

6.6 Öffentlichkeitsarbeit und Öffentlichkeitsstrategien

Strategien der Öffentlichkeitsarbeit kommen in vielen Fällen von Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb zum Einsatz. In ganz unterschiedlichen Spielarten fanden wir derartige Maßnahmen in knapp der Hälfte der insgesamt 28 Fälle unseres Samples. Zielsetzung dieser Strategien ist es im Allgemeinen, die Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb, also das (Fehl-)Verhalten des Arbeitgebers, zu skandalisieren, einem größeren Publikum (der »Öffentlichkeit«) bekannt zu machen und die Akteure der Arbeitgeberseite auf diese Weise zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. Bekannt sind derartige Strategien auch aus anderen gesellschaftlichen Bereichen. Insbesondere Kampagnen im Umweltschutz (z. B. die Skandalisierung des Unternehmens Shell Mitte der 1990er-Jahre anlässlich von Plänen, die Ölplattform »Brent Spar« im Meer zu entsorgen) oder das *Blaming* skandalöser Arbeitsbedingungen (z. B. in der Bekleidungsindustrie Bangladeschs) haben große Aufmerksamkeit erhalten (vgl. Pries 2010; Archer et al. 2010). Öffentlichkeitsstrategien haben aber nicht nur eine Außenwirkung – sie werden auch intern, also von der Belegschaft, wahrgenommen. Unsere Fallstudien zeigen, dass die Wirkung auf die Belegschaft sehr unterschiedlich ausfallen kann: In einigen Fällen steigen Identifikation und Rückhalt, in anderen hingegen wirken sie abschreckend und desintegrierend.

Der Mechanismus der Einflussnahme bei derartigen Öffentlichkeitsstrategien liegt auf der Hand: Die Machtquelle der Beschäftigtenseite ist die Abhängigkeit des Arbeitgebers vom Zuspruch bestimmter Anspruchsgruppen – das sind z. B. Kunden und Zulieferer, Akteure in der Region, aber auch die eigenen Beschäftigten, die sich mit »ihrem« Unternehmen mehr oder minder identifizieren, um weiterhin motiviert zu arbeiten. Unternehmen benötigen ein gewisses Maß an Legitimität, um Produkte oder Leistungen zu vertreiben, Fachkräfte zu gewinnen und rechtliche Vorgaben einhalten zu können. Öffentlichkeitsarbeit hat Signalwirkung für Anspruchsgruppen. Sie fußt darauf, dass illegitimes Verhalten von den Anspruchsgruppen als solches erkannt und daraufhin bei den Anspruchsgruppen, die für den Arbeitgeber wichtig sind, ein bestimmtes Verhalten ausgelöst wird, wie z. B. im Extremfall ein Boykott durch Kunden. Mitunter genügt die Androhung der Veröffentlichung: Eine Verhaltensänderung der Verantwortlichen erfolgt manchmal schon, sobald der Arbeitgeber

die negativen Folgen einer möglichen Öffentlichkeitsstrategie antizipiert. Gleichzeitig wird mit dem Weg in die Öffentlichkeit in der Regel auch eine »rote Linie« übertreten, indem der bisher vor allem unternehmens- bzw. betriebsinterne Konflikt nun nach außen getragen wird und Dritte einbezogen werden. In der Regel geht Öffentlichkeitsarbeit mit einer neuen Eskalationsstufe einher.

6.6.1 Formen von Öffentlichkeitsarbeit in den Fallstudien

Öffentlichkeitsstrategien kommen in erster Linie in Fällen zum Einsatz, in denen die Konflikte von den betroffenen Beschäftigten bzw. Betriebsräten als intensiv erlebt werden. Dies erklärt sich möglicherweise daraus, dass Öffentlichkeitsstrategien durchaus aufwendig sind, in der Regel Externe einbeziehen und – wenn sie greifen – erhebliche Auswirkungen auf das Unternehmen und damit auch auf die Beschäftigten haben können. Ein befürchteter Umsatzrückgang kann sich letztlich auch auf die Jobsicherheit der Mitarbeiter durchschlagen. In der Regel werden Öffentlichkeitsstrategien daher in Kombination mit anderen Praktiken und nur selten zu Beginn eines Abwehrkampfes eingesetzt (eine Ausnahme ist der Fallbetrieb *Möma*, s. unten).

Die Analyse der Fallstudien zeigt, dass Öffentlichkeitsstrategien in ganz verschiedenen Spielarten zum Einsatz kommen und dabei unterschiedliche Wirkungen entfalten können. Formen, Zeitpunkte und der Stellenwert der Nutzung variieren in unserem Sample erheblich: Von Presseberichten über die Nutzung von Social-Media-Kanälen bis hin zu Beschwerden auf höchster politischer Ebene und bundesweiter Skandalisierung findet sich eine umfangreiche Bandbreite von Einzelmaßnahmen.

Im Fall *Wehaga* war der Betriebsrat über einen langen Zeitraum mit Behinderungen seiner Arbeit und auch mit persönlichen Anfeindungen konfrontiert. Die lokale Presse berichtete wiederholt über die Praktiken bei *Wehaga*; bei Demonstrationen und Flugblattaktionen vor dem Betrieb wurden explizit auch Kunden mit Bannersprüchen angesprochen.

»Und es war auch tatsächlich so, dass die Wirkung von diesen Flugblättern ja auch ist, dass halt Kunden zu den Mitarbeitern gehen, manchmal auch zufällig zu den leitenden Mitarbeitern, um denen was zu sagen und zu fragen, was denn hier los ist. Das ist natürlich für so ein Unternehmen unangenehm, weil es natürlich immer auch um Glaubwürdigkeit und Image geht.« (NGO *Wehaga*)

Im Fall *Vehika* brachte die Gewerkschaft den Fall – nachdem der Betriebsrat über Jahre in seiner Arbeit behindert worden war – mit einer groß angelegten Aktion gegen das Unternehmen an die Öffentlichkeit. Da hochrangige Politiker in diese Strategie eingebunden waren, erzielte man ein beachtliches Presse-Echo mit Berichten in überregionalen Medien. Diese Aktion war aber letztlich erfolglos. Für die Initiatoren völlig unerwartet, ging das Unternehmen auf die Skandalisierung nicht ein. Dadurch verloren sie hingegen an Rückhalt im Betrieb, weil Teile der Belegschaft die Aktion als überzogen bewerteten.

Der Fall *Howo* sticht aus mehreren Gründen hervor: Öffentlichkeitsstrategien kamen hier über mehrere Kanäle und zu verschiedenen Zeitpunkten zum Einsatz. Mithilfe von Warnstreikkundgebungen auf der Straße vor dem Betrieb wurden die lokale Öffentlichkeit und Gäste des Hotelbetriebes auf den Konflikt aufmerksam. Immer wieder berichtete die lokale Presse über die Vorkommnisse. Angesichts der verhärteten Auseinandersetzungen um die Betriebsratswahl, die vom Management von Beginn an intensiv bekämpft worden war, entwickelten die Akteure der Beschäftigtenseite eine Bandbreite an kreativen Strategien, die – in Kombination mit anderen Maßnahmen – zu handfesten Erfolgen in Form eines arbeitsfähigen Betriebsrats und dem Abschluss eines Tarifvertrags führten (vgl. *Howo* Kapitel 4.2). Inwiefern die öffentliche Skandalisierung dann aber letztlich die Schließung des Betriebes befördert hat, lässt sich nicht eindeutig bestimmen.

Allerdings finden sich auch Abweichungen vom vorherrschenden Muster, wonach die Öffentlichkeit erst bei der Eskalation eines Konflikts hinzugezogen wird. Im Fall *Möma* trat die IG Metall unmittelbar an die lokale Presse heran, als sich eine Behinderung der Betriebsratswahl seitens des Arbeitgebers abzeichnete. Über dieses Vorgehen erhoffte man sich eine präventive Wirkung, die das Unternehmen von weiteren Behinderungen abhalten sollte. Nachdem die lokale Presse über die Schikanen im Vorfeld der Betriebsratswahl und die geringen Löhne berichtet hatte, wurde der Arbeitgeber bei der örtlichen Gewerkschaft vorstellig und bat die IG Metall darum, die Vorwürfe nicht weiter an die Presse zu geben. Die IG Metall stellte klar, der Bitte nur dann nachzukommen, wenn die Betriebsratswahl nicht weiter behindert wird. Der Arbeitgeber willigte ein und die Wahl konnte ohne weitere »Störf Feuer« ausgetragen werden.

Auffällig ist, dass die Öffentlichkeitsstrategien in den meisten Fällen nicht über den betroffenen Betriebsrat, sondern über externe Akteure initi-

iert und koordiniert werden, vor allem von hauptamtlichen Gewerkschaftern, Solikreisen oder Unterstützungsorganisationen (vgl. Kapitel 6.5). Im Fall *Wehaga* spielten die Organisationen der Unterstützungsnetzwerke eine besondere Rolle. Während ein Netzwerk über seine Website den Fall publik machte und das Verhalten des Arbeitgebers skandalisierte, arbeitete das andere vor allem in der strategischen Beratung der Betroffenen und trat betriebsintern auf (vgl. Kapitel 6.5).

Im Falle *Hauser* wurde Öffentlichkeit auf verschiedene Weise hergestellt und als effektives Druckmittel gegenüber dem Arbeitgeber eingesetzt. Im Anschluss an die Kündigung hatte sich der heutige Betriebsratsvorsitzende unmittelbar an die Gewerkschaft und auch an ein Beratungsnetzwerk gewandt. Dieses veröffentlichte daraufhin Berichte über den Fall auf der eigenen Website, die in der Folge über soziale Medien stark an Verbreitung gewannen. Auf das Unternehmen gewirkt habe nach Einschätzung eines Beteiligten vor allem die Drohung der weiteren medialen Verbreitung. Ganz bewusst hatte man nämlich im ersten Schritt darauf verzichtet, die überregionale Presse oder TV-Sender anzusprechen (dies wäre angesichts der Größe und Bekanntheit des Unternehmens nicht zu hoch gegriffen gewesen). Über diese Strategie gelang es, Druck auf das Unternehmen aufzubauen. Die Drohung mit weiterer Öffentlichkeit und ein »befürchteter Imageschaden« waren offenbar Gründe, weshalb das Unternehmen sich entschloss, den Konflikt nicht noch weiter zu eskalieren.

Die Arbeitsteilung zwischen den Akteuren hat mehrere Vorteile für die am Konflikt beteiligten Beschäftigten bzw. Betriebsräte: Erstens erfordert Öffentlichkeitsarbeit einen erheblichen Aufwand; Pressemitteilungen müssen nicht nur formuliert und redigiert, sondern auch an die zuständigen Stellen gebracht werden; bestehen hier keine Kontakte, ist der Aufwand in aller Regel hoch. Auch Berichte für Websites, Blogs oder Flugblätter müssen zielgruppengerecht verfasst und publiziert werden. Für diese Arbeiten sind Gewerkschaften und Unterstützungsnetzwerke professionelle Partner, die über entsprechendes Know-how verfügen, z. B. Materialien erstellen und das Terminmanagement für Interviews abwickeln können.

Wenn Externe Träger der Öffentlichkeitsstrategien sind, kann es – zweitens – gelingen, die Beschäftigten aus der Konfliktlinie zu nehmen. In manchen unserer Fälle wurden Betriebsräte zur Zielscheibe, weil sie sich in Pressestatements kritisch geäußert hatten (*Wehaga*) oder weil das Management in ihnen die Initiatoren von »betriebsschädigenden« Verlautba-

rungen sah. Öffentlichkeitsstrategien sind konfliktgeladen, sie werden vom Arbeitgeber z. T. als eine erhebliche Provokation aufgefasst – schließlich adressieren sie Kernanliegen jedes Unternehmens: Umsätze und Gewinne.

6.6.2 Wirkungen und Probleme bei Öffentlichkeitsstrategien

Öffentlichkeitsstrategien zielen letztlich darauf ab, den Arbeitgeber durch tatsächliches oder angedrohtes Publikmachen der illegalen oder illegitimen Praktiken der Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. In einigen unserer Fälle gelingt es über diese Strategien, bemerkenswerte Erfolge zu erzielen. Im Fall *Howo* brachten öffentlichkeitswirksame Aktionen vor dem Betrieb die Presse ins Spiel. Der Streik wurde zudem über einen Blog dokumentiert, der auch den Austausch mit anderen gewerkschaftlichen Initiativen beförderte und zu wechselseitigen Solidarisierungen führte. Angesichts der Tatsache, dass das Unternehmen auf Gäste angewiesen ist, kann eine solche Berichterstattung negative Auswirkungen haben. Inwiefern diese Maßnahmen unmittelbare Effekte auf Buchungen bzw. Stornierungen hatten und darüber ökonomischen Druck entfalteten, war nicht genau auszumachen. Die Geschäftsleitung machte gegenüber dem Betriebsrat und der Gewerkschaft aber wiederholt klar, dass sie sich durch die Medienberichte unter Druck gesetzt fühle.

Im Fall *Lopag* nahm der Betriebsrat Kontakt zu Politikern und Unterstützungsnetzwerken auf, um das gegen ihn und Kollegen betriebene Mobbing – insbesondere die fristlose Kündigung eines Betriebsratsmitglieds – publik zu machen. Daraufhin erhielt der Fall breite mediale Öffentlichkeit. Verschiedene Fernsehsender berichteten über die Vorfälle im Unternehmen. Da der Arbeitgeber weitere negative Berichterstattung vermeiden wollte, nahm er die fristlose Kündigung zurück.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Öffentlichkeitsstrategien nur unter bestimmten Bedingungen Wirkung zeigen: Erstens muss das Anliegen, auf das sie zielen, von den adressierten Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, lokale Öffentlichkeit) als legitim und erstrebenswert angesehen werden. Zweitens müssen die Anspruchsgruppen den handelnden Akteuren Vertrauen entgegenbringen. Und drittens geht es um die *Verhältnismäßigkeit* der Mittel: Die gewählten (Abwehr-)Praktiken müssen von den Anspruchsgruppen als »angemessen« erachtet werden.

(1) *Legitime Anliegen:* Im Fall *Möma* gelang es der IG Metall durch die lancierte Veröffentlichung der Behinderung der Betriebsratswahl und der schlechten Arbeitsbedingungen in der lokalen Presse, den Arbeitgeber derartig unter Druck zu setzen, dass er die Betriebsratsinitiatoren zumindest nicht offensichtlich weiter schikanierte. In der Belegschaft stieß das Vorgehen der IG Metall auf positive Resonanz, und zusätzlich stärkte die Berichterstattung die Initiatoren der Betriebsratsgründung, weil ein Großteil der Beschäftigten die in den Presseartikeln transportierte Botschaft, das Unternehmen sei ein »schlechter Arbeitgeber«, teilte und an den Arbeitsbedingungen etwas ändern wollte.

Trotz z.T. vorbildlicher Öffentlichkeitsarbeit und breiter gesellschaftlicher Solidarisierung mit den Anliegen der Belegschaft war das Unternehmen im Fall *Medical* lange Zeit zu keinerlei Konzessionen bereit und lehnte den Abschluss eines Tarifvertrags ab. Es gab zahlreiche Presseartikel und Fernsehberichte in lokalen bzw. Landesmedien. Ver.di und Betriebsrat arbeiteten eng zusammen, man stand in intensivem Austausch, die Konfliktführung wurde untereinander beraten. Ver.di gelang es zudem, internationale Solidarität herzustellen; so wurden Gewerkschafter aus anderen Ländern eingebunden, die den Mutterkonzern öffentlichkeitswirksam angriffen und Kundengruppen vor der Firmenzentrale organisierten, was von den ver.di-Aktiven im Betrieb als starkes Zeichen gewürdigt wurde. Der sich lange hinziehende Konflikt führte allerdings dazu, dass die betriebliche Streikbewegung nach und nach erodierte. Der über viele Monate aufrechterhaltene Dauerstreik konnte so nicht den erforderlichen Druck aufbauen, um das Unternehmen zum Einlenken zu bewegen. Der Gewerkschaft und dem Betriebsrat war es letztlich nicht gelungen, die (temporär) breite öffentliche Unterstützung in eine Stärkung der betrieblichen Auseinandersetzung zu übertragen.

(2) *Legitime Akteure:* Gewerkschaften und Unterstützungsnetzwerke werden von der Öffentlichkeit in der Regel als Akteure mit einem legitimen Auftrag wahrgenommen. Die Unterstützungsnetzwerke in unserem Sample besitzen zwar unterschiedliche Aktivitätsschwerpunkte, auch divergiert die strategische Herangehensweise (vgl. Kapitel 6.5). Alle sind jedoch überbetrieblich organisiert und stehen nicht im Verdacht, egoistische oder syndikalistische Motive (z.B. einseitige Vorteile oder Vergünstigungen für bestimmte Beschäftigtengruppen, Betriebe oder Standorte auf Kosten Dritter) zu verfolgen.

Auf der *Wehaga*-Belegschaftsversammlung konnte das Unterstützungsnetzwerk damit punkten, dass es über gesellschaftliches Ansehen verfügt und ihm darüber Legitimität und Ansehen zukommt.

»Das haben wir dort auch sozusagen deutlich gemacht. [...] Da tritt man auch nicht als kleine NGO auf, sondern da hat man einen gesellschaftlichen Auftrag. Da wird schon qua Einführung deutlich gemacht, dass hinter Mitbestimmung ein gesellschaftliches Interesse steckt. Das ist halt für das Standing in so einer Auseinandersetzung auch ganz schön wichtig – auch gegenüber der Belegschaft, aber auch gegenüber dem Arbeitgeber.« (NGO *Wehaga*)

Der Fall *Walzer* illustriert den Aspekt fehlenden *Vertrauens* und (il)-legitimer Akteure recht deutlich. Die IG Metall organisierte rund um die Gerichtsverhandlungen zur Kündigung des Betriebsratsvorsitzenden überbetriebliche Solidarität, indem sie mit zahlreichen Kollegen aus anderen Betrieben im Gerichtssaal erschien. Außerdem brachte die Gewerkschaft das Betriebsrats-Mobbing in die regionalen Zeitungen. Man informierte auch lokale Politiker sowie Kunden und Gesellschafter über die Geschehnisse im Betrieb. Das Problem für die Interessenvertreter bestand nun aber darin, dass die IG Metall von Beteiligten und Beschäftigten nicht ausreichend als legitime Vertreterin der Belegschaftsinteressen akzeptiert wurde und die Akzeptanz im Verlauf des Konflikts zudem nachließ.

(3) *Legitime Mittel*: Gerade, weil Öffentlichkeitsstrategien weitreichende Konsequenzen haben, ist ihr Erfolg auch davon abhängig, wie diese Strategien seitens der Anspruchsgruppen wahrgenommen werden. In den Fällen *Wehaga* und *Hauser* standen die Belegschaften hinter den Öffentlichkeitsstrategien der Betriebsräte.

Hingegen wurde bei *Vehika* die Vorgehensweise der Interessenvertreter seitens der Belegschaft als unangemessen und überzogen wahrgenommen. Die eingeschlagene Strategie war aus Sicht vieler Mitarbeiter nicht verhältnismäßig. In diesem Fallbetrieb ging die IG Metall auf Drängen des Betriebsrats mit einer breit angelegten Maßnahme an die Öffentlichkeit. Sie plante eine groß angelegte Aktion gegen das Unternehmen, verschiedene Politiker wurden eingeschaltet, das Presse-Echo war beachtlich. Der betroffene Betriebsrat hatte die gegen ihn gerichteten Maßnahmen über einen langen Zeitraum akribisch dokumentiert und drängte die IG Metall mit Nachdruck, die Einschüchterungs- und Behinderungsmaßnahmen der Geschäftsleitung öffentlich zu machen. Tatsächlich gab die IG Metall

dem Druck nach. Entsprechende Pressestatements wurden verfasst, in denen auch die Möglichkeit einer groß angelegten Aktion gegen *Vehika* ins Gespräch gebracht wurde. Nachdem das überregionale Presse-Echo aber keinerlei Einlenken aufseiten der Geschäftsleitung bewirkt hatte, startete die IG Metall eine groß angelegte Öffentlichkeitsstrategie, die eine weitere Welle öffentlicher Aufmerksamkeit nach sich zog.

Diese Maßnahmen wirkten sich letztlich aber sogar negativ auf den Betriebsrat aus, der vonseiten der Geschäftsleitung immer weiter unter Druck geriet und nach der groß angelegten Öffentlichkeitsaktion erheblich angegangen wurde. Nicht zu erwarten gewesen war, dass die medialen Berichte letztlich kaum Druck auf das Unternehmen ausüben konnten.⁵ Aber auch die Belegschaft reagierte ablehnend. Ein Grund lag darin, dass die Mehrheit der Belegschaft sich offensichtlich bereits vom Betriebsrat abgewandt hatte. Die Deutungshoheit über die betriebliche Gegenwehr reichte nicht mehr aus. In dieser Situation wurde die groß angelegte Öffentlichkeitsarbeit seitens der Belegschaft als »unpassend« interpretiert und schwächte die Position des Betriebsrates.

Öffentliches Engagement kann die Beteiligten in kritische Situationen bringen und den Konflikt individualisieren. Im Verlauf der erbittert geführten Auseinandersetzung bei *Wehaga* kam es zu einer ganzen Reihe von Anfeindungen und Angriffen auf die Person des Betriebsratsvorsitzenden. Der Arbeitgeber sprach mehrere Kündigungen aus, weil der Betriebsratsvorsitzende sich in Presseinterviews kritisch über das Unternehmen geäußert hatte. Die Geschäftsleitung wertete dies als Störung des Betriebsfriedens.

Auf Beschäftigte können Öffentlichkeitsstrategien sowohl positiv als auch negativ wirken. Zum einen kann die Belegschaft sie als Durchbruch deuten, mit dessen Hilfe betriebliche Missstände die ersehnte öffentliche Beachtung finden, also einem breiteren Publikum, vielleicht sogar der Poli-

5 | Über die Gründe lässt sich nur spekulieren; ein Aspekt mag die vehemente Abwehrhaltung gegenüber der deutschen Mitbestimmung sein, die stark in der Kultur des Unternehmens mit ausländischer Konzernmutter verankert ist. Das leitende Management, das vornehmlich aus dem Stammland entsandt wurde, interessiert sich mitunter stärker für die Herausforderungen der Leistungserstellung im grenzüberschreitenden Fertigungsverbund als für potenziell negative Effekte auf einem nationalen Absatzmarkt.

tik oder Behörden, zu Ohren gelangen. Zum anderen sind Fälle bekannt, in denen Mitarbeiter das Publizieren des betrieblichen Konfliktes mit Argwohn beäugten. Denn ein Konflikt stellt die Beschäftigten z.T. vor ein Dilemma: Einerseits sehen sie betriebliche Missstände und sehnen sich nach Abhilfe; andererseits begreifen sie sich als Teil des Unternehmens, mit dem sie sich identifizieren. Auch die Berufsehre verbietet es einigen Beschäftigten, den eigenen Betrieb öffentlich bloßzustellen. Problematisch ist dies umso mehr, wenn solche Mitarbeiter öffentlich als Konfliktpartei wahrgenommen werden, die sich weniger stark mit dem Konflikt identifizieren. Kassierer, die in ihrer Einzelhandelsfiliale permanent auf die illegalen Machenschaften ihres Unternehmens angesprochen werden, reagieren früher oder später »genervt« auf die Fragen von Kunden. Beschäftigte haben in der Regel kein Interesse daran, negative Berichte über das eigene Unternehmen in der Presse zu lesen. Eine weitere Facette ist, dass Skandalberichte in Medien mit hoher Reichweite dem Unternehmen und infolge dessen ggf. auch den Beschäftigten schaden können. Für manche, gerade für Personen, die nicht direkt in einen Konflikt involviert sind oder aber dem Anliegen eher skeptisch gegenüberstehen, ist daher auch eine negative Haltung zur öffentlichen Berichterstattung nicht ungewöhnlich.

Auch bezüglich der Strategie der Öffentlichkeitsarbeit gilt daher, dass die handelnden Akteure die Belegschaft »mitnehmen« müssen. Im Fall der »T-Shirt-Aktion« bei *Wehaga* gelang eine Verbindung von interner Öffentlichkeitsarbeit und der Stärkung des Rückhaltes in der Belegschaft. Sie führte dem Arbeitgeber unmittelbar vor Augen, dass in besagtem Konflikt ein großer Teil der Belegschaft aufseiten des betroffenen Betriebsrats stand.

»[Die T-Shirt-Aktion] war in dem Konflikt sehr wichtig, denn der Arbeitgeber – weil die Beschäftigten das auch getragen haben – hat gemerkt: ›Oh, jetzt hab' ich hier ein Problem.‹ Und das Problem entsteht für den Arbeitgeber immer dann, wenn er das Gefühl hat, er verliert die Meinungsführerschaft im Konflikt.« (NGO *Wehaga*)

Öffentlichkeitsstrategien können auch am Fehlen wirksamer Kanäle scheitern. In unserem Sample gibt es einen Fall, bei dem es nicht gelang, die Presse zu mobilisieren. Die IG Metall hatte den Arbeitgeber wegen Behinderung der Betriebsratsarbeit gemäß § 119 BetrVG angezeigt, das zuständige Gericht stellte das Verfahren jedoch wegen Mangels öffentlichen Interesses ein. Die Aktiven und die Gewerkschaft versuchten daraufhin, die

Behinderungsversuche des Arbeitgebers in der regionalen Öffentlichkeit zu verbreiten, um Druck auf den Arbeitgeber aufzubauen. Allerdings zeigten die Zeitungen wenig Interesse an dem Fall.

Diese Befunde verweisen auf wichtige Unterschiede hinsichtlich der einzelnen Öffentlichkeitsstrategien. Lokale und überregionale Zeitungen sind eher daran interessiert, attraktive »Geschichten« für ihre Leserschaft zu generieren, was oftmals von der Einschätzung zuständiger Redaktionen abhängen mag. Auf »Union Busting« spezialisierte Blogs bspw. sind derartigen Beschränkungen nicht ausgesetzt. Von Individuen betriebene Social-Media-Kanäle wiederum sind frei gestaltbar. Allerdings unterscheiden sich die genannten Kanäle auch hinsichtlich ihrer Reichweite bzw. Fähigkeit, ein spezifisches Publikum zu erreichen. Blogs erreichen in der Regel eher die interessierte (Fach-)Öffentlichkeit, gleiches gilt für Social Media. Eine breitere Öffentlichkeit wird in der Regel durch die lokale und überregionale Presse erreicht.

»Die lokalen Medien spielen in den Konflikten immer eine sehr, sehr große Rolle, weil sie halt auch am Ort einfach sehr stark gelesen werden. Wenn lokale Medien über einen betrieblichen Konflikt berichten, dann kann man sicher sein, dass das Gesprächsthema im Betrieb ist, aber auch bei den Kunden.« (NGO *Wehaga*)

Vorteilhaft kann es sein, wenn Berichte auf Blogs die Aufmerksamkeit regionaler oder überregionaler Medien auf sich ziehen und darüber – über einen »Multiplikatoreffekt« – eine weitergehende Kampagne mit ggf. (über-) regionaler Berichterstattung angestoßen werden kann.

6.6.3 Strategische Planung der Öffentlichkeitsstrategien

Die Fallstudien legen den Schluss nahe, dass der Einsatz von Öffentlichkeitsarbeit strategisch geplant werden sollte. Dies ist in den Fällen unseres Samples freilich nur selten der Fall. Öffentlichkeitsarbeit wird oft nicht strategisch geplant und hinsichtlich ihrer potenziellen Konsequenzen und (Neben-)Wirkungen teilweise nicht ausreichend reflektiert. Im Fall *Möma* geht die IG Metall unmittelbar an die Presse, als sich eine Behinderung der Betriebsratswahl abzeichnet. Bei *Vehika* erscheint die groß angelegte Aktion als letzte Option in einem bereits als verloren geglaubten Konflikt. Im Fall *Howo* werden über den (längerfristigen) Konfliktverlauf verschiedene Formen der Öffentlichkeitsarbeit gewählt und Erfolg erzielt, wobei

schwer einzuschätzen ist, welchen Anteil die Öffentlichkeitsarbeit daran hatte.

Im Fall *Hauser* fügen sich verschiedene Formen von Öffentlichkeitsarbeit am ehesten gut zu einer (Gesamt-)Strategie zusammen, zu der auch der abgewogene, »dosierte« Einsatz der Mittel zählt. Die Akteure (Betriebsrat, Netzwerke) scheinen sich der Wirkung von Öffentlichkeitsstrategien sehr bewusst zu sein, vor allem reflektieren sie, dass *blaming-and-shaming*-Strategien eine endliche Ressource sind, die sich »verbraucht«, wenn sie (zu oft) angewendet wird. So kann die Drohung mit Öffentlichkeit den Arbeitgeber zu einer Verhaltensänderung bewegen; ist das Image des Unternehmens jedoch einmal beschädigt, bieten Öffentlichkeitsstrategien in der Regel keinen »Hebel« mehr.

Eine durchdachte Strategie der Öffentlichkeitsarbeit lässt sich auch bei *Wehaga* erkennen. Hier diskutierten die beteiligten Akteure, ob Öffentlichkeitsstrategien anstelle des erhofften Rückenwinds nicht auch zu einer Verhärtung der Fronten im Konflikt führen könnten. Hintergrund war die Überlegung, dass die mediale Berichterstattung die Beschäftigten unmittelbar ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt. Mitarbeiter wurden von Kunden angesprochen und gerieten unter Rechtfertigungszwang. Zudem wurde die Gefahr von Jobverlusten diskutiert, die drohen könnte, wenn das Image des Unternehmens zu stark beschädigt wird. Man entschied sich dann letztlich dennoch für eine ausgefeilte Öffentlichkeitsstrategie: Ein Grund war, dass das Unternehmen bereits gemeinhin als »Union Buster« bekannt war, der Mitbestimmung zu verhindern versucht. Ein zentraler Faktor für das Gelingen war aber auch, dass die Akteure die Belegschaft ins Boot holten und ihre Überlegungen begründeten; die Schlüsselpersonen machten »im besten Sinne Gewerkschaftsarbeit« und bewiesen »hohe soziale Kompetenz«. Neben der Information der Belegschaft – nicht zuletzt in vielen Einzelgesprächen – wurde auch über soziale Netzwerke und Pressekontakte der Fall publik gemacht.

