

## 6.5 Externe Unterstützung in Abwehrkämpfen: Netzwerke, NGOs und Solidaritätskreise

In Konflikten im Kampf um die Mitbestimmung sind in vielen Fällen externe Akteure, die nicht im engeren Sinne zu den betrieblichen Konfliktparteien gehören, beteiligt. Dazu zählen NGOs, soziale Netzwerke, Berater oder informelle Unterstützernetze. Gemeinsam ist ihnen, dass ihr Handlungsfeld vorwiegend außerhalb des Betriebs liegt; gleichsam können sie Teil des Konfliktes sein und wichtige Ressourcen für die Generierung und Umsetzung von Arbeitnehmerstrategien beisteuern. Zwar sind auch Gewerkschaften als Organisationen formal Akteure, die außerhalb von Betrieben existieren (vgl. Müller-Jentsch 1997); oft stehen engagierte Beschäftigte jedoch gerade wegen ihrer gewerkschaftlichen Orientierung und Organisiertheit in der Schusslinie mitbestimmungsfeindlicher Arbeitgeberpraktiken. Hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre sind z. T. unverzichtbare Mitstreiter in betrieblichen Auseinandersetzungen. Und im Falle von Tarifbewegungen sowie bei der gewerkschaftlichen Organisation von Beschäftigten und Betriebsräten treten Gewerkschaften sogar als zentrale Konfliktpartei auf. So finden sich auch in den hier untersuchten betrieblichen Konflikten um Betriebsratswahlen oder die Behinderung der Betriebsratsarbeit keine Fälle, in denen Betriebsräte oder Belegschaften gänzlich ohne die Beteiligung *der* Gewerkschaft – sei es in Form der Gesamtorganisation, hauptamtlicher Sekretäre, gewerkschaftlicher Vertrauensleute, einfacher Gewerkschaftsmitglieder oder von Beschäftigten mit gewerkschaftlicher Orientierung – agiert hätten. Im Gegenteil: Die Unterstützung durch Gewerkschaften spielte in der Regel eine zentrale Rolle (vgl. Kapitel 6.3).

In mehreren Fällen unseres Samples waren Externe in Konflikte involviert. In zwei Fällen, *Hauser* und *Wehaga*, spielten sie sogar eine hervorgehobene Rolle. Insgesamt lassen sich in unserem Sample mehrere externe Akteure identifizieren, die unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen und in den betrieblichen Auseinandersetzungen jeweils spezifische Ressourcen beisteuern (vgl. Tabelle 6). Die Aufgaben der Externen umfassen ein breites Spektrum, wie die Strategieberatung, die Bereitstellung juristischer Expertise, psycho-soziale Unterstützung sowie finanzielle Hilfeleistungen. Im Fall *Wehaga* gab es eine intensive und enge Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und den NGOs. Nahezu wöchentlich telefonierten die Akteure miteinander, entwickelten gemeinsam Strategien. Es ent-

stand ein enges Vertrauensverhältnis, das als »fast schon freundschaftlich« beschrieben wird. Die Zusammenarbeit ging auf die Initiative des Betriebsratsvorsitzenden zurück. Im Fall *Hauser* kooperierten die betrieblichen Akteure ebenfalls sehr eng mit Externen, neben den Gewerkschaften waren hier auch die NGOs sowie private Unterstützungsnetzwerke relevant.

### 6.5.1 Strukturen und Leistungen der externen Akteure

Wer sind die Externen und wie wirken sie in betrieblichen Konflikten? Die in unserem Sample untersuchten Unterstützungsnetzwerke *Fair im Betrieb NRW (FIB)*, *Aktion gegen Arbeitsunrecht* und *work watch e. V.*, aber auch spezialisierte Anwälte<sup>2</sup>, stellten in den Fällen ihre Expertise und Erfahrungen zur Verfügung und berieten im Hinblick auf die Strategieentwicklung. Die Unterstützungsnetzwerke unterscheiden sich sowohl hinsichtlich ihrer institutionellen Einbindung als auch in Bezug auf ihre strategische Ausrichtung und ihre Herangehensweise an betriebliche Konflikte.

#### **Aktion gegen Arbeitsunrecht**

Der 2014 in Köln gegründete gemeinnützige Verein »Aktion gegen Arbeitsunrecht« finanziert sich rein über Mitgliedsbeiträge und Spendengelder und wird durch ein bundesweites Netzwerk von (größtenteils ehrenamtlichen) Aktivisten getragen.<sup>3</sup> Der Schwerpunkt der Arbeit des Vereins, der in Köln ein Büro unterhält, besteht in der Unterstützung betroffener Beschäftigter bzw. Betriebsräte. Neben dem Erfahrungsaustausch, der Vermittlung von Kontakten zu lokalen Netzwerk-Aktiven und spezialisierten Rechtsanwälten unterstützt und agiert der Verein proaktiv, insbesondere bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, indem er auf dem vereinseigenen Internetblog über Einzelfälle berichtet und zu Kundgebungen, Gerichtsterminen oder anderen Unterstützungsaktionen mobilisiert. Neben dieser konkreten Arbeit mit Betroffenen haben die Vereinsaktiven das Ziel, die breite Öffentlichkeit über den jeweiligen Einzelfall hinaus für das Phäno-

---

2 | Die Rolle spezialisierter Anwaltskanzleien für die Abwehrpraktiken der Beschäftigten wird in Kapitel 6.4 betrachtet.

3 | Die Vereinsgründung ging maßgeblich von den beiden Publizisten Werner Rügemer und Elmar Wigand aus, die bereits 2012 eine Studie zu Union-Busting-Fällen in Deutschland für die Otto-Brenner-Stiftung erstellt hatten.

men Union Busting zu sensibilisieren und auch politische Entscheidungsträger zu beeinflussen. Mittelfristiges Ziel des Vereins ist der Aufbau einer Art Bürgerrechtsbewegung, die sich Fragen der Arbeitswelt widmet. In diesem Zusammenhang werden bundesweite Aktionstage organisiert, bei denen dezentral vor Firmenzentralen oder Filialen von Unternehmen demonstriert wird oder Aktionen durchgeführt werden, die breite Beteiligung ermöglichen.

### **Komitee »Solidarität gegen Betriebsrats-Mobbing« in Mannheim**

Das in Mannheim ansässige Komitee setzt sich aus Mitgliedern verschiedener DGB-Gewerkschaften aus dem Rhein-Main-Gebiet zusammen, von denen viele selbst im Rahmen ihrer Betriebsratsarbeit von Anfeindungen betroffen waren oder auch immer noch sind. Das Komitee hat daher am ehesten den Charakter einer Selbsthilfeorganisation, auch wenn sich die Aktivitäten keinesfalls darauf reduzieren lassen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Unterstützung von betroffenen Beschäftigten und Gremien in Form von konkreter Fallberatung, eines allgemeinen Erfahrungsaustauschs, der Vermittlung von Kontakten und der Organisation von Öffentlichkeitsarbeit und Unterstützungsaktionen. Das Mannheimer Komitee pflegt intensive Kooperationsbeziehungen zu den lokalen Gewerkschaften, insbesondere zur Mannheimer IG Metall, die auch die seit 2014 jährlich vom Komitee organisierte Konferenz unterstützt und Räumlichkeiten im Gewerkschaftshaus dafür zur Verfügung stellt. Die Aktivitäten des Komitees sind nicht zuletzt darauf gerichtet, die Sensibilität für das Thema auch innerhalb der Gewerkschaften zu schärfen und Initiativen (etwa über entsprechende Anträge auf Gewerkschaftstagen) auf den Weg zu bringen, die den innergewerkschaftlichen Austausch zum Thema haben und umfangreichere Ressourcen zur Unterstützung von Betroffenen einfordern.

### **Fair im Betrieb (Arbeit und Leben/work watch e. V.)**

Bei *Fair im Betrieb* handelt es sich um ein Kooperationsprojekt des vom Enthüllungsjournalisten Günther Wallraff gegründeten Vereins *work watch e. V.* und des DGB-Bildungsträgers *Arbeit und Leben*. Das Projekt erhielt bis Ende 2019 über drei Jahre hinweg finanzielle Unterstützung durch den Europäischen Sozialfonds und das Arbeitsministerium des Landes NRW, worüber zwei Teilzeitstellen geschaffen werden konnten. In

diesem Zeitraum wurden vom Projektteam 76 betriebliche Fälle beraten, deren Konflikte dokumentiert und in Form von zwei Broschüren für die Öffentlichkeit ausgewertet und aufbereitet wurden. Vergleichbar mit den beiden anderen Initiativen liegt auch bei *Fair im Betrieb* der Schwerpunkt der Arbeit in der Beratung von Betroffenen, der Analyse der betrieblichen Konfliktkonstellation, der Vermittlung von Fachanwälten, um den rechtlichen Herausforderungen begegnen zu können, und der Unterstützung bei der Herstellung von Öffentlichkeit und Pressekontakten. Darüber hinaus konnte das Projekt über Konferenzen und Publikationen breite Aufmerksamkeit auf das Thema lenken

*Tabelle 7: Externe Akteure in den Fallstudien: Rolle und Ressourcen in Konflikten*

| Externer Akteur                                                    | Aufgaben                                                                                                                                                                   | Ressourcen                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Unterstützungsnetzwerke</b>                                     |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                   |
| • Fair im Betrieb                                                  | Beratung der Akteure im Betrieb, Strategieentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Berichterstattung und Skandalisierung, Dokumentation und Aufbereitung für die Öffentlichkeit | Expertise, Know-how, Erfahrungen aus vergleichbaren Fällen, rechtliches Know-how, Legitimität                     |
| • Aktion Arbeitsunrecht                                            | Öffentlichkeitsarbeit, Berichterstattung und Skandalisierung, Beratung der Akteure, Dokumentation, Planung von Aktionen                                                    | Expertise, Know-how, Erfahrungen aus vergleichbaren Fällen, rechtliches Know-how, Legitimität                     |
| • Mannheimer Soli-Komitee                                          | Psychosoziale Unterstützung, Austausch, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Förderung der innergewerkschaftlichen Debatte, Planung von Aktionen                       | Soziale Ressourcen, Expertise, Know-how, Erfahrungen aus vergleichbaren Fällen, rechtliches Know-how, Legitimität |
| <b>Private Netzwerke oder Unterstützerkreise, Familie, Freunde</b> | Psychosoziale Unterstützung, Austausch, Kommunikation, Finanzielle Unterstützung                                                                                           | Soziale Ressourcen, materielle Ressourcen                                                                         |

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die strategische Qualität der Unterstützungsnetzwerke liegt (auch) darin, dass Personen, die nicht direkt von einem Konflikt betroffen sind, einen ungetrübten Blick »von außen« auf einen Fall werfen, gleichzeitig aber Erfahrungen aus anderen Fällen und Kontexten mitbringen – und somit als Experten gelten können. Externe können die Strategiearbeit erheblich voranbringen. Im Fall *Hauser* waren Externe eine wichtige Instanz, die verschiedene Strategien mit den Betroffenen diskutiert und dann letztlich auch in die Praxis von »Gegenwehr« überführt hat.

Externe Unterstützer bringen eigene Netzwerke mit und erweitern damit vorhandene Netzwerke: Sie verfügen wiederum über Partner und Kontakte, die sie den Betroffenen ggf. zur Verfügung stellen können (die »strength of weak ties«, Granovetter 1973). Bei *Wehaga* wurde mithilfe des Unterstützungsnetzwerks ein Kontakt zu anderen Belegschaften des Konzerns hergestellt. Über den Kontakt zu anderen betroffenen Standorten erweiterte sich das Netzwerk, die Betroffenen wurden selbst Teil des Netzwerks (und können zukünftig ggf. Support für andere Netzwerk-Partner leisten). Ein Nebeneffekt liegt darin, dass Konflikte einer breiteren Öffentlichkeit bekannt werden. Wie im Kapitel »Öffentlichkeitsstrategien« ausgeführt wird, fungieren Externe neben den Gewerkschaften als Akteur, der z. B. Pressekontakte herstellt und weite Teile der Öffentlichkeitsarbeit koordiniert.

Unterstützungsnetzwerke können den betroffenen Beschäftigtenvertretern und ihrem Anliegen – der Stärkung der Demokratie im Betrieb – *Legitimität* verleihen. Das Ansehen und der gesellschaftliche Auftrag der Externen, Beschäftigte bei der Ausübung demokratischer Rechte zu unterstützen, strahlt in gewisser Weise auf die betrieblichen Akteure aus und kann damit zu einer wichtigen Machtquelle werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Externen eine bekannte und gesellschaftlich anerkannte Institution verkörpern, die z. B. von staatlicher Seite beauftragt und damit legitimiert ist (wie bei Fair im Betrieb NRW).

In vielen Fällen unseres Samples gehen die Arbeitgeberpraktiken mit z. T. gravierenden psycho-sozialen Beeinträchtigungen der betroffenen Interessenvertreter einher. Private Netzwerke, Familie und Freundeskreise, aber auch organisierte Gruppen wie das Mannheimer Soli-Komitee bieten Betroffenen *psycho-soziale Unterstützung* und Beratung, die in vielen Konflikten für die Betroffenen essentiell sind, um dem Druck standzuhalten.

Eine weitere Funktion, die wir in einem Fall unseres Samples fanden, war die *finanzielle Unterstützung*. Diese Form der Hilfestellung ist von immenser Bedeutung in Konflikten um die Mitbestimmung. Denn sie ermöglicht es den Betroffenen erst, den Konflikt durchzustehen und auszufechten. Oftmals werden Betriebsräte fristlos gekündigt. In diesem Fall stehen sie häufig mittellos da und erhalten zunächst weder Gehalt noch Arbeitslosengeld (aufgrund der Sperrfrist). Im Falle *Hauser* wurden Betriebsräte fristlos entlassen; das engagierte Betriebsratsmitglied – der heutige Betriebsratsvorsitzende – suchte daraufhin Hilfe bei der Gewerkschaft und bei Unterstützungsnetzwerken. Finanzielle Unterstützung erhielt er durch ein privates Netzwerk von Personen, die ihm monatlich einen Geldbetrag überwiesen. Zwar nahm er zudem eine andere Tätigkeit an, die finanzielle Unterstützung seines Solidaritätsnetzwerkes trug jedoch wesentlich dazu bei, dass er den Konflikt weiter austragen konnte und bspw. nicht gezwungen war, sich beruflich vollständig neu zu orientieren. Diese finanzielle Unterstützung ist insofern bedeutsam, weil vonseiten der Gewerkschaften derartige Unterstützungsleistungen bislang in der Regel nicht gewährt wurden.<sup>4</sup>

Die besondere Rolle finanzieller Unterstützung wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, wie Konflikte ohne derartige Hilfeleistungen verlaufen: In einer Vielzahl von Fällen enden sie, weil Beschäftigte – neben dem ohnehin gravierenden psychischen Druck – die finanzielle Belastung und Unsicherheit nicht schultern können. Sie willigen in einen Vergleich ein, nehmen eine Abfindung an – und mit ihrem Exit endet oftmals auch der Konflikt, allerdings zugunsten des Arbeitgebers und zulasten der Belegschaften, die in der Regel keine Verbesserung ihrer Situation erfahren.

### **6.5.2 Kooperation zwischen Betriebsräten, Gewerkschaften und Unterstützungsnetzwerken**

Solidaritätskreise und Unterstützungsnetzwerke sind im Bereich der Arbeitsbeziehungen zwar keine gänzlich neue Erscheinung. Auch externe Beratung oder Schulung gehören zur Normalität von Betriebsratsarbeit. Dennoch lassen sich die hier betrachteten Unterstützungsnetzwerke als eine neuartige Entwicklung in der Arena betrieblicher Interessenvertretung deu-

---

**4 |** In DGB und IG Metall wird die Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung (z. B. in Form von Darlehen) diskutiert.

ten, in der lange Zeit die Dyade Betriebsrat-Gewerkschaft die zentrale Interaktionsbeziehung markierte. Verschiedene Aspekte erscheinen hier relevant:

Erstens ist die Institutionalisierung der betrachteten Organisationen oder Bewegungen eine neue Entwicklung. Mit den NGOs wurden dauerhafte Strukturen etabliert, die sich nicht etwa in der spontanen Unterstützung eines Arbeitskampfes erschöpfen. Damit spiegelt das Auftreten der NGOs oder Netzwerke in gewisser Weise die neue Qualität der Konflikte im Kampf um die Mitbestimmung. Die Etablierung dauerhafter Unterstützungsstrukturen (z. T. mit staatlich-administrativer Beteiligung) ist die Reaktion auf andauernde strukturelle Probleme und Herausforderungen in diesem Feld. Die betrachteten Fallbetriebe, in denen Unterstützungsnetzwerke zum Einsatz kamen, sind durchweg Beispiele für außergewöhnlich intensive und langwierige Konflikte. Betriebsratsgremien, aber auch Individuen, bekommen hier die geballte Macht der Unternehmen zu spüren und sind gezwungen, mit heftigen, auch persönlichen Konsequenzen (Kündigung, Mobbing, Verlust des Einkommens) umzugehen. Aus dem Gefühl eines solchen Machtungleichgewichts resultiert die Suche nach externer Unterstützung. Ähnlich wie auf der Arbeitgeberseite die Einbeziehung spezialisierter Kanzleien die Intensitätssteigerung der Auseinandersetzung markiert, so signalisieren die Unterstützungsnetzwerke auf Beschäftigtenseite die verheerenden Auswirkungen der Konflikte für die beteiligten Interessenvertreter.

Unterstützungsnetzwerke lassen sich auch als ein Hinweis darauf deuten, dass Gewerkschaften nicht (ausreichend) in der Lage sind, (alle betroffenen) Betriebsräte und engagierte Beschäftigte in den Kämpfen um die Mitbestimmung vollumfänglich zu betreuen und zu beraten oder aber dass solche Organisationsformen angesichts der Dimension des Problems nötig geworden sind und sich als Verstärker bewährt haben. Die hier betrachteten Unterstützungsnetzwerke übernehmen Aufgaben, die von Gewerkschaften – auch aufgrund knapper Ressourcen – nicht in dieser Weise oder aus Sicht der Betroffenen unzureichend angeboten werden. In einigen Fällen wurde die gewerkschaftliche Beratung kritisiert, bspw. bei der rechtlichen Unterstützung. Anwälte hatten eine Abfindung als Lösung angestrebt, was aber letztlich einer vorschnellen Kapitulation im Konflikt gleichgekommen wäre (vgl. Kapitel 6.3).

Im Fall *Flexi* beklagt der betroffene Betriebsrat die nur geringe Unterstützung durch die Gewerkschaft IG BCE. Er suchte daraufhin Rückhalt

beim überbetrieblichen Mannheimer Solidaritätskomitee, das einen Austausch ermöglichte, der von dem Betroffenen als sehr hilfreich empfunden wurde. Auch im Fall *Lopag* kontaktierte der betroffene Betriebsrat ein Unterstützungsnetzwerk, weil seitens der Gewerkschaft keine entsprechenden Leistungen angeboten wurden. Wichtigen Rückhalt, bezogen auf die psychische und moralische Unterstützung, fand der Betriebsrat nicht nur in seiner Familie. Wertvolle Hilfe gab ihm der Austausch mit dem *Mannheimer Soli-Komitee* durch den Austausch mit Mobbingopfern und Tipps in strategischen Fragen.

Indem die Unterstützungsnetzwerke »Lücken« im gewerkschaftlichen Leistungsspektrum adressieren, agieren sie komplementär zu den bestehenden Angeboten. Einschränkend wirkt, dass sie nicht auf eine den Gewerkschaften gleichgestellte Rechtsgrundlage verweisen können (bspw. Zutritt zum Betrieb usw.). Gleichwohl zeigen unsere Fälle, dass Netzwerke seitens betroffener Beschäftigter nur selten einbezogen werden. Hier spielt mitunter auch die Unkenntnis darüber, welche externen Unterstützungsformen überhaupt existieren (und regional verfügbar sind), eine wichtige Rolle. Externe können somit zwar eine wichtige Rolle im betrieblichen Kampf um die Mitbestimmung spielen, weil sie spezielle Aufgaben im Konflikt übernehmen und spezifische Ressourcen beisteuern. Allerdings müssen die betrieblichen Protagonisten, die in einen Konflikt involviert sind, diese Ressourcen auch »aktivieren« und nutzen. Ein eindeutiges Muster, in welchen Fällen externe Unterstützung gesucht und in Anspruch genommen wird, lässt sich aus den Fällen unseres Samples nur schwerlich ableiten.

Vor diesem Hintergrund könnten Gewerkschaften als Akteure, die in allen unseren Fällen involviert sind, eine wichtige Lotsen-Funktion übernehmen: Sollten sie die notwendigen strategischen Betreuungs- oder Beratungsleistungen selbst nicht erbringen können, so können sie zumindest als »Wegweiser« agieren, der Betroffene an die entsprechenden Unterstützungsnetzwerke verweist. Übernehmen die Gewerkschaften eine tragende Rolle bei der strategischen Planung eines Abwehrkampfes, können sie dazu beitragen, den Einsatz von Externen in die strategische Planung einzubeziehen. Dies setzt aber voraus, dass sich Unterstützungsnetzwerke und Gewerkschaften als Verbündete begreifen. Mehr Kooperation, Koordination und Arbeitsteilung sowie die Erschließung weiterer externer Ressourcen (bspw. Kirchen, Vereine) sind empfehlenswert.