

tend freier treffen und Dinge anordnen, die ein Betriebsrat zumindest hinterfragen und prüfen würde. Hierzu zählen Entscheidung über Arbeitszeitregelungen (Überstunden, Urlaub, Kompensationen usw.) oder Fragen der Eingruppierung von Beschäftigten. In Betrieben ohne Betriebsrat arbeiten Beschäftigte in der Regel länger und erhalten gleichzeitig eine geringere Entlohnung. Die Rechnung ist einfach: Fehlt ein Betriebsrat, so eröffnen sich den Unternehmern lukrative Spielräume, um Arbeit – z. T. widerrechtlich – zu intensivieren und auszubeuten. Unternehmen, die Mitbestimmung verhindern, realisieren demnach Wettbewerbsvorteile eben durch das Missachten von Regeln, an die sich die Konkurrenten halten (und die diesen – in der Wahrnehmung der Mitbestimmungsgegner erhebliche – Kosten verursachen). Diese Praxis widerspricht vermutlich dem ordnungspolitischen Credo selbst radikal-liberaler Marktideologen.

Ähnliche Kalküle bewirken, dass einige Unternehmen zwar keine harte Vermeidungsstrategie gegen Betriebsräte oder Gewerkschaften wählen, aber dennoch einiges versuchen, um Mitbestimmung zu behindern. Diese Konstellation haben wir zu unserem Arbeitgebertypus der »situativen Behinderung von Mitbestimmung« kondensiert. Ein zentraler Befund lautet, dass es sich auch bei diesen, vermeintlich weniger aggressiven Vorgehensweisen, nicht um ein Kavaliersdelikt handelt. Auch vereinzelte, subtile oder latente Praktiken (z. B. dem Betriebsrat Informationen zu verweigern, Einladungen zum persönlichen Gespräch, Agitation in der Belegschaft) wirken einschüchternd und erschweren oder machen die eigentliche Interessenvertretungsarbeit unmöglich, weil sich der Betriebsrat bspw. im unproduktiven Abwehrkampf verausgabt und die Interessenvertretungsarbeit auf der Strecke bleibt. Zwischen den beiden Typen existieren in der Praxis freilich zahlreiche Varianten, die sich hinsichtlich der Ausprägungen einzelner Aspekte unterscheiden.

7.2 Arbeitnehmerstrategien zwischen Spontanabwehr und strategischer Planung

Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften verfügen über ein breites Repertoire an Antworten auf die Ver- oder Behinderung von Mitbestimmung. Auch stehen ihnen situativ vielfältige Machtressourcen zur Verfügung, die im Kampf um die Mitbestimmung eingesetzt werden können.

Vor dem Hintergrund der Befunde scheint es von besonderer Bedeutung, wie der Kampf um die Mitbestimmung im konkreten Fall auf der betrieblichen Ebene ausgetragen wird: Welche strategischen Orientierungen, Ressourcen und Machtmittel können Beschäftigte in der Praxis anwenden, um sich mitbestimmungsfeindlichen Maßnahmen der Unternehmensseite zu widersetzen und welche besonderen Herausforderungen bestehen dabei für die handelnden Akteure? Ausgehend von den in dieser Untersuchung identifizierten Dimensionen von Arbeitnehmerstrategien, die in Kapitel 6 im Einzelnen vorgestellt wurden, lassen sich zusammenfassend die folgenden Schlussfolgerungen ziehen.

Angriffe auf die Gewerkschaft bzw. den Betriebsrat stellen eine besondere Herausforderung für die *Repräsentationsbeziehungen* zwischen Belegschaft und Interessenvertretung dar, weil die Maßnahmen auf die Delegitimierung der Interessenvertretung abzielen (vgl. Artus et al. 2016). Betriebsräte und gewerkschaftlich Aktive wurden in unseren Fällen z. B. als Kostentreiber denunziert, die eine Gefahr für den Weiterbestand des Betriebs darstellten oder als selbstsüchtige Individuen, die lediglich ihr Eigeninteresse und weniger die Wünsche von Belegschaft und Unternehmen verfolgten. Die interessenpolitische Profilierung des Betriebsrats oder der Gewerkschaft ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in Konflikten um die Mitbestimmung, weil die Belegschaften die Interessenvertretung immer auch im Hinblick auf die interessenpolitischen Ziele bewerten.

Unsere Fallstudien zeigen in Bezug auf die Repräsentationsbeziehungen insbesondere zwei Muster: Beim ersten Muster gelingt es den Aktiven nicht, die Zustimmung der Belegschaft zu gewinnen, da das Management unter z. T. hohen Aufwendungen versucht, die Belegschaft mit seinen Darstellungen und Argumenten für sich zu gewinnen und einen Keil zwischen Belegschaft und Interessenvertretung zu treiben. In der Folge büßen Gewerkschaft oder Betriebsrat ihren Rückhalt durch die Belegschaft tendenziell ein. Dies kann sich etwa in Austritten aus der Gewerkschaft, rückläufiger Streikbeteiligung oder der Unterstützung unternehmensnaher Betriebsratskandidaten ausdrücken. In diesem Muster bewirken die Maßnahmen des Arbeitgebers z. T. auch eine Spaltung und Entsolidarisierung der Belegschaft.

Beim zweiten Muster gelingt es dem Betriebsrat oder der Gewerkschaft, den Rückhalt in der Belegschaft zu stärken. Die Belegschaften solidarisieren sich mit den angegriffenen Interessenvertretungen und verurteilen die

Maßnahmen des Managements als ungerechtfertigt. Interessant ist hierbei, dass die Angriffe des Managements das Gegenteil der intendierten Wirkung erzeugen. Wir sprechen daher von einem *Bumerangeffekt*: Dem Management gelingt es nicht in ausreichendem Maße, die Beschäftigten mit seinen Darstellungen und Argumenten zu überzeugen. Anstelle der durch das Management beabsichtigten Schwächung der Interessenvertretung erfährt sie verstärkte Unterstützung in der Belegschaft, die sich etwa durch Eintritte in die Gewerkschaft, eine Erweiterung des Aktivenkreises oder symbolische Aktionen zeigt. Eine Spaltung der Belegschaften oder von Interessenvertretung und Belegschaft kann in diesem Muster vermieden werden.

Ein möglicher Grund, weshalb Managementangriffe – wie in den Fällen des ersten Musters – erfolgreich sind und die Entsolidarisierung der Belegschaft befördern, kann darin liegen, dass Betriebsrat und Gewerkschaft die eigentliche Interessenvertretungsarbeit tendenziell vernachlässigten. In den Fällen dieses Musters rieb sich die Interessenvertretung häufig in den juristischen Auseinandersetzungen mit dem Management auf und verlor darüber die alltägliche interessenpolitische Arbeit im Betrieb im erforderlichen Maß aus den Augen. Erfolge für die Belegschaft ließen sich so kaum erreichen. Für das zweite Muster, die Bumerang-Fälle, ist demgegenüber eine andere Situation charakteristisch: Die Interessenvertreter verfolgten weiterhin vor allem ihre interessenpolitischen Ziele; aufseiten der Beschäftigten gab es strategisch handlungsfähige Akteure, die über eine transparente, sachorientierte Interessenvertretungsarbeit Solidarität und Zustimmung aufrechterhielten. Auch ließ man sich vom Management nicht in die – oft notwendigen – juristischen Auseinandersetzungen verwickeln, die Abwehrmaßnahmen waren breit gestreut und die Interessenvertretung blieb auch betriebspolitisch handlungsfähig.

Die Fallstudien weisen zudem darauf hin, dass sich die Repräsentationsbeziehungen besonders nachhaltig entwickeln lassen, wenn die Interessenvertretung die Nähe zur Belegschaft sucht, systematisch Angebote zur praktischen *Beteiligung* eröffnet und dabei Möglichkeiten für Eigeninitiative und Aktivitäten aufzeigt, die über das reine Informieren hinausgehen. Über die Nähe zu den Beschäftigten und Beteiligungsangebote an die Belegschaft können Interessenvertretungen unmittelbar Stimmungslagen und Interessen aus den Reihen der Beschäftigten aufnehmen und im Rahmen von offenen Foren für eine kollektive Interessenbestimmung

nutzen. Erfolgreiche Abwehrmaßnahmen gingen in unseren Fallbetrieben aber noch weiter: Sie bezogen die Beschäftigten aktiv in die Strategien mit ein und nutzten so die Belegschaft als effektive Machtressource. Auf dieser Grundlage gelingt ggf. auch der Aufbau betrieblicher Kerngruppen von Gewerkschaftsaktiven, die in besonderer Weise zwischen Interessenvertretung/Gewerkschaft und Belegschaft vermitteln und für kontinuierlichen Austausch sorgen. Diese Transparenz stärkt die Verbindung zwischen Belegschaft und Interessenvertretung und damit idealerweise die Identifikation (aktive Repräsentationsbeziehung, kollektive Identität) mit der Interessenvertretung. Im Falle von Angriffen entstehen so Solidarisierungseffekte, die präventiv gegen aggressive Arbeitgeberangriffe wirken können.

Um in diese Richtung wirken zu können, bedarf es der strategischen Handlungsfähigkeit der beteiligten Akteure. Von entscheidender Bedeutung ist, dass die handelnden Akteure in der Lage sind, betriebspolitische Entwicklungen zu antizipieren, Stimmungen in der Belegschaft einzuschätzen und damit auch ein Verständnis für mögliche Mobilisierungspotenziale zu entwickeln. Ein derartiges Verständnis ist grundlegend bei der Bestimmung von Gelegenheitsstrukturen. Diese ergeben sich z.B. durch Maßnahmen der Geschäftsleitung, die in der Belegschaft für Empörung sorgen und daher mobilisierend wirken. Strategische Handlungsfähigkeit zeigt sich, wenn Akteure in der Lage sind, derartige Gelegenheiten zu identifizieren und betriebspolitisch angemessen zu nutzen, etwa durch Thematisierung auf einer Betriebsversammlung, Infoflugblätter oder eine Kundgebung. In diesem Rahmen lassen sich Repräsentationsbeziehungen an interessenpolitischen Themen herstellen.

Die *zentralen Akteure* dieser Prozesse sind insbesondere betroffene Betriebsräte und gewerkschaftlich aktive Beschäftigte. Für sie gilt es, das Vertrauen der Belegschaft zu gewinnen und zu erhalten. Dazu braucht es nicht nur interessenpolitische Erfolge, sondern auch einen offenen und vertrauenswürdigen Umgang mit den Beschäftigten. Für den Rückhalt in der Belegschaft ist es hilfreich, wenn die zentralen Akteure regelmäßig über die Arbeit des Betriebsrats informieren; sie sollten Ansprechpartner im Betrieb sein, die versuchen, (auch individuelle) Anliegen und Probleme der Beschäftigten zu lösen. Wichtig ist zudem, dass sich die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt und z. B. Aktivenkreise gebildet werden. Damit wird die Gefahr verringert, dass eine einzelne Person in die Schusslinie des Arbeitgebers gerät. Außerdem kann dies die Qualität der Arbeit fördern.

Dahingehend ist ein Merkmal einer professionalisierten Betriebsratsarbeit, dass Aufgaben und Themenschwerpunkte auf mehrere Betriebsratsmitglieder verteilt sind und auch aktive Beschäftigte bzw. Vertrauensleute jenseits des Betriebsrats in die Arbeit einbezogen werden.

Obgleich Arbeitgeberangriffe in der Regel auf die Schwächung oder Sabotage der Kollektivorgane – Betriebsrat und Gewerkschaft – ausgelegt sind, zielen sie in der Praxis doch häufig auf individuelle Aktivisten, Mandatsträger oder engagierte Beschäftigte. Der Konflikt tangiert somit immer auch Individuen. Gerade dies ist das strategische Kalkül vieler Arbeitgeberpraktiken, denn anders als Kollektive, sind Individuen naturgemäß eher geneigt, sich aus persönlichen Gründen den Konflikten zu entziehen – und bspw. die vom Arbeitgeber in Aussicht gestellte Abfindung für das Verlassen des Unternehmens anzunehmen. Für Individuen sind Konflikte oft langjährige Phasen enormer Unsicherheit (über den Ausgang des Konfliktes, über ihren Arbeitsplatz, über die berufliche und private Zukunft und letztlich die gesamte »Existenz«), die mit immensem psychischem Druck einhergehen. Unter besonderen Umständen sind Betroffene jedoch in der Lage, solche Konfliktphasen durchzustehen und sogar gestärkt daraus hervorzugehen. Hierzu zählen zum einen persönliche Merkmale, wie politische Orientierungen oder frühere Erfahrungen in betrieblichen Auseinandersetzungen, aus denen Betroffene Stärke ziehen können. Zum anderen spielen aber auch die Unterstützung durch die Belegschaft, die Gewerkschaft, das private Umfeld oder soziale Netzwerke, NGOs bzw. Unterstützernetzwerke eine wichtige Rolle, um die oft langwierigen und kräftezehrenden Phasen überstehen zu können.

Individuen sind bspw. im Falle von Kündigungen auf rechtliche Maßnahmen angewiesen. Juristische Maßnahmen werden in einem breiten Umfang genutzt, um sich gegen ungerechtfertigte Kündigungen, Maßregelungen und Verstöße gegen die Rechte von Betriebsräten zu wehren. Es ist hilfreich, die Wirkungen dieser juristischen Maßnahmen auf drei verschiedenen Ebenen zu untersuchen. Auf einer *formal-juristischen Ebene* kann konstatiert werden, dass Betriebsräte oder einfache Beschäftigte, die aufgrund ihres gewerkschaftlichen Engagements gekündigt wurden, vor Gericht meist erfolgreich waren und ihre Wiedereinstellung oder auch hohe Abfindungen erwirken konnten. Auf *individueller Ebene* stellen die juristischen Verfahren – insbesondere bei Kündigungen – allerdings eine besondere Belastung für die Betroffenen dar, weil sich die Gerichtsverfah-

ren über viele Monate oder sogar Jahre hinziehen können. In dieser Zeit sind die Betroffenen mit der Unsicherheit bezüglich ihrer Arbeitsplatzsituation, finanziellen Sorgen und dem Verlust des alltäglichen Kontakts zu den Kollegen im Betrieb konfrontiert. Auf der *betrieblichen Ebene* wirken die sich lang hinziehenden juristischen Auseinandersetzungen mitunter negativ auf die Repräsentationsbeziehungen aus, weil die Betroffenen viele Ressourcen auf den juristischen Abwehrkampf verwenden und darüber derart eingebunden sind, dass die alltägliche Arbeit der Interessenvertretung vernachlässigt wird. Denn das Ziel einiger Arbeitgeberstrategien liegt gerade darin, die Interessenvertreter in juristische Auseinandersetzungen zu verwickeln und damit Zeit, Ressourcen und Aufmerksamkeit zu binden, die ansonsten für die eigentliche Interessenvertretungsarbeit zur Verfügung stehen.

Unser Sample umfasst mehrere Fälle, in denen eine starke Fokussierung auf juristische Maßnahmen mit der Schwächung der Repräsentationsbeziehungen einherging. Die Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung wurden mit zunehmender Dauer der juristischen Verfahren von großen Teilen der Belegschaften nicht mehr als kollektiver Interessenkonflikt, sondern vielmehr als persönliche Fehde wahrgenommen, was zu Entsolidarisierungen führte. In diesen Fällen hatte die Geschäftsleitung den Kampf um die Deutungshoheit im Konflikt gewonnen und die betroffenen Betriebsräte von der Belegschaft weitestgehend isoliert. Die nach den verschiedenen Ebenen differenzierte Bewertung der Wirkungsweise juristischer Maßnahmen zeigt auf, dass diese zum einen durch Schutz- und Stützungsmaßnahmen für die Betroffenen flankiert werden sollten, da sie mit besonderen Belastungssituationen konfrontiert sind. Zum anderen ist es essenziell, dass die juristischen Maßnahmen in eine betriebspolitische Strategie eingebettet sind, die es ermöglicht, die alltägliche Interessenvertretungsarbeit weiterzubetreiben oder sogar zu forcieren und die Angriffe auf die Interessenvertretung betriebsöffentlich zu thematisieren, um Unterstützung durch die Belegschaft zu organisieren. Juristische Strategien sind in allen Fällen notwendig, aber noch kein Garant für Erfolg auf der betrieblichen Ebene.

Von den Gewerkschaften werden bereits seit Langem Forderungen an politische Entscheider erhoben, die rechtlichen Voraussetzungen für die Eindämmung von Mitbestimmungsbehinderung zu verbessern. Hierzu zählen bspw. die Vorverlagerung des Kündigungsschutzes, um Initiatoren

einer Betriebsratswahl zu schützen; die Umwandlung von einem Antrags- in ein Officialdelikt, welches es den Strafverfolgungsbehörden auch ohne Anzeige der Betroffenen erlaubt, ein Verfahren aufzunehmen; die Einrichtung von spezialisierten (Schwerpunkt-)Staatsanwaltschaften; eine klarere Definition des § 119 BetrVG, der die Behinderung von Betriebsräten unter Strafe stellt; eine Erhöhung des Strafmaßes, das bislang kaum Abschreckungswirkung entfaltet; oder die Möglichkeit der Vergabe von Darlehen, die Gekündigten während der z. T. jahrelangen Rechtsstreitigkeiten eine finanzielle Absicherung ermöglichen.

Als erster Ansprechpartner für betroffene Betriebsräte erwiesen sich in unseren Fallbetrieben die *Gewerkschaften*, zu denen in den meisten Fällen bereits Kontakte bestanden. Die Gewerkschaften bzw. Gewerkschaftssekretäre übernahmen in den Konflikten vielfältige Aufgaben und stellten wichtige Ressourcen bereit (Rechtsbeistand, Know-how, strategische Beratung u. v. m.). In mehreren Fallbetrieben waren Gewerkschaften auch integraler Bestandteil der Konfliktsituation, weil Arbeitgebermaßnahmen im Zusammenhang mit Tariffbewegungen oder gewerkschaftlichen Organisationsbestrebungen standen. In diesen Fällen übernahm das hauptamtliche Gewerkschaftspersonal eine Führungsrolle in der strategischen Planung. Gerade bei langfristigen Konfliktlagen verschwammen allerdings zuweilen die Verantwortlichkeiten: Koordinationsprobleme traten auf, weil die Vorgehensweise zwischen den Akteuren nicht oder nur unzureichend abgestimmt worden war. Die Sicherstellung strategischer Koordination erscheint daher als zentraler Faktor, um erfolgreich gegen mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen aktiv werden zu können. Eine besondere Herausforderung besteht in Konstellationen, in denen die Beschäftigten in einen Loyalitätskonflikt geraten, weil Unternehmensleitungen Gewerkschaftsmitglieder bzw. Streikende sanktionieren. Vor diesem Hintergrund stellt sich den Gewerkschaften und betrieblich Aktiven die Aufgabe, frühzeitig am Aufbau von Identifikation, Vertrauen und Überzeugung in der Belegschaft zu arbeiten und diese auf mögliche Reaktionen und Sanktionen durch das Unternehmen vorzubereiten.

Neben den Gewerkschaften, die betroffene Betriebsräte unterstützen, betreten auch neue Akteure das Feld, in Form zivilgesellschaftlich organisierter *Unterstützungsnetzwerke* bzw. *NGOs*. Diese sind teilweise als Selbsthilfenetzwerke »von unten« her entstanden, teilweise aber auch mit staatlicher Hilfe errichtet worden. Interessant ist, dass es sich durchweg um

Organisationsformen handelt, die eigens geschaffen wurden, um Konflikte der Behinderung von Mitbestimmung zu bearbeiten. Sie bilden damit eine neue Form von Koalitionsmacht (vgl. Schmalz/Dörre 2014), die als Reaktion auf gesellschaftliche Problemlagen entstanden ist (vgl. Milkman et al. 2010).

Diese NGOs haben mittlerweile eine beachtliche Expertise in der Begleitung und strategischen Planung von Abwehrmaßnahmen entwickelt. NGOs und Netzwerke sind vor allem dann gefragt, wenn die gewerkschaftliche Unterstützung zu gering ausfällt (denn gerade kleinere Gewerkschaften oder lokale Gliederungen leiden unter Zeit- und Ressourcenknappheit). Hier können die NGOs und Netzwerke komplementäre und wichtige Funktionen übernehmen, etwa die psycho-soziale Begleitung oder die Organisation von Öffentlichkeitsarbeit.

Nicht zu unterschätzen ist, dass die Legitimität der Externen auf die betrieblichen Akteure und ihre Belange ausstrahlt, was die unter Druck geratene Interessenvertretung im Betrieb zu stützen vermag. Vor dem Hintergrund, dass die oftmals langwierigen Konflikte die gewerkschaftlichen Betreuungskapazitäten schnell zu sprengen drohen, ist die Bedeutung von Unterstützungsnetzwerken als außerordentlich hoch einzuschätzen. Durch die mehrheitlich ehrenamtliche Organisationsform der NGOs sind allerdings auch ihre Kapazitäten begrenzt, sodass ein beispielhaftes Modellprojekt wie das durch das Arbeitsministerium NRW, den Europäischen Sozialfonds, den DGB und die Günter-Wallraff-Stiftung geförderte Projekt *Fair im Betrieb* eine besondere Erwähnung verdient. Hier wurde, flankiert durch institutionelle Förderung, über mehrere Jahre ein Unterstützungsnetzwerk aufgebaut, das betroffene Betriebsräte umfassend berät und eine umfangreiche Expertise erarbeitet hat, die den Betroffenen zur Verfügung gestellt wird. Da die Abwehr von Angriffen auf die Mitbestimmungsrechte von Interessenvertretungen eine besondere Herausforderung darstellt, sind externe Unterstützungsleistungen ein zentraler Bestandteil, um erfolgreiche Gegenstrategien entwickeln zu können. Gerade die Förderung dieser Projekte durch öffentliche Mittel trägt zu deren Legitimation bei und bildet damit die Basis des Legitimationstransfers zu den betroffenen Betriebsräten. Unter diesem Gesichtspunkt wäre eine Weiterführung des Projektes *Fair im Betrieb*, das Ende 2019 ausgelaufen ist und nicht verlängert wurde, bzw. eine dauerhafte Einrichtung dieser Art von Unterstützungsnetzwerken, sinnvoll (gewesen).

Ergänzend zur Förderung und Legitimation institutionalisierter externer Unterstützung wäre zudem mehr Akzeptanz und Förderung eher informeller Unterstützungsnetzwerke wünschenswert: Während vom Konflikt betroffene Familien, temporär arbeitende Solidaritätskreise, Unterstützer in Kirchen, Parteien sowie Menschen des öffentlichen Lebens oftmals bedeutende soziale Ressourcen bereitstellen und sich für die Durchsetzung demokratischer Gepflogenheiten engagieren, bleibt ihnen gerade in Konfliktsituationen der Zutritt bspw. zu Betriebsversammlungen, den betrieblichen Informationsportalen usw. vollständig verwehrt.

Öffentlichkeitsarbeit ist eine wichtige Strategie, die z.T. durch NGOs und Netzwerke, z.T. durch die Gewerkschaften bedient wird. Öffentlichkeitsstrategien wirken nach innen und nach außen. Innerhalb des Betriebes sorgen sie für Transparenz, sie zielen darauf, den Rückhalt der Belegschaft und die Deutungshoheit im Konflikt zu erlangen. Nach außen gerichtet scheinen sie nur unter bestimmten Umständen ein probates Mittel zu sein, um das Vorgehen der Unternehmen zu beeinflussen. Zum einen setzen sie den Arbeitgeber unter erheblichen Handlungsdruck. Zum anderen können Öffentlichkeitsstrategien unter Umständen nicht nur kurzfristige Umsatzeinbußen, sondern auch einen langfristigen Imageschaden des Unternehmens bewirken, den sowohl Arbeitgeber als auch die Belegschaften vermeiden wollen; zudem sind sie als Druckmittel schnell aufgebraucht, nämlich dann, wenn die Öffentlichkeit einmal über die Skandale informiert ist.

Für das Gelingen von Öffentlichkeitsstrategien erscheinen verschiedene Voraussetzungen wichtig, die sich auch als »Herausforderungen« für die Beschäftigtenseite lesen lassen: Erstens muss sichergestellt sein, dass die *Skandalisierung des Konfliktes gelingt*. Wird das Verhalten des Arbeitgebers von den Anspruchsgruppen nicht als illegitim empfunden, so *gibt* es schlichtweg keinen »Skandal«, kein Fehlverhalten des Arbeitgebers. Bei mehreren Fallbetrieben – so die Einschätzung der Befragten – verpuffen öffentlichkeitswirksame Maßnahmen und entwickelten entweder keine oder nur geringe Wirkungen. Öffentlichkeitsstrategien können demnach wenig ausrichten, wenn die fokalen Akteure keinen betrieblichen oder gesellschaftlichen Rückhalt besitzen. Zwar können Öffentlichkeitsstrategien den Rückhalt der Belegschaft stärken, ein Mindestmaß an Identifikation mit dem Konfliktgegenstand bzw. dem Anliegen muss bei der Belegschaft offenbar aber bereits angelegt sein.

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,