

Einkalkuliert werden muss, dass der Arbeitgeber gegenüber potenziell negativen Wirkungen immun ist – und sich von negativer Publicity schlicht nicht beeindrucken lässt. In einigen Fällen perlen Skandalberichte in der Presse am Arbeitgeber ab. Hier zeigt sich, dass der Erfolg der Abwehrpraktiken immer auch von den Reaktionen des Arbeitgebers abhängt. Zudem besteht die Gefahr, dass der Arbeitgeber potenziell negative Wirkungen ignoriert, sich von Öffentlichkeitsstrategien provoziert fühlt und die Vorgehensweise verschärft: So können mutmaßliche betriebliche Initiatoren massiveren Angriffen ausgesetzt werden, was zu weiteren Belastungen dieser zentralen Akteure im Betrieb führt.

Die vorgestellten Betrachtungen legen es nahe, Strategien der Beschäftigtenseite als Bestandteil eines Gesamtpaketes, einer *durchdachten Strategie* zum Einsatz zu bringen. Im Rahmen der strategischen Planung gilt es dann auch, die (schwer zu kalkulierenden) Risiken und Nebenfolgen sowie die besonderen Voraussetzungen, wie die Einbindung Externer und die Sicherstellung des Rückhalts in der Belegschaft, zu durchdenken und abzuwägen.

7.3 Regeln und Ressourcen im Kampf um die Mitbestimmung: Kurzer Rückblick auf die theoretischen Bezüge der Studie

Die empirischen Befunde unserer Studie erlauben einige Rückschlüsse im Hinblick auf das theoretische Verständnis betrieblicher Konflikte. In Bezug auf die strukturationstheoretische Anlage betrifft dies die in den von uns untersuchten Betrieben relevanten Regeln und Ressourcen. In den Konflikten greifen Akteure auf unterschiedliche Ressourcen zurück. Auffällig ist hierbei, dass einige Akteure das Potenzial verfügbarer Ressourcen nicht ausnutzen. Zum Teil aus Unkenntnis, zum Teil wegen mangelnder strategischer Aufstellung werden Optionen nicht voll ausgeschöpft. Dieser Befund belegt einmal mehr eine strukturationstheoretische Grundannahme: Strukturen transformieren sich nicht von selbst in Handeln; auch eingeübte Routinen und Praktiken der Interessenvertretung sind kein Selbstläufer. Strukturen müssen aktiviert werden, indem Akteure sie nutzen und situativ zur Anwendung bringen. Um ihren Fortbestand zu sichern, müssen die Regeln der Signifikation und Legitimation ständig neu erarbeitet, eben reproduziert werden. Das beste Beispiel ist vermutlich der Rückhalt in der Belegschaft, der – einmal gewonnen – nicht auf ewig bestehen bleibt,

sondern durch immer wieder neue Kommunikation, Erfolge usw. gepflegt werden muss.

Ressourcen lassen sich kultivieren: In manchen Fällen gelang es den Akteuren, über innovative Praktiken neue Ressourcen zu erschließen oder zu generieren. Dies betrifft bspw. die findige Anwendung rechtlicher Regelungen oder kreative Praktiken in betrieblichen Konflikten, die die Gegenseite überraschen – eben, weil sie mit gewohnten Schemata brechen und nicht-routinierte Praktiken zutage fördern. Der Blick über den Tellerrand erschließt Ressourcen, die eben nur außerhalb des Gewohnten liegen. Die Etablierung persönlicher (Support-)Netzwerke oder die Einbindung von NGOs fanden nur in einigen Fällen statt. Sie eröffneten den Akteuren aber Zugriff auf bis dato ungekannte Ressourcen (vgl. Schmalz/Dörre 2014). Die Kunst, Ressourcen zu aktivieren und neue zu erschließen, ist vermutlich eine zentrale Kompetenz in Konflikten um die Mitbestimmung. Denjenigen Akteuren, die sie zu nutzen wissen, kann sie einen strategischen Vorteil verschaffen.

Regeln der Signifikation und Legitimation spielen – per definitionem – auf beiden Seiten des Konfliktes eine Rolle. Dass sich die relevanten Regeln erheblich unterscheiden, belegen die stark divergierenden Orientierungen, die die Arbeitgeber in den Betrieben unseres Samples aufwiesen. Aber auch aufseiten der Beschäftigten gab es immer auch verschiedene Antworten (Wahrnehmungen) auf die vielfältigen Fragen, die die Konflikte aufwarfen. Davon zeugen die zahlreichen Fragmentierungen, die die Belegschaften der Betriebe durchzogen, aber auch die abweichenden Meinungen im Hinblick auf die »richtige« Strategie.

Eine wichtige Erkenntnis liegt darin, dass sich Regeln im Laufe von Abwehrkämpfen – den wiederkehrenden, rekursiven Aushandlungen zwischen Akteuren (und nicht nur zwischen den Kontrahenten auf Arbeitgeberseite und Beschäftigtenseite) – verändern. (Gruppen innerhalb der Belegschaften ändern ihre Haltung; andere schließen sich ihnen an; neue Deutungen werden von Externen ins Feld geführt. Gleichzeitig wirken alte Kulturmuster (die ebenfalls Regeln darstellen) nach.

Da sich die Bezugnahme der Akteure auf Regeln ändern kann, lohnt es sich, die Änderung in den Bezügen näher zu betrachten. Dabei fällt auf, dass einige Akteure diese Änderungen in den Bezügen aktiv herbeiführen können und wollen. Dies geschieht durch Kommunikation, bspw. durch Gespräche zwischen Betriebsrat und Belegschaft, mit der Gewerkschaft oder Externen. Akteure können Regeln ändern – was in der sozialen Be-

wegungsforschung »framing« genannt wird (vgl. Snow et al. 1986), ist auch hier relevant und lässt sich als aktive Veränderung der Deutungsregeln fassen. Im selben Zug verändern die Akteure dann aber nicht nur die Bezüge anderer Akteure, sondern auch die Strukturen des sozialen Feldes, also die Gewichtung, die bestimmten Regeln zukommt – und dann selbst wiederum zukünftige (Aus-)Handlungen leiten und beeinflussen.

Eingangs haben wir einen idealtypischen Abwehrkampf modelliert als eine rationale Strategie, die als Analysefolie dienen und den Abgleich mit empirisch gefundenen Strategien und Praktiken erlauben sollte (M. Weber). Freilich wichen die Realtypen sämtlich und z.T. erheblich von den idealtypischen Merkmalen ab, vor allem im Hinblick auf die Strategiearbeit, die Durchführung und Evaluation der eigenen Praktiken im Spiegel der erzielten Effekte und der (veränderten) Managementaktionen. Unsere Empirie legt es nahe, eine veränderte Modellierung von Konflikten in Betracht zu ziehen, die der Netzwerkform von Abwehrkämpfen weitaus stärker Rechnung trägt als die ursprüngliche Konzeption. Ausgangspunkt dieser Reformulierung ist die Erkenntnis, dass Abwehrkämpfe aus mehr oder minder eng gekoppelten und aufeinander bezogenen Praktiken einzelner Akteure oder Akteursgruppen aufgebaut sind. Denn in keinem Fall fanden wir individuelle Akteure, die gänzlich unabhängig von betrieblichen oder gewerkschaftlichen Mitstreitern agierten. Die Beschäftigtenpraktiken waren Netzwerkpraktiken, in denen das Handeln der Akteure notwendigerweise aufeinander bezogen war. Die Herausforderung lag allerdings darin, dass sich das Handeln verteilter Akteure nicht von selbst koordiniert. Die Koordination der verschiedenen an einem Abwehrkampf beteiligten Akteure kann als eigenständige (Netzwerk-)Aufgabe angesehen werden (vgl. Windeler/Wirth 2018). Dabei geht es erstens darum, die verschiedenen Taktiken für den Abwehrkampf auszuwählen und die Aktivitäten der Akteure zu koordinieren. Beispielsweise kann es erforderlich sein, juristische Maßnahmen (Anwälte), Protestaktionen (Belegschaft) und Öffentlichkeitsstrategien (Hauptamtliche) zu koordinieren. 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: Essentiell 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 Resul-

tate. Mit anderen Worten bezeichnet dieser Umstand die Ausrichtung der Akteure auf gemeinsame Regeln der Legitimation und der Signifikation.

Politik und Verbände stehen angesichts der hier präsentierten Befunde vor vielfältigen Herausforderungen. Gleiches ließe sich aber auch für die zukünftige Forschung sagen. Eine Herausforderung besteht darin, das beschriebene Wechselspiel zwischen den sozialen Ebenen genauer zu untersuchen. In diesem Zusammenhang sind transnationale Dynamiken und Prozesse der Diffusion von Union-Busting-Orientierungen und -Praktiken sowie die darauf bezogenen Aktivitäten der Union-Busting-Beratungsindustrie ein wichtiges Studienfeld. Die Konsequenzen und Konfliktverläufe ließen sich am besten mithilfe von Langzeitstudien analysieren. Gleiches gilt für die Wirkungen (neuer) verbandlicher Strategien oder Gesetzesinitiativen zum Themenfeld. Letztlich weiß man bislang noch zu wenig über die Orientierungen und Strategien der Arbeitgeberseite im Arbeitgeberlager. Hierzu wären Erhebungen erforderlich, die meist daran scheitern, dass Arbeitgeber nur ungern einen Einblick in (illegale) Praktiken gewähren. Eine brennende Frage bezieht sich auf den Wandel der ideologischen Grundlagen von Arbeitgeberpraktiken sowie auf die Haltung und Rolle von Arbeitgeberverbänden in derartigen Konflikten.

7.4 Ausblick: Betriebliche und gesellschaftliche Auswirkungen der Behinderung von Mitbestimmung

Gewerkschaften und Betriebsräte gelten nicht nur in Deutschland zu recht als grundlegende Pfeiler »wirtschaftlicher Bürgerrechte« (vgl. Müller-Jentsch 2017)³. Zwar beseitigen BetrVG und Tarifautonomie nicht das systembedingte Herrschaftsverhältnis, die grundlegende Machtasymmetrie zwischen Arbeit und Kapital. Sie schwächen den Gegensatz jedoch ab und tragen zur Verringerung des Ungleichgewichtes bei, was sich im Alltag in wichtigen Beteiligungs- und Einflusschancen auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ausdrückt. Die Angriffe auf Betriebsräte und Gewerkschaften, die (nicht nur) wir beobachtet haben, sind daher immer auch im Wechselspiel mit weiteren gesellschaftlichen, letztlich auch globalen Entwicklungen und Wandlungstendenzen zu interpretieren.

3 | In Anlehnung an Marshalls (1992) Begriff der »industriellen Bürgerrechte«.