

Gleichzeitig kann das private Umfeld womöglich auch von außen besser einschätzen, dass die Betroffenen die berufliche Situation nicht mehr bewältigen können. Psychische Stabilität durch privaten sozialen und finanziellen Halt spielen in der Ausübung der Funktion als arbeitnehmerseitige Interessenvertreter eine zentrale Rolle.

Wie auch in den anderen Kapiteln zu Beschäftigtenpraktiken deutlich wird, hängt der Erfolg beim Kampf um Mitbestimmung nicht vom Handeln einer einzelnen Person ab. Zentrale Akteure, die sich für die Interessen anderer einsetzen, sind jedoch ein wesentliches Element für eine gelebte und erfolgreiche Mitbestimmungskultur in den Unternehmen. Im Grunde genommen gelten die Angriffe der Arbeitgeber auf sie als Individuen in erster Linie (den Interessen) der Belegschaft. Um die Wirkung der Angriffe auf einzelne Akteure abzufedern, muss dieser Umstand der Belegschaft verdeutlicht, ein besserer Schutz einzelner sichergestellt und die Verantwortung der Interessenvertretung auf viele Schultern verteilt werden.

6.3 Gewerkschaft als Ressource und Akteur

Gewerkschaften sind *ein* zentraler Bestandteil in Kämpfen um Mitbestimmung. Obgleich sich die von uns untersuchten Konflikte durch ein komplexes Zusammenspiel einer Vielzahl von Akteuren und Ressourcen auszeichnen, so lässt sich zusammenfassend dennoch festhalten, dass gerade Gewerkschaften im Kampf um Mitbestimmung eine sichtbare Stärkung und Stütze für die Beschäftigtenseite darstellen. Gewerkschaften treten im Kampf um Mitbestimmung in verschiedenen Rollen, die in der Praxis verwoben sind und sich nur analytisch trennen lassen, in Erscheinung (vgl. Freeman/Medoff 1984; Schroeder 2014). Sie treten als Organisation auf, sind wichtige Ressource und oftmals zugleich handelnder Akteur in der Auseinandersetzung. Nicht zuletzt sind Gewerkschaften komplexe Institutionen im deutschen System der Erwerbsregulierung. Es scheint zentral, diese unterschiedlichen Rollen zu differenzieren, um verstehen zu können, welche Rolle »die Gewerkschaft« in den Konflikten einnimmt (vgl. Tabelle 5).

Als Organisationen verfügen Gewerkschaften über einen eigenen Apparat mit personellen, finanziellen, materiellen und machtpolitischen Ressourcen; sie verfolgen eigenständige organisationspolitische Grundsätze und politische Ziele (vgl. Schmitter/Streeck 1981; Schmalz/Dörre 2014);

gegenüber den Mitgliedern haben sie qua Satzung verbindliche Verpflichtungen inne. Als Organisation sind Gewerkschaften ein kollektiver Akteur mit diversen Gliederungen wie den Geschäftsstellen oder auch den ehrenamtlich tätigen Gremien (z. B. Delegiertenversammlung, Ortsvorstand). Gewerkschaften können in Konflikten um die Mitbestimmung beteiligter bzw. betroffener *Akteur* sein. In Auseinandersetzungen um Tarifverträge treten sie – als (potenzieller) Tarifpartner – in der Regel als Protagonist der Auseinandersetzung in Erscheinung. In der Praxis agieren Gewerkschaften auch in Form handelnder Personen, wie hauptamtlicher Sekretäre oder auch gewerkschaftlicher Beschäftigter und Vertrauensleute, die die Schnittstelle zwischen Organisation und einem konkreten Betrieb bilden.

Weiter können Gewerkschaften als *Ressource* fungieren bzw. Ressourcen für die Verwirklichung von Arbeitnehmerpraktiken im Kampf um Mitbestimmung zur Verfügung stellen. In Konflikten um Betriebsratswahlen oder in Fällen der Behinderung eines vorhandenen Betriebsrats treten DGB-Gewerkschaften oft als Berater, z. T. auch als strategische Planer in Erscheinung. Sie stellen Expertenwissen und z. T. sogar finanzielle Unterstützung zur Verfügung.

In Form einer sozialen *Institution* bieten Gewerkschaften den Akteuren einen Identifikationsrahmen, eine Werteplattform, die typische Deutungen und Legitimitätsvorstellungen transportiert und dadurch das Handeln von Akteuren integriert und leitet. Verankert sind hier Gerechtigkeitsvorstellungen und Solidaritätsnormen, aber auch Erwartungen im Hinblick auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und den sozialen Umgang im Betrieb.

Obgleich die Organisation Gewerkschaft immer über Personen handelt, tritt sie in der Praxis in unterschiedlichen Erscheinungsformen auf: mal mehr als »Apparat« (Organisation mit Ressourcen und Machtmitteln), mal mehr in Form konkreter Personen, bspw. hauptamtlicher Gewerkschaftssekretäre, gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte, betrieblicher Vertrauensleute oder gewerkschaftlich organisierter Belegschaftsmitglieder.

Diese Seiten kommen in den hier betrachteten Fällen in unterschiedlicher Art und Weise zur Geltung, wobei die betrieblichen Akteure auf die Frage nach Rolle und Beitrag *der Gewerkschaft* im jeweiligen Konflikt spontan vorwiegend über Einfluss und Wirkung der »Apparat-Ressourcen« berichteten und erst im Verlauf der Interviews weitere Dimensionen nannten, die ebenfalls bedeutsam waren. Auch die Frage, ob es sich bei Gewerkschaften um eine externe Instanz handelt oder aber ob Gewerkschaft

ten – vermittelt ihrer Mitglieder in Belegschaften und Betriebsräten – als direkter Akteur im Kampf um Mitbestimmung verstanden werden, wurde von den Befragten unterschiedlich beantwortet.

Tabelle 5: Rollen von Gewerkschaften in Konflikten um Mitbestimmung in den Fallstudien

Rolle	Inhalte
Organisation	Geschäftsstellen, Gremien, Tarifpartner, Konfliktpartei
Akteur	Handelnde Individuen wie Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb, Vertrauensleute, engagierte Aktivisten und hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre
Ressource	Know-how und Experten-Wissen, strategische Kapazitäten und Beratung, finanzielle Unterstützung
Institution	Werte, Identität, Sinn, Solidarität, Gerechtigkeitsnormen, Leitbilder

Quelle: Eigene Zusammenstellung

6.3.1 Gewerkschaftliche Aktivitäten im Kampf um die Mitbestimmung

Im Kampf um Mitbestimmung kommt in der Regel eine große Vielfalt der zur Verfügung stehenden Ressourcen gewerkschaftlicher Arbeit und Aktivitäten in der einen oder anderen Form und Ausprägung zur Anwendung. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass die genutzten Ressourcen mit der strategischen Handlungsfähigkeit (vgl. Kapitel 2) der beteiligten Personen einhergehen, die insbesondere die Fähigkeit der Koordination umfasst. Unsere Fallstudien dokumentieren eine große Bandbreite der eingesetzten gewerkschaftlichen Ressourcen:

- Da in Konflikten um die Mitbestimmung meist verschiedene Organisationen oder Akteure zusammenarbeiten (müssen), stellt die Koordination eine essenzielle Aufgabe dar, die der Gewerkschaft zukommt. Dies umfasst die persönliche oder kollektive Beratung zur strategischen Handlungsfähigkeit in konkreten Einzelfragen bis zur Strategieentwicklung in längerfristigen Auseinandersetzungen. In einigen Fällen übernahmen gewerkschaftliche Akteure die Verantwortung für die Planung, Vorbereitung und Umsetzung einzelner Kampagnen bzw. von Teilschritten in einem Konflikt. In Initiativen zur Durchsetzung tarif-

und betriebspolitischer Ziele standen sie oft im Zentrum (z. B. bei der Beratung, Planung und Weiterentwicklung der tarifpolitischen Auseinandersetzung bei *Medical*, *Wehaga*, *Walzer* oder *Hubel*).

- Eine weitere wichtige Aufgabe besteht in der fachlichen und prozessbezogenen *Unterstützung* betrieblicher Akteure bzw. Betriebsräte im und für den Kampf um Mitbestimmung. Diese bezieht sich meist auf betriebliche Mandatsträger, die je nach Lage der Dinge individuell oder kollektiv qualifiziert, auf Auseinandersetzungen vorbereitet bzw. im Verlauf fachlich zu spezifischen Fragen fortgebildet werden. Weiter zählen hierzu die Begleitung einzelner Mitglieder bzw. Betriebsräte, das systematische Coaching von Einzelpersonen und Gremien bis hin zur individuellen, vertrauensvollen, teilweise seelsorgerischen Konflikt- und Lebensberatung. In den betrachteten Fällen geschah dies bspw. in Form von Schulungen zur Vorbereitung und Umsetzung von Betriebsratswahlen bei *Möma* oder der Begleitung und individuellen Beratung der Betriebsratsvorsitzenden bzw. zentraler Akteure bei *Walzer*, *Hubel* oder *Medical*. In Einzelfällen unterstützten Gewerkschafter auch bei der Suche nach alternativen Arbeitsplätzen (z. B. im Fallbetrieb *Walzer*).
- Eine bedeutsame Aufgabe der Gewerkschaften liegt weiter in der systematischen, routinemäßigen *Mitgliedergewinnung* und -betreuung. Gewerkschaften engagierten sich in unseren Fällen bei der Mitgliedergewinnung sowohl in bereits gewerkschaftlich erschlossenen bzw. für Gewerkschaften zugängigen Betrieben als auch mithilfe des sogenannten »Organizing« – einer ressourcenintensiven, kampagnenmäßigen Erschließungsarbeit – in Betrieben mit geringem Organisationsgrad. In diesen Fällen wurden Veranstaltungen, Versammlungen, Mitgliederinformationen, Sprechstunden innerhalb und außerhalb der Betriebe durchgeführt. Beispiele sind offensive Kampagnen zur Mitgliedergewinnung bei *Walzer* und *Möma* oder die systematische Verbreitung von Mitgliederinformationen bei *Medical*, *Präziso*, *Möma*, *Thermo* und *Hubel*.
- In vielen Fällen nahmen im Konflikt involvierte Beschäftigte oder Betriebsräte die *Rechtsberatung* der Gewerkschaften in Anspruch. Die Leistungen bestanden in der Regel darin, Anwälte zu empfehlen oder zu stellen sowie Kosten für die Begleitung in juristischen Verfahren zu übernehmen. In anderen Fällen wurden Informationen beschafft bzw. bereitgestellt oder externe Experten bzw. Sachverständige für spezielle Fachfragen vermittelt (z. B. die Bereitstellung juristischer Beratung bei

Wehaga, Hauser und Walzer; Unterstützung in Einigungsstellenverfahren bei *Präziso* und *Möma*).

- Gewerkschaften übernehmen oftmals die Organisation der *Öffentlichkeitsarbeit* (in Betrieb, Gewerkschaft, Stadt, Branche, Region sowie bundesweit). In Fällen, in denen der Kampf um Mitbestimmung öffentlich gemacht wurde, übernahmen Gewerkschaften meist weitgehend die Aufgaben der Presse- und Medienarbeit (vgl. Kapitel 6.6). Dazu zählen auch die Bereitstellung und Finanzierung von Material (Flugblätter, Buttons, Transparente, T-Shirts usw.) sowie allgemeiner Logistik (Organisation von Fahrten, Räumen usw.). Zahlreiche Anschauungsbeispiele fanden wir hier unter anderem in den Fällen *Hubel*, *Medical*, *Walzer*, *Möma*, *Thermo*, *Wehaga* und *Präziso*.
- Nicht zuletzt sind die Förderung der überbetrieblichen Unterstützung und Solidarität in Gesellschaft, Politik und DGB-Gewerkschaften eine zentrale Aufgabe, um darüber die Erschließung erweiternder gewerkschaftspolitischer Machtressourcen (z. B. über Konzernbeziehungen, in politischen Parteien) herzustellen. Bei *Walzer*, *Präziso*, *Hubel* und *Medical* unterstützten bspw. gewerkschaftliche Akteure maßgeblich die Vernetzung und eine offensive regionale bzw. bundesweite Solidaritätsarbeit. Im Fall *Medical* wurden politische Parteien und Funktionsträger über die Gewerkschaft angesprochen.

Die hier aufgeführten Ressourcen umreißen das (mögliche) Spektrum gewerkschaftlicher Aktivitäten, die im Kampf um Mitbestimmung zum Einsatz kommen können, sich aber je nach Fallkonstellation deutlich unterscheiden. Ein wichtiger Grund sind die unterschiedliche finanzielle und personelle Ausstattung der Gewerkschaften. So verfügen insbesondere kleinere Einzelgewerkschaften über deutlich geringeren Spielraum, aber auch kleinere, weniger finanzstarke Gliederungen der großen Einzelgewerkschaften verweisen auf die Grenzen ihrer finanziellen und personellen Ausstattung.

6.3.2 Gewerkschaftliche Aktivitäten in den Fallstudien

In den Fallstudien wird die mehrdimensionale Rolle der Gewerkschaften in verschiedenen Ausprägungen deutlich. Dabei stachen einige Aspekte ins Auge, die für den Verlauf und die Wirkung von Arbeitnehmerstrategien im Kampf um Mitbestimmung besonders bedeutsam erscheinen.

Gewerkschaftliche Koordination: Strategische Handlungsfähigkeit im Konfliktverlauf

Eine zentrale Herausforderung in Konflikten um die Mitbestimmung bestand in den Fallbetrieben darin, die Beschäftigtenstrategie zu koordinieren. Diese Aufgabe wurden in manchen Fällen von hauptamtlichen Gewerkschaftern übernommen; in anderen Fällen lag sie bei den Betriebsräten, die jedoch mehr oder minder stark durch Sekretäre der Gewerkschaften unterstützt wurden. Die Koordination beinhaltete verschiedene Aufgaben: die Analyse und Einordnung der Arbeitgebermaßnahmen; die Auswahl und Abwägung geeigneter Reaktionen; eine Analyse der Veränderung der Lage im Zeitverlauf, der Chancen und Risiken verschiedener Maßnahmen.

Im Wesentlichen ging es darum, Handlungsoptionen zu identifizieren, den optimalen Einsatz vorhandener Ressourcen und beteiligter Akteure zu planen und entsprechende Aktionen zu veranlassen. Im Fall *Medical* fiel die Rolle der strategischen Koordination dem hauptamtlichen Gewerkschaftssekretär und einer kleinen Gruppe gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte zu. Bei *Howo* lag die Initiative bei einer kleinen Gruppe gewerkschaftlicher Aktivisten, bei *Walzer* und *Präziso* waren verschiedene hauptamtliche Sekretäre im Zusammenspiel mit einzelnen Betriebsräten und dem beratenden Anwalt wichtige Figuren.

Gewerkschaftliche Akteure übernahmen in unseren Fällen in der Regel dann eine führende Rolle, wenn betriebliche bzw. tarifpolitische Auseinandersetzungen mit einer offensiven, proaktiven gewerkschaftlichen Zielsetzung (z.B. Tarifbindung, Durchsetzen einer Betriebsratswahl) verbunden waren oder aber, wenn neben dem konkreten betrieblichen Konflikt weitergehende Organisationsziele verfolgt wurden, wie z.B. offensive Mitgliedergewinnung, Stärkung der Tarifbindung in einer Region oder Branche, Erschließung eines Unternehmens auf dem Weg zum Tarifvertrag oder die Eroberung von Betriebsrat-Mandaten (*Walzer*, *Möma* oder *Hubel*).

In den Fallbetrieben *Thermo*, *Howo*, *Medical*, *Bisch* und *Hauser* legte man ausdrücklich Augenmerk auf gemeinsames, strategisch abgestimmtes Vorgehen zwischen Betriebsrat, Aktivenkreis bzw. Vertrauenskörper und den Hauptamtlichen der Gewerkschaft. Die Inhalte und Methoden der Zusammenarbeit wurden laufend analysiert und an die sich verändernde Situationen angepasst. Man stimmte das Vorgehen untereinander ab und schaffte unter Einbezug des breit aufgestellten Aktivenkreises Transparenz, wodurch die Belegschaft nach Aussage der Befragten stets informiert

und beteiligt war. Die nachhaltig positive Wirkung dieser koordinierten Arbeitsweise belegen die konstante Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder sowie die Wahlergebnisse für die gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte bei *Hubel*, die trotz Scheiterns der konkreten Tarifverhandlungen und des langwierigen Konflikts auf einem hohen Niveau stabil blieben.

Koordinationsprobleme entstanden vor allem in den länger dauernden Konflikten in verschiedenen Situationen. In einigen Fällen zogen sich anfängliche Protagonisten aus ihrer Koordinatorenrolle zurück und schränkten ihr Engagement ein. Zog sich der Konflikt über längere Zeit hin, wurden gesteckte Ziele nicht erreicht oder war die heiße Konfliktphase beendet, so verschwamm zuweilen die Verantwortung. Dies geschah dann durchaus, ohne dass es den Akteuren bewusst gewesen oder abgestimmt worden wäre (z.B. *Wehaga*, *Walzer*, *Vehika*). In diesen Phasen fehlte es zeitweise an Orientierung, die beteiligten Akteure erlebten diese Situation als verunsichernd und es kam zu vermeidbaren Fehlern.

Deutlich wird dies am Fallbetrieb *Walzer*. Hier hatte nach aggressiven Angriffen auf den Betriebsrat (u.a. Einbeziehung der einschlägig bekannten Rechtsanwaltskanzlei) und die Mitbestimmung die zuständige Gewerkschaft die Strategie entwickelt, den Konflikt sozusagen auf sich zu ziehen und gab das Ziel »Kampf um einen Tarifvertrag« aus. Auf dieser Grundlage wurden schnell weitere Mitglieder gewonnen und zeitnah ein Warnstreik organisiert. Das Management antwortete nach anfänglichem Taktieren mit Gegenwind, u.a. mittels Kündigung des Betriebsratsvorsitzenden. Die Gewerkschaft trieb den Tarifkonflikt entschlossen voran, band weitere Hauptamtliche ein und förderte die Hinzuziehung externer Akteure (bspw. eines Anwalts). In einer solchen Situation initiierte der mit der Kündigung bedrohte Betriebsratsvorsitzende in Zusammenarbeit mit dem beauftragten Rechtsanwalt eine aussichtslose Klage gegen ein (arbeitgebernahes) Betriebsratsmitglied – und erlitt vor Gericht eine deutliche Niederlage, die wiederum die Arbeitgeberstrategie und -argumentation stärkte.

Im Fallbetrieb *Präziso* zogen sich hauptamtliche Sekretäre nach dem erfolgreichen Abschluss der Tarifaufeinandersetzung relativ schnell zurück; die Nachwehen des Tarifkonfliktes mündeten jedoch innerhalb des Betriebes in einen zermürenden »Stellungskrieg«. Die Verantwortung für die strategische Ausrichtung und Koordinierung war vor allem an den Betriebsrat übergegangen, dem es nach eigenen Angaben aber nicht immer ausreichend gelang, sich für den latenten Konflikt strategisch aufzustellen.

Die mangelnde strategische Unterstützung durch die Gewerkschaft führte so zu einer gewissen Verzettlung im Abwehrkampf, indem vorwiegend juristische Auseinandersetzungen initiiert wurden, um die Arbeitnehmerposition zu verbessern.

Eine strategische Koordinierung kann zu einer rationaleren Auswahl der taktischen Optionen in einer Auseinandersetzung führen. Sie ermöglicht es auch, Arbeitgeberstrategien rational zu analysieren – und eben nicht spontan-affektiv zu beantworten. Im Fall *Möma* gelang es den Akteuren auf diese Weise, der Provokation des Arbeitgebers nüchtern entgegenzutreten: Hier reagierte die zuständige Gewerkschaft in der Situation einer zugespitzten Auseinandersetzung und offensichtlich beabsichtigten Provokation taktisch geschickt: Das Unternehmen erteilte dem betreuten Gewerkschaftssekretär auf Basis relativ nichtiger Vorwürfe ein Hausverbot, um auf diesem Wege die Kommunikation zwischen Unternehmen und Gewerkschaft gezielt zu stören. Die zuständige Gewerkschaftsgliederung kritisierte das Vorgehen, ging jedoch nicht – wie es möglich gewesen wäre – juristisch gegen die Provokation vor, sondern beantwortete die Angriffe mit der Beauftragung eines anderen politischen Sekretärs. Mittels dieser Personalrochade nahm man der Unternehmensargumentation den Wind aus den Segeln, brachte den Arbeitgeber damit unter Zugzwang und ermöglichte eine neue Gesprächs- und Handlungsebene für den Kampf um Mitbestimmung.

Die Koordination der verschiedenen an einem Abwehrkampf beteiligten Akteure kann als eigenständige (Netzwerk-)Aufgabe angesehen werden (vgl. Kapitel 7.3). Für die Koordinatoren stellt sich das grundlegende Problem, dass derartige Netzwerke keine interne Hierarchie besitzen und daher nicht via Anweisung, sondern immer nur durch diskursive Aushandlung gesteuert werden können. Dies verweist auf einen zweiten Aspekt: Essenziell ist in den Konflikten die Integration der Beteiligten im Hinblick auf die Zielsetzung, die Wahl der Taktiken oder Mittel (bzw. den Verzicht auf bestimmte Taktiken) und die zu erwartenden Resultate. Diese Aspekte werden in den folgenden Abschnitten genauer beleuchtet.

Vertrauen, Loyalität und Identifikation

Die Orientierung der beteiligten Akteure auf gemeinsame Ziele und Mittel ist eine zentrale Herausforderung im Kampf um die Mitbestimmung. Wesentlich ist, dass sich die betroffene Belegschaft mit den Zielen der Ini-

tiative und den Mitteln der Auseinandersetzung identifiziert. Dies schließt auch Vertrauen in die Akteure, und hier in die beteiligte Gewerkschaft, mit ein. In einigen Fällen gelang es Arbeitgebern, die Beschäftigten in eine Art Loyalitätskonflikt zu treiben. Dies war bspw. in den Fällen *Medical* und *Walzer* der Fall, in denen eine zügige Erschließung seitens der Gewerkschaft gelungen war und dann schnell auf die Tarifbindung abgezielt wurde. Hier wuchsen die Mitgliederzahlen rasch an, während das Vertrauensverhältnis der Mitglieder in »ihre Organisation« noch wenig gefestigt war. Mit Zuspitzung des Konflikts, einer Verhärtung der Fronten und zunehmend aggressivem Ton sahen sich Beschäftigte, die eher arglos an der Seite der Gewerkschaft für bessere tarifliche Bedingungen eintraten, scheinbar gezwungen, sich zwischen *ihrem* Unternehmen und der Gewerkschaft zu entscheiden. Die Gewerkschaft wurde mitsamt ihren Vertretern seitens des Arbeitgebers als externer Akteur, als Störfaktor mit eigensinnigen – den Unternehmens- und Belegschaftsinteressen widersprechenden – Interessen dargestellt, der sich in die internen Beziehungen einmischte. Wer sich für die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft entschied, wechselte damit potenziell die Seite, verließ den gemeinsamen Identifikationsrahmen, das »Unternehmens-Wir«, und ging damit, wenn auch unausgesprochen, das Risiko ein, zu einem späteren Zeitpunkt Nachteile zu erfahren.

Der Kampf um Mitbestimmung stellt die Gewerkschaften daher vor besondere Herausforderungen: Zum einen geht es um die Sicherstellung gewerkschaftlichen Rückhalts, der Organisationsmacht, die sich vor allem im Organisationsgrad niederschlägt. Zum anderen geht es um die institutionellen Aspekte. Hiermit ist die Stärkung von Identifikation, Vertrauen und Überzeugung der Mitglieder und der Belegschaft gemeint. Letzteres erfordert eine langfristig angelegte Strategie, die in die Zusammenarbeit und Förderung der betrieblichen Akteure investiert. Bei *Hubel* und *Thermo* gelang es, Vertrauen und Loyalität gerade auch über Beteiligung und Transparenz zu gewinnen und zu stabilisieren. Man sprach offen über die Situation und strategische Optionen. Chancen und Risiken wurden realistisch eingeschätzt und offen kommuniziert.

Einige der Befragten, so bei *Präziso*, *Hubel*, *Thermo* oder auch *Hauser*, hoben hervor, dass gerade in anhaltenden bzw. intensiven Konfliktsituationen das Vertrauen in die hauptamtlichen Vertreter der Gewerkschaft von großer Bedeutung ist. Dieses Vertrauen konnten sich die hauptamtlichen

Gewerkschaftssekretäre in den Fällen erarbeiten. Geschätzt wurden insbesondere Sachkenntnis, Lebens- und Berufserfahrung, Nüchternheit und Klarheit, Zuverlässigkeit, Strategiefähigkeit sowie ein Umgang auf Augenhöhe mit den Beschäftigten. Während diese Aspekte in den Fällen *Hubel*, *Präziso* oder *Thermo* besonders betont wurden, berichten die betrieblichen Akteure in den Fällen *Vehika* und *Möbler*, dass auch die fehlende Akzeptanz die Zusammenarbeit erschwerte. Ein gutes Vertrauensverhältnis trägt auch in Phasen schwieriger Entscheidungen und hilft dabei, »Durststrecken« zu meistern.

Konflikte zwischen Gewerkschaft und Belegschaft: Die Entwicklung geteilter Zielsetzungen und Erwartungen

Einige Fälle (z.B. *Medical*, *Walzer*, *Wehaga*) weisen darauf hin, dass es im Kampf um die Mitbestimmung um einen Konflikt zwischen Motiven und Zielen der konkreten Belegschaft auf der einen und »ihrer« Gewerkschaft auf der anderen Seite kommen kann. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn sich Teile der Belegschaft oder des Betriebsrats mit Vereinbarungen, Ergebnissen bzw. Lösungen zufriedengeben, die aus Sicht der Gewerkschaft nicht vertretbar sind – oder umgekehrt. Sehr deutlich wurde diese Problematik bei *Medical*: Hier legte das Unternehmen im Laufe der Tariffbewegung ein Angebot vor, das – so die Einschätzung der befragten Akteure – bei einer Abstimmung durch die Belegschaft vermutlich Zustimmung gefunden hätte. Von der zuständigen Gewerkschaft wurde das Angebot abgelehnt, da damit eine deutliche Unterbietung des geltenden Flächentarifvertrags unterzeichnet worden wäre. Im Fall *Bisch* bot das Unternehmen dem Betriebsrat den Abschluss von Betriebsvereinbarungen an, die reale Verbesserungen der Arbeitsbedingungen enthielten – und dann letztlich abgeschlossen wurden –, während das Unternehmen Tarifverhandlungen mit der Gewerkschaft gleichzeitig kategorisch ablehnte. Auch bei *Walzer* war der Abbruch der Tarifgespräche von Zugeständnissen (z.B. Gutscheinen) an die Beschäftigten begleitet, sodass Teile der Belegschaft sich mit dem konkreten Ergebnis zufrieden zeigten und sich sowohl von der konfliktorisch verlaufenden Tariffbewegung als auch dem Ziel Tarifvertrag abwandten.

In all diesen Fällen geriet die Auseinandersetzung zuungunsten der Arbeitnehmerseite mehr oder weniger ins Stocken. Im Fall *Medical* beteiligten sich zahlreiche Gewerkschaftsmitglieder nicht mehr am beschlosse-

nen Erzwingungsstreik, bei *Walzer* nahmen Teile der Belegschaft einzelne Zugeständnisse des Unternehmens zum Anlass, sich gegen die Fortsetzung der zunächst begrüßten Tarifbewegung auszusprechen, bei *Bisch* musste die Gewerkschaft die begonnene Tarifaueinandersetzung ohne Ergebnis abbrechen.

Eine anders gelagerte Situation fanden wir im Fall *Hauser*. Hier schlug der beauftragte Jurist einen schnellen Abschluss des Verfahrens vor und riet dem Betroffenen, die vom Unternehmen angebotene Abfindung in einem Vergleich anzunehmen. Der Betriebsrat bestand in Abstimmung mit dem betreuenden Sekretär jedoch darauf, den Konflikt vor Gericht auszufechten – mit dem Erfolg der Rehabilitierung und späteren Wahl zum Betriebsratsvorsitzenden.

Um einer drohenden Spaltung zwischen Belegschaft und Gewerkschaft vorzubeugen, ist es wichtig, die Erwartungen, Vorstellungen und Ziele frühzeitig zu diskutieren und abzustimmen. Für die Gewerkschaften scheint es dabei geboten, gegenüber der Belegschaft die organisations- bzw. branchenpolitische Bedeutung, die Tragweite des Konflikts von Beginn an offensiv und deutlich zu kommunizieren. Je besser es gelingt, betriebspolitische Vorstellungen mit gewerkschaftspolitischen Zielen zu verbinden, desto eher können die Akteure in diesem Spannungsfeld navigieren. Gelingt dies nicht, bekommt die Einheit Risse, und dem Arbeitgeber ist es ein Leichtes, die Gewerkschaft, ihre betrieblichen Repräsentanten und die gewerkschaftspolitischen Ziele als »fremdbestimmt«, »überzogen« oder »unvernünftig« zu diskreditieren.

Gewerkschaftliche Unterstützung im Alltagskonflikt:

Zermürbungsstrategien standhalten

Gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte merkten in den Interviews verschiedentlich an, dass die proaktive gewerkschaftliche Unterstützung und die strategische Hilfe im Zeitverlauf nachlassen oder sich auf die »heißen« Konfliktphasen beschränken. Dies ist vor allem in Fällen eines latenten, schwelenden Konflikts zwischen den Betriebsparteien der Fall bzw. im Übergang von erfolgreichen tarifpolitischen Auseinandersetzungen in die »Mühen der Ebene«. So kritisieren einige der betrieblichen Akteure (z. B. *Präziso*, *Wehaga*, *Vehika*), dass Betreuung und Begleitung durch Hauptamtliche zu sehr auf Höhepunkte bezogen seien, während es im alltäglichen Kampf um Mitbestimmung an Impulsen, Ideen und Unterstützung gegen

zermürbende Dauerbehinderung eher fehle. Betriebsräte würdigten zwar durchaus die zuverlässige Arbeit der hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre, vor allem rund um Tarifbewegungen. Bemängelt wurde allerdings, dass die Hauptamtlichen für die alltäglichen Probleme – die ebenfalls Qualität aktiver Behinderung von Mitbestimmung annehmen können und einen Teil der Arbeitgeberstrategien ausmachen – zu wenig Zeit investieren.

Alltägliche Auseinandersetzungen, verbale, persönliche oder auch arbeitsrechtliche Attacken gegen einzelne Mitglieder des Betriebsrats, die wiederholte Verzögerung und Verschleppung zu klärender Belegschaftsanliegen führen auf Dauer zu einem latenten Gefühl der Erfolglosigkeit. Sie lösen Unzufriedenheiten, das Gefühl der Unzulänglichkeit aus und bergen letztlich das Risiko, dass ehemals engagierte Akteure kapitulieren – bis hin zu Fällen psychischer und körperlicher Erkrankungen.

Tatsächlich übersteigen die Anforderungen zur adäquaten Beantwortung dieser Form der »Dauerbehinderung« von Mitbestimmung in der Regel die Ressourcen sowohl der Betriebsräte als auch der zuständigen Hauptamtlichen. Unsere Befunde zeigen jedoch, dass das gewerkschaftliche Engagement in diesen Konfliktfällen durchaus Erfolge sowohl für die betrieblichen Akteure als auch für die Gewerkschaft generieren kann. Dies unterstreicht der Fallbetrieb *Hubel*: Die dauerhafte, systematische Begleitung der Betriebsräte und Belegschaft durch politische Sekretäre und die Geschäftsstelle, fortlaufende Kommunikation, die geduldige Beratung und Überzeugung (gerade auch in schwierigen Phasen, Zeiten des scheinbaren Stillstands oder nach Niederlagen) stärkten nicht nur die Identifikation mit der Gewerkschaft, sondern trugen auch nachhaltig zur Steigerung des Organisationsgrads und der Handlungsfähigkeit der betrieblichen Akteure bei.

Ressourcen erkennen und nutzen: Beteiligung systematisch fördern

Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb sind eine zentrale, oft aber zunächst »stille« Ressource für den Kampf um Mitbestimmung im Betrieb, die bewusst mobilisiert werden muss. Durch die Aktivierung der Gewerkschaftsmitglieder kann die Standfestigkeit der Protagonisten in der Auseinandersetzung gestärkt werden. Geeignete, ggf. niederschwellige Angebote und Impulse für die Mitgliedschaft sowie gegenüber entsprechend aufgeschlossenen Beschäftigten können Haltung, Standfestigkeit, Positionierung und

Eigeninitiative fördern. Der Anspruch vieler Betriebsräte, vor allem gut *für* ihre Belegschaft zu arbeiten und die im Betriebsverfassungsgesetz – bezogen auf Mitbestimmung – verankerte prägende Beziehung vom eher »aktiven Betriebsrat« und der »eher passiven Belegschaft« kann hierbei allerdings regelrecht zum Hindernis werden. Im Fall *Wehaga* gelang es, mit der T-Shirt-Aktion große Teile der Belegschaft zu einem sichtbaren Statement zu bewegen. In einem anderen Fallbetrieb erfuhren wir hingegen von einer selbstständig initiierten Unterschriftensammlung von Kollegen in einer Abteilung, die als Verstärkung im Kampf um Mitbestimmung offensichtlich vom Betriebsrat nicht erkannt wurde und folglich ungenutzt blieb. Arbeitnehmerstrategien lassen sich in dieser Hinsicht weiterentwickeln: Denn die Belegschaft, Gewerkschaftsmitglieder und Vertrauensleute lassen sich nicht nur in Hochphasen des Konfliktes, sondern auch in den alltäglichen Konflikten als Ressource nutzen. In den Betrieben, in denen eine aktive, demokratisch geprägte und in der Praxis bewährte gewerkschaftliche Struktur wachsen konnte und gefördert wurde (bspw. in Form von Vertrauensleuten, Aktivenkreisen oder betrieblich gewachsenen Netzwerken), kann im Kampf um Mitbestimmung auf aktive, verstärkende Ressourcen zugegriffen werden. Indem eine größere Gruppe von Beschäftigten Einfluss auf die innerbetriebliche Meinungsbildung nimmt und der – oftmals unter Beschuss bzw. im Fokus stehende – zentrale Akteur ausdrücklich nicht zu jeder Frage, jedem Statement, jedem Streitpunkt prominent und womöglich allein Stellung nehmen muss, kann auch vermieden werden, den Konflikt als persönliche Fehde abzutun. Sowohl für Betriebsräte als auch für die Gewerkschaften stellt sich hierbei die Aufgabe, die Belegschaft aktiv einzubinden, das organisierte Arbeiten in und mit der Belegschaft einzuüben.

Eine weitere Ressource ist die Vernetzung mit den Belegschaften und Betriebsräten anderer Unternehmen oder mit Unterstützungsnetzwerken. Diese Netzwerke erlauben es, sich unter Gleichgesinnten auszutauschen, Solidarität und Verständnis zu erfahren. Sie können so als wichtige moralische Stütze in Auseinandersetzungen fungieren. Gleichzeitig lassen sie sich als Quellen für neue Ideen und Strategien im Abwehrkampf nutzen. Auch hier zählen sich langfristige Arbeit und Kontaktpflege aus (vgl. Kapitel 6.2 und 65.)