, muss wissen, dass er einen wichtigen Kern des organisatorischen Arrangements mit seinen ausbalancierten Funktionsteilungen in Frage stellt. Das mag sinnvoll sein, aber es hat auf jeden Fall nachhaltige Folgen mit schwer kalkulierbaren Erschütterungen.

Verweilen wir noch einen Moment bei der symbolischen Dimension der Sache. Wenn Gewerkschaftssekretäre das Hauptgewicht der Mitgliederwerbung auf ihren eigenen Schultern tragen, können sie leicht wie Leute wirken, die sich auf dem offenen Markt jene materiellen Ressourcen besorgen, aus denen sie ihre eigene Existenz fristen. Gewerkschaften sind aber ihrer Entstehungsidee nach freiwillige Zusammenschlüsse abhängig Beschäftigter, die ihre Kraft solidarisch bündeln, um eine Wende zum Besseren zu erreichen. Das ist der Grundgedanke von Gewerkschaften als sozialer Bewegung. In diesem Verständnis sind die ehrenamtlichen wie die hauptamtlichen Funktionäre die ausführenden Organe demokratischer Meinungs- und Willensbildung der Vielen und nicht technokratische Animateure der bloßen Verbandsbildung. Auf dieses Verständnis beruft sich, wer zum Beispiel Beteiligungsorientierung durch mobilisierte Vertrauensleutearbeit favorisiert. Aber Gewerkschaften sind auch in korporatistische Institutionen verwobene „befestigte Großorganisationen“ (Götz Briefs), die in systemtheoretischer Perspektive ein Bild abgeben, das etwas anderes symbolisiert, nämlich das in der Regel schamhaft hinter dem Berg gehaltene, also uneingestandene Selbsterhaltungsinteresse eines Apparates hauptamtlich Beschäftigter, der Mitgliedsbeiträge einzieht, um den „Betrieb an sich“ und damit auch die eigene materielle Existenz aufrechterhalten zu können. Wenn der Gewerkschaftssekretär die Mitglieder zum Kampf aufruft, symbolisiert er Gewerkschaft als soziale Bewegung, wenn er mit Aufnahmeformularen wedelt, verkörpert er wie eine Art Marktschreier die vorwiegend an ihrem bloßen Bestand interessierte Organisation. Wenn ich richtig sehe, geht es beim „Organizing“ darum, beide Blickwinkel miteinander zu verschränken. Vielleicht macht das die Faszination des Konzepts bei jenen Gewerkschaftssekretären aus, die allen Nackenschlägen der Vergangenheit zum Trotz auf eine Art permanente „Massenmobilisierung“ setzen.

Die Diskussion um „Organizing“ ist längst über das Stadium von Expertentagungen hinaus. Sie spielte unter anderem beim Gewerkschaftstag von ver.di Ende September 2007 eine Rolle. Wenn wir einem Bericht der Frankfurter Allgemeinen Zeitung Glauben schenken können, hat sich am 28.9. in Leipzig Frank Werneke, der wiedergewählte stellvertretende Vorsitzende der Organisation, für das Konzept stark gemacht. Seine Botschaft an die Delegierten lautete: Es ist trügerisch, sich von erkämpften kräftigen Einkommenszuwächsen neue Mitglieder zu versprechen. Wer eine erfolgreiche Tarifpolitik nachweist, wird nicht automatisch durch massenhafte Neuzugänge belohnt. „Früher dachten viele“, sagte Werneke, „man braucht bloß eine gute Tarifpolitik zu machen, und dann kommen die Mitglieder von alleine. Das ist eine Lebenslüge.“ (Zitiert in FAZ vom 29.9.2007, S. 12) Stattdessen sei es nötig, sich stärker als bisher einen Zugang zu potentiellen Mitgliedern in den Betrieben zu erschließen, und dabei biete das in angelsächsischen Ländern bewährte „Organizing“ wertvolle Anregungen. Den Umstand, dass eine wachsende Zahl von Funktionären die Mitgliederwerbung für ebenso wichtig

erachte wie die Tarifpolitik, bewertete Werneke als „Stimmungsumschwung, der optimistisch stimmt.“ (Zitiert ebenda, S. 12)

Ob ver.di, bei Lichte betrachtet, überhaupt „eine gute Tarifpolitik“ macht, mögen andere beurteilen. In unserem Zusammenhang ist wichtig, festzuhalten, dass die Debatte um eine Neuorientierung organisationspolitischer Modalitäten durch Wernekes Äußerungen gleichsam einen offiziellen Segen bekommen hat. Es ist der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft zu wünschen, dass ihre ernsthafte Suche nach Auswegen aus der Organisationskrise nicht auf halbem Wege stecken bleibt wie jener „Strategie-Prozess“, den der ehemalige Vorsitzende ihrer „Quellgewerkschaft“ HBV, Lorenz Schwegler, vor mehr als zehn Jahren mit viel Elan anstieß, bevor er eher kläglich im Sande verlief. Diejenigen, die sich gegenwärtig dafür stark machen, der Gewerkschaftsbewegung „Organizing“ nicht als Ergänzung des Instrumentenkastens sondern als eine Art Lebenselixier zu verordnen, sind gewiss gut beraten, sich den Mechanismen der Entstehung, der Entfaltung und des schließlich Scheiterns des „Strategie-Prozesses“ genau zuzuwenden, denn daraus ließe sich manches lernen über die eigensinnigen Beharrungskräfte tradierter Strukturen, die sich tief in Mentalitäten und Gewohnheiten eingeschliffen haben, gegenüber dem kurzatmigen Überraschungseffekt vermeintlich origineller Ideen.

Was ist „Organizing“? Es handelt sich nicht um die bloße Gewinnung von Mitgliedern, also darum, bisher Bindungslose im Sinn unseres alltäglichen Sprachverständnisses zu „organisieren“. Aus dem angelsächsischen Raum der Gewerkschaftsbewegung kommend, versteht man darunter im Kern die handlungsverbindliche Selbstorganisation von abhängig Beschäftigten eines Betriebes und/oder einer Branche zum Zweck der konfliktorientierten Durchsetzung spezifischer Interessen. Prozesshafte und von einem möglichst langen Atem getragene Selbsttätigkeit, die Mobilisierung umfassender Ressourcen für Kampagnen, die bewusst in den öffentlichen Raum der Gesellschaft ausstrahlen, kennzeichnen ein auf den ersten Blick faszinierendes Handlungsmuster jenseits eingeschliffener Organisationsroutine mit seiner Logik von Aktivitäten, bei denen wenige herausgehobene Funktionsträger stellvertretend für Betroffene handeln (Vgl. Knoche-Gattringer 2007: S. 50). Bischoff und Kornberger bringen die Sache auf einen einfachen Punkt: Das Leitbild von Organizing „ist nicht länger die Sitzung. Es ist die aktive Handlung.“ (Bischoff/Kornberger 2007: S.265) Mit anderen Worten: An die Stelle der routinierten Verwaltung der Sache muss die Bewegung treten, um im Sinn von Marx die Verhältnisse zum Tanzen zu bringen. Franziska Bruder unterstreicht diese Grundidee. „Organizer“, das weiß sie aus den Erfahrungen eines Hamburger Modellprojekts, sind keineswegs zu verwechseln mit „Drückerkolonnen“, denen es allein darum geht, Mitglieder zu halten oder zu gewinnen. Worauf es eigentlich ankommt, ist die Wiederbelebung des solidarischen Partizipationsmilieus: „Gewerkschaft muss erfahrbar sein als Struktur, die in relevanten Konflikten effektiv interveniert. Die KollegInnen sind die zentralen Akteure und Katalysatoren für diesen Prozess, sonst kann das Ganze nicht funktionieren.“ (Bruder 2007: S.255) Oskar Negt sprach einmal angesichts einer gewissen Verzweiflung über die zählebigen Verkrustungen bürokratischer Strukturen und Prozeduren davon, die Arbeiter müssten lernen, Gewerkschaft radikal neu zu denken, sie sich also dadurch wieder „anzueignen“. Mir scheint, aus der Faszination dieses Gedankens gewinnen die Befürworter von „Organizing“ ihre Überzeugungskraft. Wann, so möchte man hinzufügen, wenn nicht in Zeiten einer ihrer schwersten Existenzkrisen, müssen sich die Gewerkschaften solchen grundlegenden Fragen stellen?

Die Herausgeber des hier vor allem als Diskussionsquelle herangezogenen Buches, die Hamburger ver.di-Sekretäre Peter Bremme, Ulrike Fürniß und Ulrich Meinecke, verweisen auf die Wurzeln von Organizing in der Bürgerrechtsbewegung sowie in der Gemeinwesenarbeit etwa der USA, wo es ein Synonym ist für eine erfolgreiche Organisations- und Kommunikationsstrategie, die es „auf das Kampffeld gewerkschaftlicher Interessenvertretung mit dem Ziel“ zu übertragen gilt, „die Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften zu stärken.“ (Bremme/Fürniß/Meinecke 2007: S. 10) Etwas flapsig ausgedrückt, könnte man auch sagen, hier werden zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Der Bestand der Organisation wird durch die Gewinnung neuer Mitglieder gestärkt, und gleichzeitig wird ihre Bewegungsfähigkeit wiederbelebt. Faszinierend an der Idee ist, dass sie von einem stillschweigenden strategisch-analytischen Vorverständnis politischer Dynamisierung in der Arbeiterbewegung Abschied nimmt. Demzufolge kristallisiert sich aus der großen Masse der zunächst in Passivität verharrenden Mitglieder im Lauf der Zeit, vorangetrieben durch geduldige Schulungen und begünstigt durch die Kommunikationsdichte des Verbandslebens wie des homogenen soziokulturellen Milieus, ein Kreis von Aktiven heraus, die als Motor der vorwärtsreibenden Bewegung in Erscheinung treten. Mit

dieser hierarchischen Idee machen die Anhänger des „Organizing“ Schluss. Es muss nicht erst das „notwendig falsche“ zum „richtigen“ Bewusstsein durch das Lernen in etablierten Strukturzusammenhängen umgebogen werden, um zur kollektiven Aktion zu drängen. Vielmehr werden der Erwerb der Mitgliedschaft und die Aktion als zeitlich synchron gedacht. Gewerkschaft erweist ihren Sinn in der gemeinsamen kollektiven Handlung, die deshalb dem formalen Erwerb der Mitgliedschaft, wie häufig in den USA unter anderen arbeitsrechtlichen Bedingungen üblich, vorausgeht.

Was hat Organizing mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten als dem ehrenamtlichen Fundament der Arbeitnehmerorganisationen in deutschen Betrieben zu tun? Organizing zielt im Kern auf den Betrieb als Handlungsfeld. Initialzündungen gehen von „Organizern“ aus, die in der Regel von außen in das Sozialsystem des Betriebes einwirken, insofern also eine dem Gewerkschaftssekretär vergleichbare Rolle spielen. Der eigentlichen Organizing-Kampagne zwingend vorgeschaltet ist die Strukturanalyse des fokussierten Handlungsfeldes. Durch Beobachtungen oder Befragungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in einem bestimmten Werk, in einer ausgewählten Firma ist zunächst zu ergründen, welches Aktivierungspotential überhaupt abschätzbar ist. Die Suche konzentriert sich darauf, informelle Strukturen von Kommunikation und Kooperation freizulegen, also Meinungsführer, „Sprecher“ zu identifizieren, die gleichsam wie Brückenköpfe in einer sich entfaltenden Handlungsstrategie fungieren. „Das Grundgerüst der Organizing-Strategie geht davon aus, dass es am Arbeitsplatz bereits eine vorhandene Struktur von KollegInnen gibt, die als Führungspersönlichkeiten oder Sprecher angesehen werden, ohne dass dies formal, z.B. durch Wahlen bestätigt worden ist. In der Organizing-Strategie geht es jetzt im wesentlichen darum, diese vorhandene Führungsstruktur ausfindig zu machen, um mit ihr zu arbeiten.“ (Stubbe 2007: S. 275) Sharon Graham, die sich im Organizing der britischen und irischen Gewerkschaftsbewegung bewährt hat, weist auf die überragende Bedeutung dieses Aspekts hin: „Die Sprecher am Arbeitsplatz, die von der Sache überzeugt sind, stellen die Saat dar, aus der jede Strategie erwachsen muss.“ (Graham 2007: S. 142)

Solche „Sprecher am Arbeitsplatz“ können sich im Kreis gewerkschaftlicher Vertrauensleute finden, sie müssen mit diesen jedoch nicht identisch sein. Bei diesem wichtigen Eckpfeiler des Konzepts stoßen wir auf das Problem der Legitimation, also der anerkannten Rechtfertigung von kollektiv getragenem Vertrauen und Handeln. Sofern sie aus ernsthaften Wahlakten hervorgegangen sind, haben gewerkschaftliche Vertrauensleute eine Legitimation mindestens ihrer Wählerinnen und Wähler, was durchaus auch Zustimmungslücken gegenüber dem Kreis der nicht gewerkschaftlich organisierten Kolleginnen und Kollegen einschließen kann. Der Wahlakt verkörpert jedoch, zumal im Fall der Erstwahl, kaum mehr als eine Art Vertrauensvorschuss, den sich der Vertrauensmann oder die Vertrauensfrau durch tätiges Engagement in vielen Fällen erst nachträglich verdienen muss. Wer nur auf dem Papier steht, konflikt- und informationsscheu ist oder auch ansonsten durch Inaktivität glänzt, wird weder als Vertrauensperson wahrgenommen noch als nichtgewählter, informeller „Sprecher“ anerkannt. Wenn in einem bestimmten Betrieb sich andere als die legitimierten Vertrauensleute als „Sprecher“ ihrer Kolleginnen und Kollegen in Konflikten mit der betrieblichen Autoritätspyramide hervortun, kann sich das Legitimationsproblem des Organizing rasch dramatisieren: Jetzt könnte es gut sein, dass sich betriebsexterne Organizer im Initiierungsprozess ihrer Kampagne an den etablierten Gewerkschaftsstrukturen vorbeibewegen, was zu mehr oder weniger heftigen Zerreißproben herausfordert.

Indem wir solche (vermeintlichen) Spitzfindigkeiten in Betracht ziehen, deuten sich Reichweite wie Brisanz des Konzepts an. Gerade weil es einer Logik folgt, die den Bewegungsformen alltäglicher deutscher Gewerkschaftspraxis in vielen Betrieben fremd ist, enthält es Sprengkraft. Mit Dynamit aber sollte man vorsichtig zu Werke gehen. Wo gewachsene und befestigte Strukturen betrieblicher Gewerkschaftsarbeit verankert sind, wie im Fall unseres Projekts für den Betrieb A beispielhaft nachgewiesen, käme die Verfolgung einer Organizing-Strategie mindestens einer Art Kulturrevolution gleich – und wohin so etwas führen kann, hat das chinesische Beispiel eindrucksvoll gezeigt. Nur dort, wo die gewerkschaftliche Basis im Betrieb wegen fehlender oder inaktiver Vertrauensleute faktisch nicht existiert, also in vielen Klein- und Mittelbetrieben, kann das Organizing-Modell überhaupt von seinem Kern her entfaltet werden, ohne schwer kalkulierbare Nebenfolgen auszulösen.

Diese prinzipielle Einschränkung bedenkend, sollen im folgenden einige Fragezeichen an die praktische Tauglichkeit, aber auch an Sinnelemente des Modells im Kontext unserer Projekterfahrungen geknüpft werden.

## 2. Implikationen und Praxisbezüge: Die begrenzte Reichweite des Konzepts

Durch Organizing wird das Rad nicht neu erfunden. In ihrem verständlichen Bemühen, Sympathie für das von ihnen für richtig gehaltene Konzept zu wecken, lassen sich die Herausgeber des hier vor allem zitierten Werkes von ihrer Begeisterung geradezu hinreißen. Sie erwecken in ihrer streckenweise euphorisch wirkenden Einleitung den Eindruck, als entscheide sich das Schicksal der deutschen Arbeiterbewegung am Für und Wider zu Organizing. Alles scheint relativ einfach zu sein. Wenn die gebeutelte Organisation ver.di, an die vor allem sich die Veränderungshoffnungen der Herausgeber richten, nur mutig genug ist, arg ausgezehrte Ressourcen in Organizing zu investieren, müssen bewährte Strukturen keineswegs auf der Strecke bleiben. Selbst die Betriebsräte als integraler Hauptbestandteil des deutschen Systems institutionalisierter Interessenvertretung mit seiner Regelhaftigkeit und der grundlegenden Idee sozialpartnerschaftlicher Kooperationsbereitschaft hätten einiges von der Umorientierung auf das radikal konfliktorientierte Organizing-Modell, nämlich die Hinwendung zu einem neuen Rollenverständnis: „Weg von der ausschließlichen Interessenvertretung, hin zur Organisierung der Durchsetzung von Interessen. Das ist doch ein interessanter Perspektivenwechsel!“ (Ebenda: S. 19) Es ist von „Visionen“ und „Begeisterung“ die Rede und von der Möglichkeit, durch konsequente Anwendung der neuen Ideen die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder in den nächsten zehn Jahren, amerikanischen Vorbildern nacheifern, womöglich zu verdoppeln. Die Alternativen werden krass ausgemalt: Entweder die Gewerkschaft ver.di macht weiter wie bisher – und dann wird sie in Würde schrumpfen und altern. Oder das Ruder wird jetzt herumgerissen: „Das muss jedem Haupt- und Ehrenamtlichen klar sein“ (Ebenda: S. 21), der die Bedrohung auch seiner eigenen materiellen Existenz nicht länger verdrängt.

Hier sind nicht religiöse Eiferer oder Bauernfänger am Werk sondern seriöse Funktionäre, die Gewerkschaftsarbeit seit Jahren mit und ohne Organizing kennen. Ihr Plädoyer für eine radikale Umkehr zugunsten beteiligungszentrierter und konfliktorientierter Gewerkschaftspraxis verdient es, ernst genommen zu werden. Ich entfalte eine vorläufige Kritik in insgesamt sechs Punkten, denen ich zugesetzte Fragen voranstelle.

- (1) *Wie stark ist die Realitätstauglichkeit des „Organizing“ im Sinn der Übertragbarkeit von Kernelementen in die alltägliche soziale Praxis der deutschen Arbeitswelt an den spezifischen soziokulturellen Hintergrund angelsächsischer Gesellschaften gebunden?*

Valery Alzaga ist eine erfahrene Organizerin aus der nordamerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft SEIU. Sie markiert wichtige Unterschiede zwischen dem deutschen und dem amerikanischen System der Regulierung sozialer Interessen in der Arbeitswelt: „In den USA gibt es eine lange Geschichte erfolgreicher Kampagnen. Anders als in Deutschland existieren dort keine Betriebsräte oder Mitbestimmungsrechte, die Einfluss auf die Arbeitsbedingungen nehmen können. Die einzige tatsächliche Einflussmöglichkeit sind Verträge und die direkte und indirekte Druckausübung auf Firmen. Nach umfassender Recherche (der betrieblichen und außerbetrieblichen Handlungsbedingungen – J.P.) werden diese Kampagnen häufig genutzt, um die direkten Aktionen der Arbeitnehmer durch die Unterstützung von Kommunen und Politik sowie der Berichterstattung in den Medien und der gesetzlichen Instrumente zur Verteidigung der Arbeitnehmer zu ergänzen.“ (Alzaga 2007: S. 232) Es gibt in den USA auch keine Regelung der Arbeitsverhältnisse durch Branchentarifverträge, stattdessen herrschen „Häuserkampf“ und zum Teil recht rabiate Methoden der Einschüchterung jeglicher Versuche von Arbeitnehmern und Gewerkschaften, als kollektive Akteure anerkannt zu werden. Im Gegenteil: Das weit verbreitete „union busting“, von Unternehmern mit Hilfe dienstleidiger Spezialisten nicht selten brutal ins Werk gesetzt, drängt die Gewerkschaften aus den Betrieben hinaus, kaum dass sie einen Fuß in die Tür gestellt haben. Als anerkannter Verhandlungspartner einzelner Unternehmen – Arbeitgeberverbände sind weitgehend unbekannt oder spielen nur eine marginale Rolle – können die Gewerkschaften überhaupt nur agieren, wenn sie mindestens die Hälfte der Belegschaft eines Betriebes nachweislich hinter sich wissen. Zu diesem Zweck „organisieren“ sich die Beschäftigten eines Betriebes in einem ersten Schritt, um dann in einem zweiten Schritt formal Gewerkschaftsmitglied zu werden. Überzeugung wächst aus gemeinsamem Handeln, nicht umgekehrt.

Organizing, das wird vor diesem Hintergrund verständlicher, meint eigentlich mobilisierte Mitgliedschaft im Prozess eines zugespitzten Konflikts. Verglichen mit partnerschaftlichen Grundmustern eines sozialstaatlich

regulierten „rheinischen Kapitalismus“ provozieren die nicht oder doch kaum regulierten Interessenkonstellationen in den USA eine permanente Konfliktorientierung auf beiden Seiten der sozialen Barriere. Entweder es herrscht in einem Ausschnitt der Arbeitswelt die trügerische Ruhe der widerspruchlos hingenommenen alltäglichen Ausbeutung oder die streitenden Parteien stehen sich unversöhnlich gegenüber. Konfliktregulierende oder konfliktausgleichende Mechanismen sind im Unterschied zur deutschen Betriebsverfassung nicht etabliert. Vor diesem Hintergrund erscheint Organizing als nahezu unausweichliche Strategie kollektiver Selbststachtung abhängig Beschäftigter. Organizing impliziert mehr oder weniger unverhohlen die permanente und auf Überraschungseffekte setzende Kampfansage. Verträgt sich dieses Grundmuster mit jenem prinzipiell wirtschaftsfriedlichen Habitus vieler deutscher Betriebsräte und Tarifkommissionen, wie er sich im Regelwerk etwa der Betriebsverfassung niedergeschlagen hat? Ist es allein eine Frage des „Rollenverständnisses“ gewählter Repräsentanten von Belegschaften, wenn sie mehr auf sozialen Ausgleich und Kompromiss als auf ununterbrochene Kampfbereitschaft setzen oder verdichten sich darin nicht auch Gewissheiten über in der Vergangenheit nicht zuletzt mit Hilfe der Gewerkschaften und auch des politischen Systems errungenen Erfolge? „Rollenverständnisse“ wurzeln in soziokulturellen Deutungs- und Handlungsmustern einer Gesellschaft. Diese sind keineswegs unverrückbar, aber es wird sie nur derjenige dauerhaft außer Kraft setzen, der den Beweis einer erfolgversprechenderen Alternative anzubieten versteht. Das Modell Organizing kann zweifellos dort an Überzeugungskraft gewinnen, wo Betriebs- oder Personalräte völlig von einem Rollenverständnis gefangen genommen sind, das sein Heil allein in uninspirierter Verwaltung bestehender Zustände sozialer Ungerechtigkeit sucht. In aller Regel jedoch werden Betriebsräte schon durch die sozialen Verhältnisse genötigt sein, ein Rollenrepertoire zu entwickeln, das die Vertretung von Interessen mit ihrer Mobilisierung, die Suche nach sozialem Ausgleich mit der Bereitschaft zum Konflikt verbindet. Was Bremme und andere als neues „Rollenverständnis“ anbieten, liefe womöglich auf eine Art „Rollenverkürzung“ hinaus, nämlich die ganz überwiegende Fixierung auf die permanente Konfliktorientierung, was den handelnden Personen nicht weniger abverlangt als die ständige Verleugnung des sozialpartnerschaftlichen Kerns unserer Betriebsverfassung.

*(2) Ist die dem Organizing-Modell innewohnende kampagnenförmige Erweiterung des „Kampffeldes“ aus dem Betrieb in den öffentlichen Raum der Gesellschaft hinein ohne den großen Erfahrungshintergrund etwa der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung auch bei uns ohne weiteres möglich?*

Im Zeitalter der Globalisierung kommt es überall zu Entgrenzungen bisher gegeneinander abgeschotteter Räume. Betriebe, Unternehmen, Politik, Verbände und Öffentlichkeit sind auf oft unübersichtliche Weise, aber dennoch dichter als früher miteinander verwoben. Eine Gewerkschaftspolitik, die sich allein auf den Betrieb und den einzelnen Wirtschaftszweig konzentriert, bleibt hinter diesen Entwicklungen zurück. Die Befürworter des Organizing denken strategisch den Betrieb als Zentrum eines von konzentrischen Kreisen unterschiedlich weit reichender Einflussphären umgeben und durchdrungen. Es bleibt nicht bei dieser analytischen Einsicht, sondern der strategische Aspekt des Ansatzes liegt darin, das Ganze als ein Kraftfeld aufzufassen, als mehr oder weniger unübersichtliches Gelände von Machtkämpfen, in dem es zu intervenieren gilt. Nicht zuletzt in der Erweiterung des Kampffeldes über die engen Grenzen des Betriebes hinaus, gewinnen die Aktionen der Gewerkschafter den Charakter einer Kampagne, also einer zwar zeitlich begrenzten, aber in verschiedenen Räumen verknüpften Kette aufeinander bezogener Handlungen, die einem klar definierten Ziel verpflichtet sind.

Einen erheblicher Teil des Erfolges von Organizing-Kampagnen etwa in den USA führen die Akteure auf die Strategie einer Art multipler Kraftentfaltung zurück: Auf der Suche nach Verbündeten bedrängen die kämpfenden Arbeiter die Kunden der von ihnen angegriffenen Unternehmensleitung in deren ökonomischen, politischen und kulturellen Relationen. Sie setzen Auftraggeber wie Kunden der jeweiligen Firma unter Druck, indem sie von ihnen womöglich menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen berichten. Sie werben für ihr Bemühen um humanere Arbeitsbedingungen in Vereinen und Nachbarschaftsorganisationen, in Kirchen und politischen Parteien. Sie skandalisieren die von ihnen bekämpften Verhältnisse durch aufsehenerregende Aktionen, die die Wahrnehmungsorgane der Massenmedien auf den Plan rufen. Auch kulturelle Institutionen und Prominente können zu Adressaten ihres Protests werden. Im Kern geht es darum, moralischen Druck auf den Gegner auszuüben, um ihn dadurch öffentlich zu diskreditieren und sein Machtpotential zu schwächen.

Stephen Lerner resümiert im Kontext erfolgreicher Organizing-Kampagnen nordamerikanischer Gebäudereinigungskräfte: „In den wichtigsten globalen Städten haben die Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften nur selten die Möglichkeit, alleine einen Sieg zu erringen. Sie brauchen die Unterstützung von Führungspersönlichkeiten aus Gemeinden, Religion und Politik. Die Beschäftigten, die schicke Gebäude für die reichsten Konzerne reinigen, können Unterstützung und Sympathien von vielen Menschen gewinnen, die sich normalerweise nicht für die Gewerkschaft engagieren, da migrantische Arbeitnehmer die moralischen Widersprüche der Armut inmitten des Überflusses geradezu leibhaftig darstellen.“ (Lerner 2007, S. 76)

Die deutschen Gewerkschaften verfügen über wenig Erfahrung auf dem Gebiet der Organisierung von Kampagnen, die über Unterschriftensammlungen oder Serien von öffentlichen Demonstrationen hinausgehen. Wie ihre amerikanischen Kollegen, können sie nicht zuletzt von der Bürgerrechtsbewegung in den USA vor allem der sechziger Jahre des vorigen Jahrhunderts lernen, unter welchen Bedingungen politische Kampagnen zu messbaren Erfolgen führen. Ein notgedrungen kurzer Blick auf die damalige Szenerie lohnt sich. Martin Luther King junior verstand es meisterhaft, die Aktionen der von ihm geleiteten Bürgerrechtsbewegung gegen die Ausgrenzung und Benachteiligung der afroamerikanischen Bevölkerung so zu „rahmen“ (Framing-Konzept), dass sie sowohl in den Massenmedien als auch in der Bevölkerung auf von Empörung gegen die Gegner getragene Zustimmung stieß (Vgl. McAdam 1994, S. 393ff.). Martin Luther King und andere Hauptakteure inszenierten effektvolle Dramen, blamierten ihre Gegner, indem sie die Rassentrennung in öffentlichen Räumen durch deren Inbesitznahme bloß stellten. Deren rassistische Gegengewalt rief die Ordnungskräfte auf den Plan. Bilder von Wasserwerfern und Kampfhunden, die sich friedlichen Demonstranten in den Weg stellten, gingen um die Welt. Die öffentliche Meinung ergriff nicht nur deshalb Partei für die Bürgerrechtsbewegung, weil der Protest moralisch stark unterfüttert war, sondern auch, weil es die Kampagne verstand, vertraute christliche Werte (Brüderlichkeit) mit demokratischen Postulaten (Gleichheit) medienwirksam zu verknüpfen. Der schroffe Gegensatz zwischen Gut und Böse war jederzeit sichtbar. Er provozierte Parteinaahme und letztlich auch Gesetzesinitiativen der Regierung im Sinn der Bewegung. Weil sie die öffentliche wie die veröffentlichte Meinung nicht zuletzt durch die gewaltlosen Formen des Widerstands für sich gewinnen konnten, siegte die Kampagne. Sie verdankt ihren Erfolg aber auch der strategischen Unterlegenheit des Gegners, der sich anfangs in einer Überschätzung der eigenen Kräfte zu gewalttätigen Reaktionen provozieren ließ. Als die Kontrahenten der Bürgerrechtsbewegung aus ihrer Niederlage gelernt hatten und sich nicht mehr provozieren ließen, liefen deren vergleichbare Aktionen ins Leere (Vgl. Prott 2003, S. 168). Mit anderen Worten: Kampagnen der geschilderten Art, die ihren Ausgang in der Arbeitswelt finden, können erstens gewinnen, wenn sie eine starke moralische Dimension haben (z.B. Hungerlöhne bei Beschäftigten von Sicherheitsdiensten oder in Großschlachtereien, rabiate Verhinderung der Wahl von Betriebsräten bei Schlecker oder Lidl), also himmelschreende Ungerechtigkeiten zu skandalisieren in der Lage sind. Sie mögen zweitens erfolgreich sein, wenn sie durch originelle Aktivitäten zur richtigen Zeit und in einem zufällig günstigen thematischen Umfeld die Aufmerksamkeitsschwelle der Massenmedien zu überwinden geeignet sind, wenn sie drittens durch eine wohlwollende Berichterstattung öffentliche Sympathie in der Bevölkerung und bei populären Persönlichkeiten hervorrufen, und wenn sie viertens die ehrliche und nicht die künstlich inszenierte Empörung besonders benachteiligter Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zum Ausdruck bringen. Das heißt im Umkehrschluss aber auch, dass Organizing kaum als Allheilmittel zur erfolgreichen Durchsetzung von Interessen jeglicher Arbeitnehmergruppen tauglich ist. Schon die spürbaren Stimmungsschwankungen in der Öffentlichkeit im Angesicht von Arbeitskämpfen (z.B. im öffentlichen Dienst oder im Fahrpersonal der Deutschen Bahn), die von lebhafter Zustimmung gegenüber den Zielen der Streikenden bis zu empörter Ablehnung reichen, signalisieren, wie zerbrechlich und schwer kalkulierbar ein Machtspiel ist, das auf die Mobilisierung öffentlicher Sympathien gerichtet ist.

(3) *Lässt sich das organisatorische Strukturmuster von Organizing mit dem tradierten Organisationsmodell der deutschen Gewerkschaften verknüpfen oder muss im Fall seiner Implementation mit effektivitätsgefährdenden Brüchen gerechnet werden?*

Gewerkschaften sollten moderne Organisationen sein. Moderne Organisationen zeichnen sich nicht zuletzt durch strukturelle Anpassungs- und Lernfähigkeit an sich ändernde äußere Umstände aus. Sind die deut-

schen Gewerkschaften organisatorisch lernfähig? Sie müssten es sein, wenn sie sich Organizing einverleiben wollten. Auf den ersten Blick mag es den Anschein haben, als beruhe der angelsächsische Ansatz auf einem allenfalls lockeren Gefüge von Rollen ohne festes Strukturbild. Die genauere Betrachtung zeigt aber, dass es sich zwar um zeitlich befristet auftretende Akteursgruppen handelt, die aber doch ein klares kooperatives Geflecht darstellen, das den etablierten Strukturen der innergewerkschaftlichen Willensbildung wie den Handlungsverknüpfungen zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten durchaus im Wege stehen kann. Im „Organizing-Komitee“ versammeln sich die Aktiven, die ausfindig gemachten „Sprecher“ eines Betriebes. Sie sind einerseits kooperativ verknüpft mit Aktivgruppen innerhalb des Betriebes. Das können wie die „Sprecher“ Vertrauensleute oder auch Betriebsräte sein. Andererseits werden die Kampagnen in der Regel getragen von betriebsexternen Akteuren, von jenen „Organizern“, die im günstigen Fall schon Einsatzerfahrungen bei der Aktivierung von Arbeitnehmern in unterschiedlichen Betrieben oder Branchen gesammelt haben und/oder ihr Handwerk auf einer Ausbildungskademie für Organizer erlernt oder verfeinert haben. Das hierarchische Bild wird komplett durch die Figur des „Lead-Organizers“, der die Fäden der Kampagne in der Hand hält und von dem die wesentlichen Initialzündungen ausgehen. Wie fest oder wie locker die Struktur zusammengefügt ist, wie starr oder beweglich sie im Lauf einer Kampagne gehandhabt wird, mag von zahlreichen Umständen abhängen – es wäre aber organisationssoziologisch naiv zu glauben, hier regierten nur guter Wille und Überzeugung, nicht aber Macht- und Durchsetzungsinteressen innerhalb der neuartigen Struktur.

Wenn Organizer, die nicht identisch sind mit Gewerkschaftssekretären, von außen und vorübergehend in ein bestimmtes soziales Feld, beispielsweise einen Betrieb, mit gewerkschaftlichem Impetus hineinwirken, stellen sich mindestens zwei Fragen: Erstens, woher sie die Rechtfertigung für ihr Engagement nehmen, wer sie im Rahmen eines demokratischen Organisationsgefüges für ihr Handeln mit welchen Kompetenzen ausgestattet hat und zweitens, wie sich diese Kompetenzen gegenüber den womöglich vorhandenen gewerkschaftlichen oder betriebsverfassungsrechtlich legitimierten Instanzen in einer Weise abgrenzen lassen, die verletzte Eitelkeiten, Eifersüchteleien und daraus resultierendes intrigantes Verhalten möglichst in Grenzen halten. Wer Parallelstrukturen installiert, muss mindestens mit Friktionen rechnen, wenn nicht mit Handlungsblockierungen auf der einen oder anderen Seite. Der Gewerkschaftssekretär Peter Bremme ist im Rahmen eines Modellversuchs zum Organizing im Hamburger Bewachungsgewerbe solchen Irritationen begegnet. Nicht nur Hauptamtliche, sondern auch Betriebsräte stellten sich quer, weil sie das Projekt als Konkurrenzveranstaltung zu ihren etablierten Gewohnheiten wahrnahmen. „Die Mehrzahl der Betriebsräte“, so Bremme, „hat erst durch eigene praktische Erfahrungen mit Organizing ihre Skepsis abgelegt und das Projekt unterstützt.“ Es konnten jedoch nicht alle gewählten Repräsentanten überzeugt werden: „Eine relevante Minderheit sieht in dem Projekt weiterhin eine Gefährdung ihrer „angestammten“ Positionen und Rechte.“ (Bremme 2007: S. 215) Kann es sein, dass der Autor die Legitimationslücke zwischen den in der Regel von der Mehrheit der Beschäftigten eines Betriebes gewählten Betriebsräte auf der einen Seite und den von der Gewerkschaft extern herangezogenen Organisationsspezialisten auf der anderen Seite hier herunterspielt, indem er Rechte als „angestammmt“ bezeichnet und damit implizit als eine Art Traditionsmüll diskreditiert? Überspitzt formuliert, könnte man die Sache auch so sehen: Wenn der semiprofessionelle Organizer seine Zelte bereits in der Umgebung eines anderen Betriebes aufgeschlagen hat, muss der „angestammte“ Betriebsrat seinen Kopf immer noch hinhalten, wenn er sich womöglich in der Folge einer nicht in jeder Hinsicht sauber durchgeführten Kampagne gegenüber dem Management und/oder den Vertrauensleuten oder den Beschäftigten zu verantworten hat.

*(4) Die Mitgliedschaft in Vereinen und Verbänden, in Religionsgemeinschaften, Parteien und Gewerkschaften beruht in der demokratischen Gesellschaft auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Inwieweit läuft die Anwendung wesentlicher Aktionsformen des Organizing Gefahr, diesen Grundsatz zu verletzen und damit mittel- bis langfristig für die Gewerkschaftsbewegung mehr Schaden als Nutzen anzurichten?*

Wir haben es hier mit einem recht schwerwiegenden Problemkreis zu tun. „Man muss auch mal akzeptieren können, wenn ein Mensch auf Biegen und Brechen nicht Gewerkschaftsmitglied werden will“ – So oder ähnlich haben sich verschiedene meiner Gesprächspartner in den Gruppeninterviews geäußert, als es um die Frage ging, wie man den erreichten Organisationsgrad im Interesse erweiterter Durchsetzungsmacht steigern

kann. Wie viel Zwang, so lautet die jetzt erörterte Frage im Detail, steckt in der idealtypischen Organizing-Kampagne?

Das hier erörterte Konzept gewinnt sicher einen Teil seiner Faszination gerade für deutsche Gewerkschafter aus seiner streng systematischen Anlage. Nichts soll dem Zufall überlassen bleiben. Ohne eine gründliche Vorabanalyse des zu bearbeitenden Feldes läuft die Kampagne Gefahr, bereits im Ansatz stecken zu bleiben. Das beginnt schon mit der Konstruktion der oben erwähnten „Brückenköpfe“: „Wie machen wir die Arbeitsplatzsprecher ausfindig? Mittels eines Tests, denn Sprecher am Arbeitsplatz haben eine Gefolgschaft. Unabhängig von dem Umfeld, in dem organisiert wird, stellt sich bald heraus, wer die Sprecher am Arbeitsplatz sind. In einer Gruppensituation sind sie diejenigen, die um Rat gebeten werden, in einem Einzelgespräch werden die Arbeitnehmer die wichtigsten Namen angeben. Sie sind nicht immer diejenigen, die am lautesten auftreten, und sie sind nicht immer gewerkschaftsfreundlich. Da der Erfolg der Kampagne davon abhängig ist, ob wir dies richtig einschätzen, werden die Organizer dazu ausgebildet, die Arbeitsplatzsprecher zu prüfen, bevor wir Organizing-Komitees im Betrieb aufbauen. Die Sprecher werden daraufhin geprüft, wen sie mobilisieren können. Wir prüfen sie anfangs mit kleinen Aktionen, um sicherzustellen, dass wir den gesamten Betrieb dabei haben, wenn wir die Arbeitnehmer für wichtige Aktionen mobilisieren müssen.“ (Graham 2007: S. 149) Das klingt logisch, enthält aber einen beteiligungspolitisch problematischen Kern. Wer gibt eigentlich den ja in der Regel betriebsexternen lokalisierten Mobilisierern das Recht, Namen zu recherchieren und die ausfindig gemachten Sprecher „mit kleinen Aktionen“ auf ihre Kampagnentauglichkeit hin zu „prüfen“? Wie erwirbt man sich das Vertrauen von im Zweifelsfall wildfremden Menschen, verantwortungsbewusst mit solchen unter Umständen sensiblen Daten umzugehen, wie kann man den Verdacht abwehren, ein Spitzel im Schlepptau obskurer Interessen zu sein? Drängt man die ausgesuchten „Sprecher“ durch die „kleinen Aktionen“ nicht in die Rolle von Versuchskaninchen für zunächst einmal im Dunklen liegende Zwecke? Hinter diesen Fragen verbirgt sich die Vermutung, dass „Organizing“ bereits im Ansatz einen Druck ausübt, der die Grenzen illegitimer Zwangsanwendung zu überschreiten Gefahr läuft. Nicht allein Auftraggeber oder Kunden des fokussierten Unternehmens, sondern auch die potentiellen Akteure der Kampagne erscheinen wie Figuren auf einem Schachbrett, die von geschickt operierenden Organizern in Stellung gebracht werden.

Dem entsprechen auch die Methoden des „mappings“ und „ratings“ in der Phase der Aufschließung des Aktionsfeldes. Es handelt sich dabei um Kartierungstechniken, also um die Anfertigung grafischer Schaubilder, die eine Vielzahl von Informationen über Personen in eine logische Ordnung bringen. Je genauer die Organizer wissen, wer in welcher Abteilung des Betriebes mit wem sympathisiert, welche Vorlieben und Gewohnheiten seinen Lebensstil auszeichnen, ob er der gewerkschaftlichen Idee zustimmend, gleichgültig, neutral oder ablehnend gegenüber steht (rating), um so genauer lassen sich die Aktionen planen. „Dies hilft, Kräfteverhältnisse einzuschätzen, Beschäftigte individuell abgestuft anzusprechen sowie zugleich die Arbeitszeit der OrganizerInnen gezielt einzusetzen.“ (Dribbusch 2007: S. 31)

Wie viele andere Versatzstücke des Modells ist auch das nicht neu, aber die darin enthaltene Brisanz resultiert aus der systematischen Strenge des Verfahrens. Mit diesem Aspekt von „Organizing“ bekannt gemacht, reagierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer der vier von mir in der zweiten Projektphase durchgeführten Gruppeninterviews spontan mit dem Einwurf: „Stasi-Methoden!“ Das mag einer verzerrten Wahrnehmung geschuldet und deshalb stark übertrieben sein, aber diese Kritik ist sicher nicht völlig aus der Luft gegriffen. Jeder, der jemals soziologisch korrekte Belegschaftsbefragungen ins Werk gesetzt hat, kennt die hohe Empfindlichkeit von Arbeitnehmern, freiwillig persönliche Daten preiszugeben, die in ihrer Kombination geeignet erscheinen, Persönlichkeitsprofile zu erstellen, die allen gegenteiligen Beteuerungen zum Trotz eben doch im Verdacht stehen, in falsche Hände zu geraten und gegen den Inhaber der Daten gewendet zu werden. Ohne die Ausübung mindestens sanften Drucks oder durch die Erzeugung einer Atmosphäre der Heimlichkeit wird es in der Regel kaum möglich sein, substantielle, kartografisch aussagefähige Daten zu gewinnen. Eine wichtige Voraussetzung für die zwanglose Preisgabe persönlicher Daten ist ein oft über lange Zeiträume entwickeltes Vertrauensverhältnis, wie es idealtypisch dem System der gewerkschaftlichen Vertrauensleutearbeit zugrunde liegt. Aber steht das nicht dem „gezielten Einsatz“ der Arbeitszeit der Organizer im Wege? Organizing, so hat es den Anschein, ist der Versuch, wie in einem Zeitraffer nachzuholen, wozu gewerkschaftlich Aktive

in geduldiger betrieblicher Vertrauensarbeit oft Jahre benötigen. Das birgt zweifellos Risiken, zu denen nicht zuletzt eine Art Manipulationsverdacht gegenüber bedrängend auftretenden Organizern gehören kann.

Vertrauensleute, mit denen ich in verschiedenen Betrieben über diese Problematik gesprochen habe, halten das „rating“ im Kern für eine gute Idee. Hier und da haben sie selbst damit gespielt, wenn sie sich Gedanken über Nähe oder Entfernung von Beschäftigten in ihren jeweiligen Betreuungsbereichen von der Sache der Gewerkschaften machen. Auf diese Weise sollen sich Aktivitäten etwa der Mitgliedermobilisierung zweckrational optimieren lassen:

„So etwas Ähnliches hatten wir hier auch mal. Da sind wir die Kollegen in einer Abteilung, in der wir kaum ein Bein auf die Erde bekommen, der Reihe nach durchgegangen. Wir haben sie uns vor unser geistiges Auge gerufen. Die Frage war: Ist das einer, bei dem es sich lohnt, ihn anzusprechen, bei uns mitzumachen? Wenn ja, dann bekam der eine 1. Wenn nein, dann eine 2, wenn wir es nicht so genau beurteilen konnten, war das ein Fall für eine 3. Das kann schon helfen, den eigenen Bereich besser zu verstehen. Aber wir wären nie auf die Idee gekommen, so etwas aufzuschreiben, festzuhalten oder ständig zu ergänzen. Man weiß ja auch nie, in welche Hände so etwas einmal kommen kann.“ (Vertrauensfrau aus Betrieb B)

Sozial-kommunikativ kompetent handelt, wer sich in seine Interaktionspartner einfühlen kann und ihre private Identität achtet. Sensibel mit Persönlichkeitsdaten umzugehen, ist eine wichtige Grundlage für moralisch korrektes Verhalten. Unabhängig davon, ob der Erfolg von Kartierungstechniken den getrieben Aufwand rechtfertigt, muss sich solcher moralischer Schranken bewusst bleiben, wer auf Vertrauen im Umgang mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Betrieb setzt. Sie spielen in der Arbeitswelt eine unter mehreren Rollen, die ihre soziale Identität ausmachen. Darüber hinaus haben sie ein Privatleben, eine Existenz außerhalb der Arbeitsrolle. Sich als Person möglichst aus der Sogwirkung betrieblicher Leistungsbeanspruchungen mindestens ein Stück weit herauszuhalten, die personale Identität gegenüber den Zumutungen von Unternehmenskultur, „corporate identity“ oder „Total Quality Management“ halbwegs in Sicherheit bringen zu müssen, mögen viele abhängig Beschäftigte nicht zielgerichtet verfolgen, aber ihr sozialer Instinkt drängt sie doch in diese Richtung. Wer das in Rechnung stellt, wird als Organizer sicher äußerst vorsichtig zu Werke gehen, wenn er das Aktionsfeld in der angedeuteten Weise erschließen will.

Sicher ist nicht zu leugnen, dass sich in Interessenkonflikten Macht entfaltet, dass Überzeugungsarbeit, die solchen Konflikten innewohnt, immer auch Elemente des Zwangs enthält. Die Schwelle vom sanften Zwang zum offenen, die Persönlichkeit missachtenden Druck ist nicht immer genau zu erkennen. Wer sich ausführlich mit der Praxis von Mitgliederwerbegesprächen beschäftigt (Vgl. Prott 2006, S. 149ff.), in denen Vertrauensleute und Betriebsräte die fordernden und bedrängenden Teile verkörpern, gewinnt rasch einen Eindruck vom Repertoire der Daumenschrauben, die hier und da angesetzt werden, um manchen störrischen Beitrittsverweigerer anderen Sinnes zu machen. Rabiate Techniken der Mitgliedschaftserzwingung laufen dem Grundgedanken der Gewerkschaftsbewegung zuwider, solidarische Kraft aus freiwilligen Zusammenschlüssen zu ziehen, die sich auf erfolgreiche Praxis wie auf vernunftbetonte Überzeugungsarbeit gründen, in der sich Subjekte begießen, die ihre Autonomie gegenseitig achten. So richtig die Sache der Arbeiterbewegung auch sein mag, rechtfertigt sie doch keineswegs die Missachtung solcher elementarer demokratischer Grundregeln. Wer sie verletzt, macht sich moralisch anrüchig und verliert wahrscheinlich, weil sich Praktiken des „Shanghaiens“ ja herumsprechen, an ehrlich gemeinter Zustimmung.

Vor diesem Hintergrund erscheint es problematisch, wenn die Herausgeber des hier diskutierten Werks über „Organizing“ die folgenden Praktiken mindestens für interessante Ideen halten: „Für Australien schlägt Michael Crosby vor, Arbeitgeber mit einer Abgabe für die Gewerkschaftsarbeit zu belangen. Unter dem Titel „gerecht geteilte Beiträge“ („fair share fees“) möchte er von den Arbeitgebern einen Geldbetrag in Höhe von 80% des Gewerkschaftsbeitrages, um die Kosten der Gewerkschaft für Tarifverhandlungen, Rechtsberatung und ähnliches auszugleichen... Die britische T&G hat ein solches Abkommen im Reinigungssektor in London erkämpft. Dort wird auch von Nichtmitgliedern 80% ihres fiktiven Gewerkschaftsbeitrages über Lohnabzug seitens des Arbeitgebers der T&G überwiesen.“ (Bremme/Fürniß/Meinecke 2007: S. 14) Wie groß ist der Schritt von hier bis zur gesetzlich verordneten Zwangsmitgliedschaft und der Finanzierung der Gewerkschaften aus Steuermitteln? Hatten wir so etwas, mit unheilvollen Konsequenzen verbunden, auf deutschem Boden nicht schon einmal? Was bedeutet es für das Selbstverständnis hauptamtlicher Gewerkschaftsfunktionäre, wenn sie nicht aus „Arbeitergroschen“ sondern mindestens zu einem guten Teil von Nichtmitgliedern und/oder den Unter-

nehmern finanziert werden? Können Gewerkschaften dann länger für sich in Anspruch nehmen, im Tarifkonflikt als gegnerfreie Organisationen zu operieren, allein verantwortlich der Willensbildung ihrer Mitglieder?

Im Rahmen des Organizing-Modells verdichtet sich die Logik des Zwangs in der so genannten Blitz-Strategie. Jeffrey Raffo, ein erfahrener Organizer, skizziert das in den USA entwickelte Konzept: „Der „Blitz“ bringt große Teams von haupt- und ehrenamtlichen Organizern zusammen, um an einem mühsam vorbereiteten Wochenende eine Mehrheit der Belegschaft zu Hause zu besuchen. Ein „Blitz“ fing meistens Freitag nachmittags an, das erste Gewerkschaftstreffen fand dann am Sonntag und die erste Flugblattverteilung von den neuen betrieblich Aktiven am Montag statt. Die magische Grenze von 65-70% wurde meistens noch vor Ende der Arbeitswoche erreicht – sofern die Belegschaft überhaupt bereit war, sich zu organisieren. Durch die Blitz-Strategie hatten es auch die schnellsten Arbeitgeber und ihre „union busters“ schwer, die sich organisierende Belegschaft gleich zu Beginn wirksam zu behindern.“ (Raffo 2007: S. 182) Zu unseren weitverbreiteten (Zerr-) Bildern nordamerikanischer Alltagskultur gehört das unangenehme Szenario ganzer Schwärme von Bibel-Verküfern, die arglosen Bürgern auf die Pelle rücken, um ihnen das Heil zu verkaufen. Kann es den Anhängern von Organizing angesichts solcher strategischer Versatzstücke wirklich gelingen, den naheliegenden Verdacht abzuschütteln, sie hätten eine mindest entfernte Ähnlichkeit mit jenen lästigen „Drückerkolonnen“? Abermals begegnet uns die Frage der interkulturellen Übertragbarkeit des Modells. Es mag sein, dass aggressive Werbemethoden in allen Lebenslagen von amerikanischen Bürgern gleichmütig als Ausdruck von Markoliberalität ertragen werden – hierzulande sind Zweifel angebracht. Immer mehr Menschen fühlen sich durch aufdringliche Produktpropaganda durch Telefon, Internet und traditionelle Massenkommunikationsmittel unangenehm bedrängt. Befinden sich die gewerkschaftlichen Organizer da in der richtigen Gesellschaft? Was von Raffo als „Besuch zu Hause“ verharmlost wird, kann ohne massiven Druck kaum gelingen, sofern sich der Einsatz „großer Teams von haupt- und ehrenamtlichen Organizern“ im Anschluss an ein „mühsam vorbereitetes Wochenende“ rechtfertigen soll. Man mag ein gewisses Verständnis für die „Blitz-Strategie“ vor dem Hintergrund der amerikanischen Verhältnisse aufbringen, die es ja den Gewerkschaften schwer machen, als Verhandlungspartner überhaupt anerkannt zu werden. Aber lässt sich das auf das deutsche Sozialmodell übertragen? Mit der Idee des Organizing im allgemeinen und der Blitz-Strategie im besonderen konfrontiert, reagierten die Teilnehmer unseres Gruppeninterviews in Betrieb B einvernehmlich ablehnend. Ich zitiere hier eine relativ ausführliche Passage aus dem Gespräch im Herbst 2007.

„Hier geht das nicht! Man muss versuchen, die Leute zu überzeugen. Mit Zwang erreicht man höchstens das Gegenteil. Es gehört sich auch nicht, den Leuten nach Feierabend auf die Pelle zu rücken. Das würde ich mir jedenfalls verbitten. Ich frage mich auch, wie ein Mensch ernsthaft später aktiv wird, der auf diese bedrängende Art Mitglied geworden ist. Es ist gar nicht vertretbar, den Leuten so massiv nachzustellen und sie in die Gewerkschaft hineinzumanipulieren. Möglicherweise geht das in den USA. Die haben da eine andere Kultur als hier. Was wir hier brauchten, wäre ein freiwilliger sozialer Konsens in der Gesellschaft, dass man eben in der Gewerkschaft ist. Auch die Gewerkschaft sollte insgesamt mehr auf soziale Verantwortung hinweisen. Wenn sich ein Klima sozialer Verantwortung ausbreitet in der Gesellschaft, dann könnte der Nährboden für die Erweiterung der Gewerkschaft wachsen. (Vertrauensfrau)

Bei unseren Leuten funktioniert „Organizing“ sicher nicht. Wir sind hier ein Betrieb mit hochqualifizierten Angestellten. Im Reinigungsgewerbe oder bei Wachdiensten mag das anders sein, das kann ich nicht beurteilen. Das hätte bei uns nicht nur keinen Erfolg, sondern das würde von uns bereits geworbene Mitglieder verschrecken. Einzelne Methoden sind vielleicht sinnvoll: Das planvolle Vorgehen, dass man sich die einzelnen Menschen genauer vor Augen führt, die man werben will. Wir haben so etwas Ähnliches hier im Vertrauenskörper diskutiert. Eine Skala von eins bis fünf, eins ist schon Mitglied, fünf kriegen wir nie. Das mag schon sinnvoll sein. Aber das massive Bedrängen ist falsch. (Vertrauensmann)

Mich erinnert das an Werbemethoden. Darauf reagiere ich persönlich allergisch. Ich kann mir gut vorstellen, dass das bei der Mehrheit unserer Kollegen auch der Fall ist. Diese Einstufung in eine Skala, das strategische Vorgehen, das ist schon richtig. Darauf müssen wir wieder zurückkommen, wenn wir mit der ERA-Problematik durch sind. Ich kann mir gut vorstellen, dass man bei Lidl oder Schlecker so rabiat vorgehen muss. Da werden die Leute massiv unter Druck gesetzt. Da werden ja ganze Filialen geschlossen, wenn sich auch nur ein Komitee zur Wahl eines Betriebsrats bildet. Dass man bei solchen Filialen sich gut vorbereitet und von außen kampagnenmäßig reinstösst und über Nacht eine Mehrheit organisiert. Vielleicht geht das da nicht anders. In diesem Umfeld kann man auch vermitteln, dass bei einem solchen Arbeitgeber anders nichts rauszuholen ist. In unserem Betrieb sehe ich solche Voraussetzungen überhaupt nicht gegeben. Wir hätten auch gar nicht die Kraft dazu. Für uns ist eine Gewerk-

schaftssekretärin zuständig, und wir hier machen alles ehrenamtlich. Wir hätten also gar nicht die Kraft. Unsere Chance ist, durch gute Arbeit langfristig zu überzeugen. (Mitglied der VK-Leitung)

Dieses „Organizing“, das ist für mich ein einziges Horrorszenario. Mit brachialer Gewalt Leute in die Gewerkschaft zu zwingen, das ist mir zuwider. Wie kann man den Leuten nur zu Hause auf die Bude rücken? Beteiligung kann man nicht erzwingen. Wenn ein großer Leidensdruck da ist, wie in unserem Fall beim Streik, als alle Arbeitsplätze in Gefahr waren, da war eine Ausnahmesituation. Da haben wir von 25% auf 75% die Organisationsquote hochgekriegt. Da hat aber gereicht, dass wir Aushänge am Brett hatten, Mund-zu-Mund-Propaganda. Da haben wir den Leuten im November gesagt: Wenn ihr nicht bis zum Jahresende eintretet, dann kriegt ihr auch kein Streikgeld ab April. Das hat bei vielen gezogen, machen wir uns nichts vor. Aber den Leuten auf die Pelle rücken? Dann wären wir als IG Metall in diesem Betrieb erledigt.“ (Betriebsrat)

- (5) *Organizing setzt im Kern auf Mobilisierung und Entfaltung von Beteiligung durch diejenigen, um deren Interessen es letztlich geht, nämlich die Beschäftigten bestimmter Betriebe und Branchen. Das erfordert vor allem bei den hauptamtlichen Funktionären, ob sie nun externe Organizer oder festangestellte Gewerkschaftssekretäre sind, ein Umdenken im Sinn eines veränderten Rollenverständnisses. Sind die Gewerkschaften in Deutschland überhaupt bereit und in der Lage, ihre Personalentwicklungskonzepte, also Rekrutierung wie flexiblen Einsatz und Weiterbildung ihres hauptamtlichen politischen Personals in diese Richtung umzudirigieren?*

Es ist die beteiligungsorientierte Substanz des Konzepts, die Organizing zu einer wichtigen Bereicherung der innergewerkschaftlichen Modernisierungsdebatte macht. Die Herausgeber des hier hauptsächlich diskutierten Buches stellen zweifellos die richtigen Fragen. „Haben wir Hauptamtlichen uns nicht viel zu viel Verantwortung angeeignet, die eigentlich bei den Beschäftigten und den ehrenamtlichen Mandatsträgern liegt? Haben viele von uns vielleicht eine hohe Arbeitsfreude aus der heimlichen Richtlinienkompetenz gezogen, die ihnen daraus zuwuchs?“ (Bremme/Fürniß/Meinecke 2007: S. 22) Sie beantworten diese Fragen mit einem Plädoyer für ein verändertes Rollenverständnis. Gewerkschaftssekretäre sollen weg von der Vordenker- und hin zur Unterstützerrolle. Nicht sie sondern die weitgehend selbstständig arbeitenden Gruppen und Gremien im gewerkschaftlichen Handlungshorizont sollen den Mittelpunkt bilden. Die hauptamtlichen Funktionäre sollten ganz im Sinn des Organizing-Modells künftig primär dort eingesetzt werden, „wo Gewerkschaft bisher nicht vorkommt.“ (Ebenda, S. 22) Ganz einfach und widerspruchsfrei scheint die Sache jedoch nicht zu funktionieren, heißt es doch an verschiedenen Stellen des Buches, die „kollektive Aktivierung der Beschäftigten“ bedürfe der „hauptamtlichen Anleitung“ (Ebenda, S. 19). Axel Keller und ich haben auf einer soliden empirischen Basis an anderer Stelle nachgewiesen, wie schwer es selbst hochgradig selbstreflexionsfähigen Gewerkschaftssekretären fällt, ihre Rollenidentität zwischen den Unterstützungserwartungen von Betriebsräten und dem eigenen Gestaltungswillen zu finden. Gerade denjenigen, die wahrscheinlich wie die Herausgeber des hier erörterten Buches von einem starken Willen gesellschaftlicher Veränderung durchdrungen sind, fällt es sehr schwer, den Habitus des „Machers“ und „Anleiters“ mit dem des „Zuhörers“, „Moderators“ und „Initiators“ zu vertauschen (Vgl. Prott/Keller 1997, S.202ff.). Andere Menschen „orientieren“ zu sollen und zu wollen, im Wissen um die richtigen Einsichten den anderen ihre Unwissenheit und die bürgerlichen Flausen aus den Köpfen zu treiben, das bewegt nach wie vor vor allem solche hauptamtlichen Funktionäre, die man hier der Einfachheit halber als Traditionslinke bezeichnen könnte. Wer aber auf Selbsttätigkeit setzt, wer sich damit bescheidet, einen Stein ins Wasser zu werfen, damit sich die Kreise von selbst ausbreiten, wer mehr Fragen stellt als Antworten verkündet, benötigt nicht nur ein sehr hohes Maß an moralischer Integrität, gepaart mit sozial-kommunikativer Kompetenz, sondern der muss auch bereit sein, jenseits der Logik von Blitz-Strategien den Eigensinn der abhängig Beschäftigten auszuhalten. Kann sich ein solcher Rollenwechsel angesichts der (trügerischen) Verheißung von Organizing durchsetzen, auf einen Schlag sowohl das bestandssichernde Problem des Mitgliederschwunds zu lösen als auch Gewerkschaft als basisinitiierte soziale Bewegung wiederzubeleben? Die hier aufgeworfenen Fragen als akademische Glasperlenspielereien abzutun, unterschätzt die Strahlkraft der übermittelten Organizing-Erfahrungen in dieser Hinsicht. Einige der erfolgreichsten Kampagnen, von denen im Buch berichtet wird, nicht zuletzt die Mutter allen Organizings im gewerkschaftlichen Raum, die Justice-for-Janitors-Kampagne im nordamerikanischen Sicherheitsgewerbe, waren „keine Basis-Initiativen, sondern von oben herab geplante und initiierte Vorhaben.“ (Dribusch 2007: S. 40) Das mit Abstand Schlechteste, was der Organizing-Debatte in den deutschen Gewerkschaften passieren könnte, wäre die geschmeidige Etablierung

dieses doppelten Standards: Vollmundig bekennen sich die Gewerkschaften zu einer stärker beteiligungsorientierten Betriebspolitik, um gleichzeitig alle Fäden für zentral gesteuerte, vom hauptamtlichen Personal „angeleitete“ Kampagnen in der Hand zu behalten.

- (6) *Die deutschen Gewerkschaften mit Hilfe von Organizing in der Hoffnung vom Kopf auf die Füße zu stellen, im gleichen Atemzug die Mitglieder-Frage zu lösen, setzt nach Auffassung der Befürworter eine erhebliche Kraftanstrengung voraus, die nicht nur zu neuen Rollenverständnissen und zu Gestaltungsgewichtsverschiebungen im Organisationsgefüge führen würde, sondern auch mit einer beachtlichen Umschichtung materieller und personeller Ressourcen einherginge. Mit besonderer Dringlichkeit stellt sich deshalb die Frage, ob die bisher nachgewiesenen Erfolge des Modells eine solche Umorientierung rechtfertigen und an welchen Stellen der Organisationspolitik womöglich Löcher aufgerissen werden, wenn es zu einer entsprechenden Konzentration der Kräfte käme.*

Die nordamerikanische Dienstleistungsgewerkschaft SEIU ist in mancher Hinsicht eine Art Galionsfigur der internationalen Organizing-Bewegung. Von ihnen etwa 740 Beschäftigten auf Bundesebene sind allein 400 Organizer, die zum guten Teil von außerhalb der Gewerkschaften zur Bewegung gestoßen sind (Vgl. Dribusch 2007, S. 35). Allein diese quantitative Relation vermittelt einen Eindruck von der Größenordnung, über die geredet werden muss, wenn das Konzept in seiner ganzen Breite flächendeckend übernommen werden sollte. Soviel an dieser Stelle in aller Kürze zum Input. Was steht dem an messbarem Erfolg gegenüber? Peter Bremme berichtet von einem durch die Hans-Böckler-Stiftung geförderten Modellprojekt mit Organizing im Bereich des Hamburger Bewachungsgewerbes (Vgl. Bremme 2007, S.216). Mit Hilfe eines eher bescheidenen finanziellen, personellen und zeitlichen Aufwands ist es in einem einjährigen Zeitraum dort gelungen, in systematischen Kontakt zu 1500 von insgesamt 8000 Beschäftigten in 500 Arbeitsstätten zu treten. Mit ihnen zusammen ist eine „neue Struktur“ aufgebaut worden, in der sich Grundmuster des hier erörterten Organizing-Konzepts wiederfinden. 200 Personen, das entspricht etwa 14% der kontaktierten Wachleute, haben den Weg in die Gewerkschaft ver.di gefunden. Bei allem Verständnis für die schwierigen Umstände der Realisierung des Projekts handelt es sich hier um eine eher ernüchternde Bilanz, aus der jedoch keine zu weit reichenden Schlüsse gezogen werden sollten, denn erstens kann sich der Werbeerfolg erst nach einer längeren Zeit wirklich abschätzen lassen und zweitens reicht ein einziges Modellvorhaben sicher nicht aus, um verlässliche Nutzenabschätzungen auf einem hohen Verallgemeinerungsniveau anzustellen.

Den Herausgebern des Buches über Organizing ist sicher zuzustimmen, wenn sie es zur „Überlebensfrage“ der Gewerkschaften erklären, in neuen Branchen Fuß zu fassen. Weil es zudem „gefestigte Betriebsgruppen oder Vertrauensleute“ fast nur noch in „traditionell stark industriell geprägten Betrieben“ gäbe (Vgl. Bremme/Fürniß/Meinecke 2007, S. 17), müsse die gewerkschaftliche Aktionsbasis in den neuen Branchen durch Initialzündungen von außen überhaupt herzustellen versucht werden. Es ist beispielhaft von Zeitarbeit, Call Centern, ambulanten Pflegediensten, privaten Müllentsorgern oder privatisierten Postzustelldienstleistern die Rede, die in das Fadenkreuz von Organizing-Kampagnen geraten könnten. „Diese Branchen mit der Organizing-Methode von Grund auf zu organisieren, wäre eine dringende, für die Gewerkschaften überlebenswichtige Aufgabe: Wenn es keine gewerkschaftliche Struktur in den Betrieben gibt, ist sie erst durch die systematische Arbeit von Organizern von außen aufzubauen.“ (Ebenda, S. 17)

Nun disponieren Gewerkschaften im allgemeinen und die durch die Mitgliederverluste der letzten Jahre besonders gebeutelte Gewerkschaft ver.di im besonderen über knapper werdende Mittel. Das setzt strategischen Phantasien pragmatische Grenzen. Von allen anderen Begleiterscheinungen der angemahnten Umschichtung und Neuausrichtung der Ressourcen einmal abgesehen – zum Beispiel stellt sich ja die Frage, ob nicht nach wie vor auch die Unterstützung der etablierten Organe der betrieblichen Interessenvertretung durch zentral verfügbaren gewerkschaftlichen Sachverstand eine wichtige Voraussetzung für deren Erfolge in der Auseinandersetzung mit viel stärker munitionierten Konzernzentralen ist –, stellt sich eine wichtige in die Zukunft gerichtete Frage, die mit inneren soziokulturellen Veränderungsprozessen unserer Gesellschaft zusammenhängt: Den aufgeführten Ziel-Branchen für Organizing-Projekte ist gemeinsam, dass sich in ihnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen und auf einem zumeist niedrigen Qualifikations- und Entlohnungsniveau bewegen. Zweifellos verdienen sie gewerkschaftlichen Schutz im besonderen Maße.

Wenn sich die Arbeitnehmerorganisationen jedoch auf diese Sektoren mehr und mehr konzentrieren, verabschieden sie sich dann nicht noch mehr als bisher schon von jenem ebenfalls stark wachsenden Segment des Arbeitskräftepotentials in Gestalt relativ hochqualifizierter technischer und kaufmännischer Angestellter in den immer noch aufblühenden Sektoren der postindustriellen Bereiche? Stärker als in der Vergangenheit in diesen Milieus Fuß zu fassen, ist aber mit dem im Kern aggressiven Muster des Organizing nur schwer vorstellbar. Wenn sie ihren gut begründeten Anspruch aufrecht erhalten wollen, nicht nur das Sprachrohr der gedrücktesten Teile der Arbeitnehmerschaft zu sein, sondern auch jenen eine Stimme zu geben, die zwar häufig zu den Gewinnern der Modernisierungsprozesse gehören, aber gleichwohl in abhängiger Beschäftigung gefangen bleiben und sehr wohl nach kollektiven Organisationsmustern streben, wie die verschiedenen am Rande des DGB platzierten, berufsständisch ausgerichteten Gruppierungen mit ihrer aggressiven Tarifpolitik in den zurückliegenden Jahren nachhaltig unter Beweis gestellt haben, dann sind die Gewerkschaften einschließlich ver.di gut beraten, mindestens einen Teil jener strategischen Phantasie, die den prekären Wirtschaftszweigen zugewendet wird, hier einzusetzen und nicht länger durch praktische Politik zu verdrängen, dass auch hier wichtige Organisationsreserven für das Konzept einer einheitlichen, aber gleichwohl die relative Autonomie sperriger Berufsgruppen respektierenden Politik schlummern.

Es ist kaum anzunehmen, dass sich die deutsche Gewerkschaftsbewegung mit Hilfe von Organizing auf absehbare Zeit radikal umzubauen bereit und/oder überhaupt in der Lage ist. Das ist wahrscheinlich aus einigen der in den vorstehenden Punkten aufgeworfenen Gründen gar nicht sinnvoll. Wenn die Debatte jedoch dazu beiträgt, die schwerfälligen Organisationsmuster im Sinn flexiblerer Reaktionsweisen aufzubrechen, wenn die Gewerkschaften lernen, ihre Ressourcen beweglicher als bisher im Machtspiel sozioökonomischer Interessenkonflikte zu positionieren, wenn sie die Beteiligungspolitische Substanz des Organizing-Konzepts beherzigen lernen, dann haben wir es nicht mit einer die Kraft dieser gestandenen Organisation überfordernden Umkehr, wohl aber mit einer wesentlichen Bereicherung ihrer Handlungs- und Durchsetzungskompetenz zu tun.

## **C. Zusammenfassende Bewertungen unter Gesichtspunkten einer partizipatorischen gewerkschaftlichen Betriebspolitik**

Dieser Bericht dokumentiert Beispiele erfolgreicher sowie erfolgversprechender Aktivitäten gewerkschaftlicher Vertrauensleute aus mittelgroßen Betrieben im Organisationsbereich der IG Bergbau, Chemie, Energie und der IG Metall in der Hoffnung, dadurch denjenigen Anregungen zu vermitteln, die sich von effektiver Interessenvertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen Gewinn an Humanität in der Arbeitswelt versprechen. Dabei machen die vier Fallbeispiele deutlich, dass sich nachweisbarer Erfolg einerseits schwer quantifizieren und andererseits nur auf bestimmte Aktivitätsfelder begrenzen lässt. Erfolg ist auf diesem unübersichtlichen Gelände vielgestaltig. Er kann sich in verbesserten Arbeitsbedingungen bestimmter Arbeitnehmergruppen äußern, die selbstbewusste und relativ eigenständig operierende Vertrauensleute den Sicherheitsfachleuten des Betriebes abgerungen haben (Betrieb A). Erfolg zeigt sich, wenn Angestellte ohne die Unterstützung von gewerkschaftserfahrenen Facharbeitern in einer hochtechnisierten betrieblichen Umgebung als Vertrauensleute wie als Betriebsräte eine die Unternehmensleitung beschämende Informationspolitik zum Wohle der Belegschaft zu inszenieren in der Lage sind, wie wir das im Fall von Betrieb B gesehen haben. Vertrauensleute sind auch dann erfolgreich, wenn sie einen großen Teil einer Belegschaft zur Unterstützung einer gewerkschaftlichen Tarifforderung zu mobilisieren in der Lage sind, wie das Beispiel von Betrieb C unter Beweis stellt. Schließlich können es sich Vertrauensleute als Erfolg anrechnen, wenn sie nach Jahren des Stillstands einen Neuanfang der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit in Gang zu setzen verstehen, wie sich das für den Betrieb D nachweisen lässt. Es hat sich aber auch gezeigt, dass selbst beharrlich und kreativ operierende Vertrauensleute an Grenzen stoßen, wenn sie sich das ehrgeizige Ziel setzen, die Mitgliederbasis ihrer Gewerkschaft im jeweiligen Wirkungskreis spürbar zu erweitern. Vielleicht dokumentieren die für alle vier Betriebe nachgewiesenen Schranken eines entsprechenden Bemühens die defensive Position, in der sich die deutschen Gewerkschaften seit längerer Zeit befinden, besonders eindrucksvoll. Immer ist es den engagierten Gewerkschaften in den hier untersuchten Betrieben jedoch gelungen, die Mitgliederbasis zu stabilisieren, Einbrüche zu verhindern. Vielleicht ist das das äußerste dessen, was auf diesem Gebiet gegenwärtig im Schnitt erreichbar ist.

Allen vier Fällen erfolgreicher Vertrauensleutearbeit sind trotz nachgewiesener Unterschiedlichkeit im einzelnen diese drei Aspekte gemeinsam: Es waren *erstens* immer verhältnismäßig kleine Gruppen von engagierten Gewerkschaftern, von denen die Initiativen ausgingen. Sie warfen die Steine ins Wasser, die sich vergrößernde Kreise hervortrieben. In manchen Fällen, wie im Beispiel von Betrieb A, liegen die Initialzündungen lange zurück, wirken aber bis heute im Sinn einer verpflichtend gelebten und die gegenwärtigen Akteure womöglich auch gelegentlich erdrückenden Tradition fort. In anderen Fällen (Betriebe B und D) sind die Initiatoren erst seit wenigen Jahren am Werk, müssen sich nach anfänglicher Euphorie nun als standfest bewähren, weil sie an Grenzen ihrer Wirksamkeit stoßen. Was zeichnet Personen aus, so ist zusammenfassend zu fragen, die Erfolge anzustoßen und zu verstetigen in der Lage sind?

*Zweitens* schlägt sich effektive Vertrauensleutearbeit in einer gelingenden Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat nieder. Es herrscht, wie wir gesehen haben, nicht in allen Fragen Einvernehmlichkeit zwischen den beiden Instanzen der Interessenvertretung, aber das Miteinander ruht doch auf der soliden Grundlage wechselseitiger Anerkennung und Unterstützung. In keinem der hier dokumentierten Fälle fungierte der gewerkschaftliche Vertrauenskörper als bloßer Erfüllungsgehilfe der Betriebsräte, und umgekehrt maßte sich nirgendwo der Kreis der gewerkschaftlichen Vertrauensleute an, die Betriebsräte etwa vor sich her treiben, sie ständig argwöhnisch kontrollieren zu müssen. Wer genauer hinsieht, erkennt hier und da Betriebsräte, deren fordernde Geschäftigkeit Gefahr läuft, die Selbstständigkeit der Vertrauensleute zu erdrücken (Betriebe A und C), während in anderen Fällen die Grenzen zwischen beiden Instanzen zugunsten weitgehend hierarchiefreier Kooperation zu verschwimmen scheinen (Betriebe B und D). Welche Muster der Kooperation erweisen sich als zugleich erfolgreich, stabil und deshalb nachahmenswert? Auch diese Frage soll hier abschließend in aller Kürze erörtert werden.

Vertrauensleute wirken auch dann erfolgreich, wenn sie den Horizont ihrer Aktivitäten über den eigenen Betrieb hinaus öffnen. Im Verlauf tarifpolitischer Konflikte oder im Kontext gesellschaftspolitischer Signale ihrer Organisation stellen sie unter Beweis, dass sie sich nicht nur im kleinteiligen Arbeitsalltag des Betriebes engagieren, sondern sich auch für die „großen Themen“ der Arbeitnehmerpolitik verantwortlich fühlen. Sie werden sich überbetrieblich um so eher ins Zeug legen, je mehr sie in die gewerkschaftliche Arbeit im lokalen Raum integriert sind. Auch deshalb ist im Gegenzug *drittens* die aktive Unterstützung betrieblicher Vertrauenskörper durch die lokale Gewerkschaftsorganisation eine oft unverzichtbare Erfolgsbedingung. Auch in dieser Hinsicht lohnt es sich, die Erfahrungen der hier dokumentierten Fallstudien abschließend zuzuspitzen.

Der erste Aspekt markiert *subjektive*, an personale Grundausstattungen geknüpfte Dimensionen erfolgreichen Wirkens von Vertrauensleuten. Der dritte Aspekt stellt den *objektiven* Bedingungen, also Momente des strukturellen Rahmens gegenüber, während sich der zweite Aspekt in der Kooperationsperspektive auf die *soziale Dynamik* bezieht, also die Verknüpfung objektiver mit subjektiven Gegebenheiten berührt. Ich bündele auf jeder Ebene einige auffällige Erkenntnisse, um erfolgversprechendes Nachahmen anzuregen. Dabei versteht es sich von selbst, dass die Übertragbarkeit der hier dokumentierten und bewerteten betrieblichen Erfahrungen in andere soziale Horizonte schon wegen der ganz unterschiedlichen Strukturbedingungen und Handlungstraditionen nicht so ohne weiteres möglich ist. Der vorliegende Bericht versteht sich gerade auch in seinem Schlusskapitel als eine Art Interpretationsfolie, die interessierten Akteuren helfen kann, die eigenen mobilisierungsfähigen Potentiale abzuschätzen. Diesem Zweck dient auch die methodische Anlage der drei Darstellungen, mit deren Hilfe ich die Phantasie beflügeln möchte. Sie deuten in ihrer jeweiligen Dimension auf die Bandbreite der Probleme hin, konfrontieren dementsprechend Erfolgsfaktoren mit solchen des Misserfolgs.

## **I. Subjektive Voraussetzungen gelingender Vertrauensleutearbeit**

Ich habe an anderer Stelle (Vgl. Prott 2006, S. 31ff.) gezeigt, dass gewerkschaftliche Vertrauensleute über ein ganzes Bündel von Kompetenzen verfügen müssen, wenn sie in ihrem Einflussbereich nachhaltig wirksam agieren wollen. Die folgende Übersicht konfrontiert Elemente vorbildlich qualifizierter Vertrauensleute mit Typen defizitärer Kompetenzen. An den Gruppeninterviews und Expertengesprächen, aus denen dieses Projekt seine wesentlichen Informationen gewinnen konnte, haben mehr als zwei Dutzend Vertrauensleute teilgenommen. Ich greife auf einige lebendige Eindrücke zurück, um die schematisch aufgelisteten Gedanken zu illustrieren.

## Darstellung 2: Kompetenzprofile gewerkschaftlicher Vertrauensleute

Vorbildlich qualifizierte Vertrauensleute	Typen mit defizitären Kompetenzen
Der organisatorisch-methodisch Kompetente verfügt über organisations- und arbeitsrelevantes Wissen in Verbindung mit der Fähigkeit, planvoll und methodisch zu handeln.	Der ahnungslose Improvisateur hat allenfalls schwache Kenntnisse über Gewerkschaft und Arbeitsverhältnisse; er vertraut allein seiner Einfallsgabe in wechselnden Situationen.
Der sozial-kommunikativ Kompetente hat die Fähigkeit, sich in unterschiedliche Rollen einzufühlen, je nach Situation zu kooperieren oder sich in Konflikten zu behaupten; er macht sich im Reden verständlich und kann gut zuhören.	Der selbstbezügliche Eigenbrötler geht nicht auf andere zu, sieht sich selbst immer im Mittelpunkt des Geschehens und kann sich deshalb kaum in andere Menschen seiner Umgebung einfühlen und sich ihnen verständlich machen.
Der beruflich-fachlich Kompetente verbindet die solide Kenntnis der eigenen Arbeitsanforderungen mit einer positiven Grund-einstellung zum Leistungsanspruch der Arbeit als Basis für soziale Anerkennung und Hilfestellung im Kollegenkreis.	Der leistungsschwach Gleichgültige hat kein Interesse an seiner Arbeit und setzt sich deshalb dem Verdacht aus, die Funktion als gewerkschaftliche Vertrauensperson nur auszuüben, um sich den Leistungsanforderungen zu entziehen.
Der politisch-moralische Kompetente verbindet Überzeugungsfestigkeit und Einsatzbereitschaft im gewerkschaftlichen Sinn mit Charakterstärke.	Der charakterschwach Leidenschaftslose entfaltet seine in der Regel begrenzte Aktivität nicht auf der Basis gewerkschaftlicher Überzeugungen und moralischer Standfestigkeit.

Im Betrieb B sind Vertrauensleute am Werk, die ihre besondere *organisatorisch-methodische Kompetenz* gerade dadurch unter Beweis stellen, dass sie eine offene und projektförmige Anlage ihrer Arbeit gegenüber erstarrter Sitzungsroutine bevorzugen. Wenn ihre personellen Kräfte angesichts der sie bedrängenden Aufgaben nicht so schwach wären, würden sie gewiss Elemente einer langfristigen Planung ihrer auf das Jahr bezogenen Aktivitäten mit thematischen Schwerpunkten noch besser zu verknüpfen verstehen. Eher beiläufig berichteten sie davon, dass sie sich in ihren Zusammenkünften systematisch die Frage vorgelegt haben, welche Kolleginnen und Kollegen in welchen Abteilungen sich gegenüber gewerkschaftlicher Organisierung und Aktivierung aufgeschlossen, zurückhaltend oder ablehnend verhalten. Sie versuchten dadurch, Elemente der Situationsanalyse mit Eigenarten einer Kampagne zur Mitgliedergewinnung zu verknüpfen, was wiederum nur gelingen konnte auf der Grundlage eines beteiligungsoffenen Vorgehens, bei dem jeder mitmachen konnte, ohne sich durch Vorgaben von oben eingeengt zu fühlen. Die gewerkschaftlich Aktiven dieses Betriebes, ob sie nun im Betriebsrat oder allein im Vertrauenskörper engagiert sind, können sich dabei auf eine sensible *sozial-kommunikative Kompetenz* stützen, die sie vor Fehlern schützt. Sich in Arbeitskollegen hineinfühlen zu können, die man vom Eintritt in die IG Metall überzeugen möchte, setzt beispielsweise voraus, nicht auf platte Agitation, auf schrille Parolen oder martialisch wirkende Symbole zu setzen, sondern die Mentalität hochqualifizierter, individualistisch gesonnener Angestellter zunächst einmal zu achten, also eine Ansprache zu finden, die eben diesem Personenkreis ernsthaft gerecht wird und sich gerade nicht als geschickte Tarnung versteht.

An anderer Stelle dieses Berichts haben wir einen Betriebsschlosser aus Betrieb D kennen gelernt, der ein lebendiges Beispiel für die in den Gewerkschaften meiner Beobachtung nach stark unterschätzte *beruflich-fachliche Komponente* erfolgversprechender Vertrauensleutearbeit abgibt. Er kann sich in seiner verhältnismäßig großen Abteilung als Vorarbeiter auf einen starken Rückhalt im Kollegenkreis stützen, weil er ohne viele Worte Arbeitern, die Rat und Hilfe bei der Bewältigung ihrer beruflichen Aufgaben suchen, jederzeit zur Seite

steht. Er hat sich Achtung nicht durch Maulheldentum („Diese Parolen, die liegen mir nicht“) sondern durch eine vorbildliche Arbeitshaltung erworben. Dieser Vertrauensmann verkörpert sicher das, was die „Organizing“-Strategen einen „Sprecher“ nennen. Im Unterschied zu zahlreichen seiner Kollegen ist es ihm gelungen, ganz maßgeblich zum Teilerfolg der Mitgliederwerbekampagne in seinem Betrieb beizutragen.

Im Betrieb B wie im Betrieb C haben wir eindrucksvolle Beispiele für jenen Kompetenzausschnitt angetroffen, der wahrscheinlich die höchste Priorität im Qualifikationsprofil der Vertrauensleute beanspruchen kann, die *politisch-moralische Kompetenz*. Wer Überzeugungsfestigkeit und gewerkschaftliche Einsatzbereitschaft mit Charakterstärke verbindet, wer erkennbar uneigennützig agiert, wer also nicht dem eigenen Vorteil sondern der Sache der Belegschaft verpflichtet ist, nur dem wird es im Zweifelsfall gelingen, Aktivitäten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Ausnahmesituationen zu mobilisieren. Obwohl es bisweilen in den Gruppeninterviews den Anschein hatte, als sähen es die einflussreichsten Figuren im dominanten Betriebsrat beider Firmen nicht unbedingt gern, dass Vertrauensleute sich jederzeit eigenständig gebärden, sind diese doch spürbar stolz darauf, wie es eben diesen Vertrauensleuten zu verdanken ist, überraschend große Mengen von Beschäftigten anlässlich von Tarifrunden oder gesellschaftspolitisch initiierten Demonstrationen „in die Busse zu bringen“.

## **II. Objektive Bedingungen gelingender Vertrauensleutearbeit**

Wenn sich engagierte Menschen in einem Betrieb in dem gemeinsamen Interesse zusammenfinden, durch die Wahl eines Betriebsrates oder die Aktivierung eines in seinen Bemühungen erlahmten Betriebsrates die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im weitesten Sinne zu verbessern oder mindestens sich ihren fortgesetzten Verschlechterungen in den Weg zu stellen, reicht es für den Erfolg ihrer Bemühungen nicht aus, über die oben differenzierten Kompetenzen zu verfügen. Die subjektiven Gegebenheiten sind eine unerlässliche, aber kaum eine hinreichende Bedingung für nachhaltigen Erfolg. Es kann ja sein, dass noch die beste Absicht, mit größtmöglicher Energie und Beharrungsvermögen unterfüttert, an ungünstigen Rahmenbedingungen scheitert. Die folgende Übersicht konfrontiert ohne Anspruch auf Vollständigkeit wichtige Rahmenbedingungen betrieblicher Interessenvertretungstätigkeit, wie sie uns in diesem Bericht begegnet sind, mit unterschiedlichen Graden der Beeinflussbarkeit durch betriebliche wie überbetriebliche Gewerkschaftsinstanzen.

### Darstellung 3: Rahmenbedingungen der Vertrauensleutearbeit

Dimension	Günstige Ausprägungen	Ungünstige Ausprägungen	Grad der Beeinflussbarkeit
Umfang und Struktur der Belegschaft im Betrieb	Großunternehmen mit entwickelter Infrastruktur der Interessenvertretung  Beruflich und sozial relativ homogen zusammengesetzte Belegschaft	Kleiner oder mittel-großer Betrieb ohne gewerkschaftliche Tradition der Interessenvertretung  In zahlreiche unterschiedliche Berufs- und Interessengruppen zer-gliederte Belegschaft	Sehr gering
Aktionsradius der Vertrauensleute	Zeitliche und räumliche Beweglichkeit der VL wegen günstiger technischer und sozialer Arbeitsbedingungen	Ständige zeitliche und räumliche Fixierung der VL als Fesselung ihres Bewegungsspielraums	Begrenzt möglich durch geschickte und erfolgreiche Arbeit von Betriebsräten und Vertrauensleuten
Gewerkschaftliche Betriebspolitik auf der Ebene der lokalen und bezirklichen Gewerkschafts-Organisation	Betriebspolitik hat für ehrenamtliche wie hauptamtliche Funktionäre einen hohen Stellenwert, der sich in personeller und materieller Unterstützung ausdrückt	Betriebspolitik spielt nur eine untergeordnete Rolle, wodurch sich die gewerkschaftlichen Betriebsgruppen allein gelassen fühlen	Beeinflussbar durch beharrliche Thematisierung der Vertrauensleutearbeit in den Gremien der bezirklichen Gewerkschaftsorganisation

Darstellung 3 ist so aufgebaut, dass sie die Dimensionen entlang einer Linie zunehmender Beeinflussbarkeit auflistet. *Umfang und Struktur der Belegschaft* sind von den Arbeitnehmervertretungen nur sehr schwer beeinflussbare Parameter. In meiner Stichprobe markiert Betrieb A insofern einen Grenzfall, als er mit 1800 Beschäftigten in manchen Industriezweigen als veritabler Großbetrieb durchgehen könnte. Die Infrastruktur der Interessenvertretung ist hier hoch entwickelt. Sie steht wahrscheinlich so manchem Großbetrieb der Metallindustrie hinsichtlich der darin gebündelten gewerkschaftlichen Durchsetzungsmacht in nichts nach. Im Betrieb B verhält es sich genau umgekehrt. Hier operieren knapp zwei Dutzend gewerkschaftlich Aktive in einer Belegschaft von gut 300 Personen. Sie sind zwar von einer sozial homogenen Arbeitnehmerschaft umgeben, was grundsätzlich vorteilhaft ist, weil das oft mühsame Geschäft des Ausgleichs von Teilgruppeninteressen dadurch reduziert ist, aber weil es sich ganz überwiegend um hochqualifizierte Angestellte handelt, haben es die aktiven Metaller hier schwerer als irgendwo sonst in unserer kleinen Stichprobe. Die beiden Betriebe C und D aus dem Organisationsbereich der IG BCE bewegen sich zwischen den beiden Polen von Betrieb A und B, was die objektiven Erfolgsaussichten gewerkschaftlicher Interessenvertretung angeht. Hier begegnen uns typische Mittelbetriebe mit einer immer stärker sozial ausdifferenzierten Belegschaft, deren Arbeiterkerne jedoch der Interessenvertretungsarbeit bisher ein stabiles Gerüst vermitteln. Die befragten Akteure in beiden Betrieben wähnen jedoch im Unterschied zu den beiden Metall-Betrieben ein Damoklesschwert über ihren Häuptern. In einem Fall (Betrieb C) droht die Auslagerung der gewerkschaftsstrategisch wichtigen Instandsetzungsabteilung, im anderen Fall (Betrieb D) haben die Vertrauensleute und Betriebsräte Grund zur Sorge, dass eine Schwächung der Gewerkschaft im Betrieb mittelfristig die Tarifbindung der Regelung von Arbeitsbedingungen gefährdet.

Was den *Aktionsradius der Vertrauensleute* angeht, so ist seine Gestaltung in Grenzen möglich, sofern es etwa dem Betriebsrat gelingt, dem eigenen „Unterbau“ Räume und Zeiten oder gar darüber hinaus gehende Ressourcen der Arbeitserleichterung entweder durch „betriebliche Übung“ (Betrieb A) oder durch Betriebsvereinbarungen zu erstreiten. Ganz simpel hängt die Wirksamkeit der Arbeit einzelner Vertrauensleute aber sicher nicht zuletzt davon ab, wie sehr ihnen ihre Berufstätigkeit erlaubt oder verweigert, als Interessenvertreter zu fungieren. Hier konnten wir sehen, wie wichtig in Industriebetrieben nach wie vor die Gruppe der Instandsetzungshandwerker für eine belebte gewerkschaftliche Arbeit sein kann. Sowohl im Betrieb C als auch im Betrieb D haben wir Vertrauensleute angetroffen, die ihre politisch-moralische Kompetenz wirkungsvoll mit ihren berufsspezifischen Kommunikationschancen zu verbinden verstehen. Wer durch seine Reparatur- und Wartungsverpflichtungen „im Betrieb herumkommt“, also seinen Aktionsradius über den engen Rahmen einer räumlich fixierten Abteilung erweitert, kann der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit kaum zu überschätzende Dienste leisten.

Vertrauensleute sind Repräsentanten der überbetrieblich agierenden Gewerkschaft in einem bestimmten Betrieb. Viele von ihnen nehmen zusätzlich Funktionen in der lokalen oder bezirklichen Gewerkschaftsorganisation wahr. Dadurch eröffnen sich ihnen Möglichkeiten, die Ressourcen der Organisation für spezifische betriebliche Belange in Anspruch nehmen zu können. Aspekte der *gewerkschaftlichen Betriebspolitik* begegnen uns an verschiedenen Stellen dieses Berichts. Es zeigt sich dabei die Wichtigkeit dieser Dimension für den Erfolg der betrieblichen Arbeit in mehrfacher Hinsicht. Es fängt schon an mit der *organisatorischen Unterstützung* simpler Initiierungsprozeduren betrieblicher Vertrauenskörper durch die örtliche Gewerkschaft. Eine die Betriebspolitik ernst nehmende lokale Gewerkschaft mag im Sinn einer großzügigen Auslegung der Satzung hinnehmen, dass hier und da (z.B. in den Betrieben B und D) Vertrauensleute von Betriebsräten „ausgeguckt“ werden oder per Zuruf ins Amt kommen. Als Anschubaktivität einer lange brach liegenden Interessenvertretungsarbeit mag das vertretbar sein. Um jedoch die betriebliche Gewerkschaftsaktivität wirkungsvoll zu verstetigen, wird man um ordnungsgemäße Wahlen nicht herumkommen. Wer sie als lästige Pflichtübung abtut, unterschätzt nicht nur die substantielle Bedeutung demokratischer Prozeduren für Ansehen und Funktionsweise einer Organisation, er nimmt den betrieblichen Gewerkschaftsrepräsentanten damit auch eine wichtige Legitimations- und Vertrauensbasis als unerlässliche Voraussetzung dauerhaft erfolgreichen Wirkens.

Ein anderer wichtiger Aspekt, der uns in der kleinen Stichprobe begegnete, betrifft die Inanspruchnahme *materieller Ressourcen*. Zu den verblüffendsten Erfahrungen außenstehender Beobachter innergewerkschaftlicher Abläufe gehört sicher der Eindruck, dass die verschiedenen gewerkschaftlichen Organisationsebenen (Bund, Bezirke, lokale Organisationen) wie ausschließlich selbstbezügliche Systeme unvermittelt nebeneinander her existieren. Sowohl die IG Metall als auch die IG BCE verfügen über reichlich Materialien zur Unterstützung beispielsweise örtlicher Aktivitäten zur Mitgliederwerbung. Die aktiven Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben B (IGM) und D (IG BCE) haben im Zeitraum des Kontakts zu diesem Projekt einen erheblichen Teil ihrer Energien der Mitgliederwerbung zugewendet. Von Inspirationen oder gar konkreten Hilfestellungen durch die entsprechenden Abteilungen auf den übergeordneten Gewerkschaftsebenen war aber in beiden Fällen höchstens beiläufig die Rede. Allenfalls nahm man eher lustlos die vorhandenen Informationsangebote und Materialien zur Kenntnis, um sich dann aber doch auf die eigene Kraft und Phantasie zu verlassen. Das muss nicht unbedingt falsch sein, weil es Selbstdäigkeit als Essenz beteiligungsorientierter Gewerkschaftsarbeit freisetzt und eine nicht zu unterschätzende symbolische Wirkung im „Kundenkreis“ entfalten kann, aber es zeigt sich dabei doch auch eine bedenkliche Effizienzeinbuße zentraler gewerkschaftlicher Stäbe.

Schließlich lebt die Unterstützung der gewerkschaftlichen Betriebsarbeit nicht zuletzt von dem gezielten Einsatz der *professionellen Ressourcen*. Darunter ist aus dem Blickwinkel der betrieblichen Akteure schlicht und einfach die möglichst regelmäßige Präsenz von Gewerkschaftssekreteren im Betrieb zu verstehen. Während die Kolleginnen und Kollegen in Betrieb A damit keine Probleme haben – hier fällt die Betriebsbetreuung schon wegen der strategischen Bedeutung des Unternehmens in die Zuständigkeit des Ersten Bevollmächtigten – wünschten sich die Akteure im Betrieb B durchaus etwas mehr Engagement von Seiten „der Gewerkschaft“. Ähnlich wie die Vertrauensleute im Betrieb C hatten sie während des Halbjahreszeitraums unseres Kontakts einen personellen Wechsel des zuständigen Betreuungssekretärs zu verkraften. Die aus der finanziellen Not der Gewerkschaften geborenen Notwendigkeiten der Personalfluktuation erschweren offensichtlich in

weiten Teilen den Aufbau und die Pflege persönlicher Vertrauensverhältnisse zwischen betrieblichen Akteuren und dem Gewerkschaftsbüro. Die mit Personalausdünningen hier und da verbundenen großflächigeren Betreuungsbereiche bewirken ein übriges: Wenn sich die Gewerkschaftssekretäre nur sehr sporadisch und dann auch noch kurzzeitig in den Betrieben sehen lassen, fühlen sich die aktiven Betriebsgewerkschafter häufig vernachlässigt und im Stich gelassen. Betriebsräte und Vertrauensleute aus Betrieb C artikulierten in dieser Hinsicht einen unüberhörbaren Unmut. Umgekehrt zeigt das Beispiel von Betrieb D, dass ein personeller Wechsel im örtlichen Gewerkschaftsbüro sich nachhaltig belebend auf die betriebliche Gewerkschaftsarbeit auswirken kann.

### **III. Gelingende Vertrauensleutearbeit als entfaltete Kooperation mit Betriebsräten**

Wenn dieses Projekt auch nur eine im Vorwege getroffene Annahme bestätigt hat, dann ist es diese: Die betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gelingt optimal nur, wenn Betriebsräte und Vertrauensleute sich nicht eifersüchtig oder ideologisch borniert bekämpfen, sondern wenn sie vertrauenvoll und offen zusammenarbeiten. Das setzt allerdings auf beiden Seiten die Achtung der Eigenarten der jeweils anderen Funktionen und Rollen sowie das daran geknüpfte unterschiedliche Selbstverständnis voraus. Vertrauensleute, die sozialpartnerschaftlich gesonnenen Betriebsräte als potentiellen Arbeitverrättern begegnen, scheitern im Zweifelsfall ebenso wie Betriebsräte, die Vertrauensleute zu Laufburschen und Bewundern ihrer Selbstdarstellungsbedürfnisse herabwürdigen. Aus dem Blickwinkel der Repräsentanten betrieblicher Gewerkschaftsarbeit unterscheidet das folgende Schema zwischen vorbildlich und nachlässig kooperationswilligen beziehungsweise kooperationsfähigen Vertrauensleuten, bevor abermals beherzigenswerte Erfahrungen aus den vier Fallstudien herangezogen werden.

#### **Darstellung 4: Muster der Kooperation zwischen Vertrauensleuten und Betriebsräten**

Vorbildliche Vertrauensleute ...	Nicht vorbildliche Vertrauensleute ...
nehmen ihre Aufgabe ernst, gewerkschaftliche Listen zu BR-Wahlen zu diskutieren und aufzustellen.	überlassen die Wiederwahl der Betriebsräte allein den schon im Amt befindlichen Kollegen.
haben offene Ohren für die Sorgen und Nöte ihrer Kolleginnen und Kollegen, deren geduldiger Ansprechpartner sie sind.	gehen von sich aus nicht auf die Kollegen und Kolleginnen des Betreuungsbereichs zu, haben deshalb auch keinen „Draht“ zu ihnen.
bündeln Fragen, Handlungserwartungen gegenüber dem Betriebsrat und leiten sie an ihn weiter oder bringen sie in der Versammlung der VL zur Sprache.	kümmern sich nicht um die Stimmung in ihrem Wirkungsbereich und können dazu in Versammlungen der Vertrauensleute oder im Gespräch mit dem BR auch nichts berichten.
unterstützen den Betriebsrat bei der Durchsetzung von Belegschaftsinteressen, zum Beispiel durch Ermittlung von Meinungs- und Stimmungsbildern zu strittigen Fragen.	lassen den Betriebsrat im Unklaren über die Ansichten von Beschäftigtengruppen im Betrieb zu strittigen Fragen, weil sie diese Ansichten gar nicht kennen.
nehmen möglichst regelmäßig an den VL-Versammlungen teil, um nicht wichtige Informationen zu verpassen.	nehmen an Versammlungen der Vertrauensleute nur teil, wenn sie gerade nichts Besseres vorhaben.
geben die im Kontakt mit dem BR oder bei Versammlungen gewonnenen Informationen gewissenhaft an die Kollegen ihres Betreuungsbereichs weiter.	haben im Kreis ihrer engeren Kolleginnen und Kollegen nichts zu berichten, weil sie auch nichts erfahren.
warten nicht nur darauf, dass sie vom BR oder von der Leitung der VL oder von Vorgesetzten „offiziell“ über Neuigkeiten unterrichtet werden, sondern spüren solchen Neuigkeiten von sich aus nach.	übermitteln nur dann Informationen aus verschiedenen Quellen in den Kollegenkreis hinein, wenn sie ihnen „offiziell“ zugehen und sie dazu ausdrücklich aufgefordert worden sind.
ergreifen Partei für Kollegen, die zu Unrecht gemaßregelt werden, und helfen dadurch mit, ein angenehmes oder mindestens erträgliches soziales Klima zu schaffen.	ducken sich weg, wenn in ihrem Umfeld Ungerechtigkeiten auftreten, zum Beispiel im Umgang von Vorgesetzten mit Mitarbeitern.
helfen nach Absprache mit dem Betriebsrat bei der Umsetzung von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen mit.	führen sich für die Umsetzung von BR-Aufgaben prinzipiell nicht zuständig.
scheuen sich nicht, Betriebsräte zu kritisieren, wenn die ihren Aufgaben nicht gewissenhaft nachkommen	wollen es sich mit dem Betriebsrat nicht verderben, obwohl der sich nicht um die Interessen der Belegschaft kümmert.

Die in Darstellung 4 aufgelisteten Aspekte gelingender oder misslingender Kooperation zwischen den beiden unterschiedlich legitimierten Instanzen der Interessenvertretung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind keineswegs vollständig, erwecken aber einen Eindruck von der Gestaltungsvielfalt der Zusammenarbeit. Wenn die objektiven Rahmenbedingungen günstig zugeschnitten und die subjektiven Voraussetzungen in Form motivierter und qualifizierter Interessenvertreter gegeben sind, bedarf es dennoch besonderer Anstrengungen beider Seiten für ein gedeihliches alltägliches Miteinander. Ich greife drei Punkte heraus, um im Rückgriff auf Erkenntnisse dieses Projekts zu erläutern, woran man eine gute Kooperation im einzelnen erkennen kann.

Wenn die Zusammenarbeit zwischen Vertrauenskörper und Betriebsrat gut funktioniert, kommen ihre Resultate den im Betrieb Beschäftigten unmittelbar zugute. Im engen Schulterschluss mit Gewerkschaft und Betriebsrat helfen Vertrauensleute beispielsweise mit, Betriebsvereinbarungen und *Tarifverträge bereichsbezogen umzusetzen*. Der Zeitraum dieses Projekts war unter anderem bestimmt durch die möglichst passgenaue Einführung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) in Betrieben der Metallindustrie. Das geschah nicht überall, wie wir am Beispiel von Betrieb B gezeigt haben, ohne Reibungen. Hochqualifizierte Angestellte aus dem Kreis der Vertrauensleute hatten Grund zur Sorge, gegenüber der Statusgruppe der Arbeiter zu den Verlierern dieses bahnbrechenden Tarifwerks zu gehören. Ihr solidarisches Grundverständnis reichte aber aus, tatkräftig mitzuhelfen, bei der Neubewertung der Arbeitsplätze und der Eingruppierung der Arbeitsplatzbesitzer in das modifizierte Gehaltsgefüge der von ihrer Gewerkschaft vorgegebenen Linie zu folgen. Tarifverträge mit betrieblichen Öffnungsklauseln sind ein Musterbeispiel für die unverzichtbar notwendige Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten. Die Betriebsräte in Betrieb A und Betrieb B wissen, dass sie ohne die tätige Mitwirkung der Vertrauensleute gar nicht in der Lage wären, die zahlreichen Detailfragen regeln zu können, die mit der Umsetzung von ERA von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich notwendigerweise auftreten. Ihr arbeitsplatzbezogenes Erfahrungswissen vermittelt den Vertrauensleuten in solchen Prozessen häufig einen Kompetenzvorsprung gegenüber Betriebsräten, die lediglich das Ganze aus einer Art Vogelperspektive überblicken. Je dichter das Netz der Vertrauensleute gespannt ist und je selbstbewusster sie gelernt haben, ihre eigene Stellung im Kooperationsprozess womöglich auch gegen die Dominanzphantasien von Betriebsratsfürsten zu behaupten, um so eher werden sie in der Lage sein, sich mit eigener Statur gegenüber der Belegschaft zu profilieren. Wo Vertrauensleute als bloße Befehlsempfänger von Betriebsräten funktionieren, ist kaum damit zu rechnen, dass sie mit gestalterischer Phantasie und Augenmaß im Umsetzungsprozess von ERA in Erscheinung treten.

Vorbildliche Vertrauensleute, so kann man eine andere Erkenntnis auf den Punkt bringen, scheuen sich nicht, *Betriebsräte zu kritisieren*, wenn die ihren Aufgaben nicht gewissenhaft nachkommen. Von der Sache überzeugte Betriebsräte wissen aus wohlverstandenem Eigeninteresse, dass sie von Abnicken unter den Vertrauensleuten nicht weitergebracht werden. Nun ist es aus naheliegenden Gründen nicht einfach, mit Hilfe von Gruppeninterviews mit Betriebsräten und Vertrauensleuten verlässliche Eindrücke vom alltäglichen Klima auch streitigen Miteinanders zwischen beiden Funktionsgruppen zu gewinnen, denn bei solchen Gelegenheiten rücken die Beteiligten ja aus verständlichen Gründen gegenüber den Fragen stellenden Außenstehenden eng zusammen, verhalten sich also so, wie sie annehmen, dass es von ihnen erwartet wird. Diese naheliegende Vermutung bestätigte sich bei allen Gruppeninterviews. Aus den Expertengesprächen mit Kennern der jeweiligen Szenerien, vor allem Gewerkschaftssekretären, wurde aber deutlich, dass sich in keinem der vier hier dokumentierten Fälle die Vertrauensleute mit der Rolle dienstbarer Geister der Betriebsräte zufrieden geben. Je mehr sie, zum Beispiel im Verlauf von Tarifkonflikten, von sich aus das Heft des Handelns ergreifen und nicht erst auf Anstöße durch die Betriebsräte warten, um so praktischer fällt womöglich auch ihre Kritik an deren partieller Initiativlosigkeit aus. Das ändert allerdings nichts an dem Eindruck, der sich quer über alle vier Betriebe hinweg im Kontaktverlauf verdichtete, dass nämlich die treibenden Kräfte der Interessenvertretung Vertrauensleute sind, die gleichzeitig eine herausgehobene Stellung im Betriebsrat haben. Ohne Betriebsrat oder an ihm vorbei läuft nichts, aber der kann sich gegenüber seinem gewerkschaftlichen Unterbau keineswegs alles erlauben. Überall dort, so lautet eine wichtige verallgemeinerungsfähige Erkenntnis dieses Projekts, wo aktive Interessenvertretungsarbeit geleistet wird, wissen die Vertrauensleute, dass die Betriebsräte auf ihre tätige Mithilfe angewiesen sind. Daraus schöpfen sie ihr Selbstbewusstsein. Sie mögen sich hier und da mit der Rolle des Juniorpartners begnügen, weil sie den Einfallsreichtum, die Beharrlichkeit, das Verhandlungsgeschick und die Durchsetzungsphantasie der dominierenden Betriebsratsfiguren anerkennen, begleiten wohl auch deren Selbstdarstellungsbedürfnisse im Verlauf von Gruppengesprächen mit ironischem Schmunzeln, aber sie melden sich unüberhörbar zu Wort, wenn sie sich gleichsam von oben unter Druck gesetzt fühlen, wenn ihre Meinung kein Gehör findet. Die Art und Weise, wie Vertrauensleute und Betriebsräte im Betrieb B und im Betrieb D den teilweisen Misserfolg ihrer Projekte zur Werbung neuer Mitglieder aufgearbeitet haben, wie sie ohne Neigung zur Selbstzerfleischung nach Fehlern in der eigenen Vorgehensweise suchten, offenbarte im Verlauf der Gruppeninterviews einen nachhaltigen Eindruck von einem ausdrücklich Kritik einschließenden Vertrauensverhältnis zwischen den Hauptakteuren.

Vorbildliche Vertrauensleute, so lautet die Behauptung in Darstellung 4, nehmen möglichst regelmäßig an den *Versammlungen des Vertrauenskörpers* teil, schon weil es sich dabei um eine wichtige Drehscheibe des Informationsaustauschs handelt. Bei diesen Gelegenheiten begegnen sich gewissermaßen Betriebsräte und Vertrauensleute auf einem durch Tagesordnungspunkte geordneten Gelände, hier wird die kleinteilige Kooperation der beiden Funktionsgruppen im betrieblichen Alltag ebenso angestoßen wie bilanziert. Nun ist nicht jeder gewählte oder ernannte Vertrauensmann wirklich kontinuierlich aktiv. Selbst in den vier hier dokumentierten Fällen einer relativ gut gelingenden gewerkschaftlichen Betriebspolitik beteiligen sich nicht alle Vertrauensleute an den regelmäßigen Zusammenkünften, manchmal glänzt sogar mehr als die Hälfte von ihnen durch Abwesenheit. Belegschaftsgröße, Organisationsgrad und eine gelebte Tradition langjährig erfolgreicher Interessenvertretung erlaubt der betrieblichen Gewerkschaftsgruppe in Betrieb A jedoch, wie zu zeigen war, die Kooperation zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper durch die Etablierung des Stellvertreterprinzips bei den Vertrauensleuten zu verdichten. Durch diese formale Konstruktion gewinnt die Zusammenarbeit wahrscheinlich ein besonders hohes Maß an Verbindlichkeit. Auf der anderen Seite ist jedoch zu bedenken, dass sich aktive Beteiligung, und sei es in Form von Sitzungsfrequentierung, nicht erzwingen lässt. Nicht alle Vertrauensmänner, nicht alle Vertrauensfrauen, die pflichtschuldig zu den während der Arbeitszeit stattfinden Versammlungen („Das haben wir hier als betriebliche Übung durchgesetzt“) von Betrieb A eilen oder doch mindestens ihren Stellvertreter schicken, sind vermutlich von darüber hinaus gehendem Tatendrang beseelt. Aber es bleibt doch die übereinstimmende Erkenntnis der in allen vier Betrieben besonders herausgehoben aktiven Kolleginnen und Kollegen festzuhalten, der zufolge diejenigen, die sich nahezu immer bei den Versammlungen sehen lassen, auch weitgehend identisch sind mit denjenigen, die eine gute und verlässliche Interessenvertretungsarbeit leisten, auf die man zählen kann, wenn Flugblätter zu verteilen oder Demonstrationen vorzubereiten sind.

Nun hat es aber auch den Anschein, dass es selbst in Betrieben mit vorbildlicher Gewerkschaftsarbeit in den Versammlungen der Vertrauensleute nicht besonders anziehungskräftig zugeht. Das zumeist favorisierte feste Gerüst aus etabliertem zeitlichen Rhythmus (z.B. einmal im Monat an einem bestimmten Wochentag), feststehenden Orten (z.B. das Hinterzimmer der Gaststätte um die Ecke) und Versammlungsdauer (z.B. direkt nach Arbeitsschluss für zwei Stunden) vermittelt zwar Planungssicherheit, läuft aber auch Gefahr, in Routine zu erstarren. Das gilt um so mehr, wenn man sich die standardisierten Tagesordnungen solcher Sitzungen ansieht. Sie setzen dem Ordnungsbedürfnis gewissermaßen die Krone auf. Als hätten sie sich untereinander verabredet, beschäftigen sich die Kolleginnen und Kollegen aller vier Betriebe nahezu immer mit 1. Bericht des Betriebsrates, 2. Bericht aus der Gewerkschaft und 3. Verschiedenes. Bei genauerem Nachfragen bestätigt sich die naheliegende Vermutung, dass es häufig richtig lebhaft erst im letzten Punkt wird, wenn Probleme aus einzelnen Betreuungsbereichen der Vertrauensleute zur Sprache kommen. Dann aber drängt häufig die Zeit, und die ersten rüsten bereits zum Aufbruch. Es ist den Kolleginnen und Kollegen zu wünschen, dass sie ihre organisatorisch-methodischen Kompetenzen durch die Suche nach phantasievolleren Veranstaltungsdramaturgien erweitern, damit auch von dieser Seite her Beteiligung an Schwung gewinnt.

# Verzeichnis der im Text verwendeten Literatur

- Alzaga, V. (2007): Organizing an der Basis. In: Bremme/Fürniß/Meinecke (Hrsg.) *Never work alone – Organizing, ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg
- Benz, H.; Prott, J.; Saller, Chr. (1996): *Öffentlichkeit durch Beteiligung*, Marburg
- Bischoff, R.; Kornberger, F. (2007): Unsere Zukunft organisieren. In: Bremme/Fürniß/Meinecke (Hrsg.) *Never work alone – Organizing, ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg
- Bremme, P. (2007): Respekt und bessere Jobs. In: Bremme/Fürniß/Meinecke (Hrsg.) *Never work alone – Organizing, ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg
- Bruder, F. (2007): Organizing beruht auf wechselseitigem Respekt. In: Bremme/Fürniß/Meinecke (Hrsg.) *Never work alone – Organizing, ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg
- Dribbusch, H. (2007): Das „Organizing-Modell“. In: Bremme/Fürniß/Meinecke (Hrsg.) *Never work alone – Organizing, ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg
- Ellguth, P. (2007): Betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. In: WSI-Mitteilungen 3, S. 155 – 157
- Ellguth, P.; Promberger, M. (2007): Arbeitssituation und betriebliche Interessenvertretung – Bessere Zeiten im Betriebsrat? In: WSI-Mitteilungen 4, S. 209 – 215
- Graham, S. (2007): Organizing als Kampf gegen den Niedergang. In: Bremme/Fürniß/Meinecke (Hrsg.) *Never work alone – Organizing, ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg
- Keller, B. (2007): Ver.di – quo vadis? In: WSI-Mitteilungen 9, S. 467ff.
- Knoche-Gattringer, M. (2007): Organizing gegen den Abwärtstrend. In: Mitbestimmung 9, S. 48ff.
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus*, München und Mering
- Lerner, St. (2007): Weltgewerkschaften – Ein Mittel gegen den weltweiten Niedergang der Arbeiterbewegung. In: Bremme/Fürniß/Meinecke (Hrsg.) *Never work alone – Organizing, ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg
- McAdam, D. (1994): Taktiken von Protestbewegungen. In: F. Neidhardt (Hrsg.): *Öffentlichkeit, Öffentliche Meinung, Soziale Bewegungen*, Opladen
- Prott, J.; Keller, A.: *Hauptamtliche – Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit*, 1. Auflage, Münster
- Prott, J. (2003): *Öffentlichkeit und Gewerkschaften*, Münster
- Prott, J. (2006): *Vertrauensleute – Ehrenamtliche Gewerkschaftsfunktionäre zwischen Beruf und sozialer Rolle*, Münster
- Pyhel, J. (2006): Warum ist man Gewerkschaftsmitglied? In: WSI-Mitteilungen 6, S. 341ff.
- Raffo, J. (2007): Organizingerfahrungen aus Nordamerika – und aus Nordrhein-Westfalen. In: Bremme/Fürniß/Meinecke (Hrsg.) *Never work alone – Organizing, ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg
- Stubbe, L. (2007): Denglisch für GewerkschafterInnen. In: Bremme/Fürniß/Meinecke (Hrsg.) *Never work alone – Organizing, ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.











