

**Abschlussbericht S-2012-555-2**

Jan Aleith, Oliver Barf

Unter Mitarbeit von Wolfgang Sitzmann und Paula Kettling

Beratend begleitet von Morus Markard

## Prekarität und Solidarität

Was ist der zentrale Konflikt unserer Zeit?

*„Es ist der Krieg, der Krieg zwischen Reich gegen Arm. Meine Klasse – die Klasse der Reichen – hat diesen Krieg angefangen und sie wird ihn auch gewinnen“!*

(Warren Buffet, Großinvestor, in der New York Times)

Dieses Projekt hätte nicht ohne die vielen Mitforscher realisiert werden können, die sich immer wieder zu langen und sehr offenen Gesprächen mit uns Zeit genommen haben. Unser Dank an dieser Stelle an all diese Frauen und Männer aus den unterschiedlichsten Beschäftigungsgruppen, Betriebsräten und Gewerkschaften.

Das Institut für Industriesoziologie der Universität Jena hat uns großzügig mit Fachliteratur und Austauschmöglichkeiten innerhalb ihrer Forschungskolloquien unterstützt.

Finanziell wurde das Projekt möglich durch die Hans-Böckler-Stiftung, den Franz Künstler e.V. und Beate Georgi.

Vielen Dank auch an die wechselnden Mitglieder des Beirates, die sich immer wieder die Zeit genommen haben, Konzepte und Berichte zu lesen und mit uns zu reflektieren.

Ein ganz besonderer Dank an Stefan Lücking und Gabriele Klesse von der Hans-Böckler-Stiftung, die uns mit viel Geduld beratend zur Seite gestanden und die begleitenden Beiratstreffen organisiert haben.

Wir gehen davon aus, dass der Gleichberechtigungsgedanke in den Köpfen unserer Leser fest verwurzelt ist und haben deswegen auf die gängigen sprachlichen Gender-Ausgleichsformen verzichtet.

## Inhaltsverzeichnis

1	Prekarität und Solidarität .....	5
	Warum dieses Projekt .....	5
	Wege aus der Entsolidarisierung .....	5
1.1	Ausgangsthese .....	7
1.2	Forschungsfragen .....	8
1.3	Forschungsansatz .....	9
	Mitforscherprinzip .....	9
	Forschungsteam .....	9
1.4	Datenerhebung / Auswertung .....	10
	Gesprächspartner .....	10
	Transkription .....	11
	Kategorien und Themenbildung .....	11
	Einzeldarstellungen .....	12
2	Belastungen, Behinderungen und Bewältigungsstrategien .....	16
2.1	Belastungsthemen .....	18
	Aushöhlung der Mitbestimmung .....	18
	Überlastung .....	23
	Entmündigung / Bildungsdefizite .....	26
3	Solidaritätskonzepte und Strategien .....	32
3.1	Das Rechtsanspruchskonzept .....	34
	Dimension: Interessenkonstellation Arbeitnehmer – Arbeitgeber .....	36
	Dimension: Inklusion – Exklusion .....	36
	Dimension: Kontextualisierung .....	37
	Nachhaltigkeit .....	38
3.2	Das Fürsorgekonzept .....	39
	Individuelle und kollektive Verantwortung .....	40
	Politische Verantwortung .....	40
	Verantwortung der Gewerkschaften .....	41
	Dimension: Interessenkonstellation Arbeitnehmer – Arbeitgeber .....	42
	Dimension: Inklusion – Exklusion .....	43
	Dimension: Kontextualisierung .....	43
	Nachhaltigkeit .....	44
3.3	Das politische Konzept .....	44
	Dimension: Interessenkonstellation Arbeitnehmer – Arbeitgeber .....	46
	Dimension: Inklusion – Exklusion .....	47
	Dimension: Kontextualisierung .....	48
	Nachhaltigkeit .....	49
3.4	Nachhaltigkeit aller drei Konzepte .....	49

3.5	Strategien .....	51
	Beispiel CARA .....	51
	Beispiel GAKO .....	54
3.6	Institutionelle Solidarität .....	58
3.7	„Auf Augenhöhe“ – Zwischen Mitbestimmungserweiterung und Identitätsverlust .....	61
3.8	Gewerkschaften – Dienstleistungsunternehmen oder Solidarpartner? .....	63
4	Ziele und Wege .....	69
4.1	Ziele .....	69
	Schönes Leben und Gute Arbeit .....	69
	Übergreifende gemeinsame Zielsetzungen .....	73
4.2	Re-Demokratisierung der betrieblichen Mitbestimmung .....	73
	Gleiche und gemeinsame Ziele .....	74
4.3	Beispiel: Mitbestimmung entlang der gesamten Wertschöpfungskette .....	77
	Wer ist in dieser Zielsetzung eingeschlossen? .....	77
	Auf welcher Ebene setzt dieser Vorschlag an? .....	77
	Trägt dieser Vorschlag zur Redemokratisierung der Mitbestimmung bei? .....	78
	Ist dieses Ziel geeignet, ein breites Solidaritätsbündnis zu schaffen? .....	78
	Kann das geleistet werden? .....	79
5	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	82
	Handlungsempfehlungen .....	85
	Literaturverzeichnis .....	87

# 1 Prekarität und Solidarität

## Warum dieses Projekt

Immer mehr Menschen werden in Arbeitsverhältnisse gezwungen, die ihnen kein ausreichendes Einkommen, keine verlässliche soziale Absicherung und keine langfristige Lebensplanung ermöglichen. Ihre Arbeitnehmerrechte werden erheblich beschnitten. Besorgniserregend ist, dass nicht nur sie, sondern auch immer mehr Beschäftigte in sogenannten Normalarbeitsverhältnissen den noch vorhandenen gesetzlichen Rahmen zur Wahrnehmung ihrer Arbeitnehmerrechte nicht mehr nutzen und sogar auf Teile dieser Rechte verzichten. Hohe Arbeitslosenquoten und eine stetig drohende Verschlechterung der individuellen Arbeitssituation haben über die Jahre ein gesellschaftliches Klima der Angst geschaffen. Dieses Klima hat auch zur Folge, dass Beschäftigte einander nicht mehr als mögliche Solidarpartner, sondern als Konkurrenten erleben, obwohl die Entwicklung des Arbeitsmarktes *allen* zunehmend Probleme bereitet. Denn auch die Situation der Arbeitnehmervertreter – sei es in Betriebsräten oder Gewerkschaften – wird immer schwieriger. Durch den massiven Einsatz meist prekärer Beschäftigungsverhältnissen wie Befristungen, Honorar-, Teilzeit- und Werkverträgen und Leiharbeit wird in den Betrieben geleistete Arbeit zunehmend der Mitbestimmung entzogen und Arbeitnehmerrechte entweder ganz außer Kraft gesetzt (Kündigungsschutz, soziale Absicherungen etc.) oder für den Einzelnen nicht mehr durchsetzbar (z. B. die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes nicht nur bei Teilzeitverträgen). Langfristig steht so nicht nur der klassische Betriebsbegriff zur Disposition, sondern auch der Begriff des Betriebsrates und der innerbetrieblichen Mitbestimmung. Die zunehmend praktizierte Auslagerung von ganzen Produktionsabschnitten an tariffreie Subunternehmen und deren Reintegration über Werkverträge in den Betrieb und radikale Umstrukturierungen bei Großkonzernen zeigen deutlich die Entschlossenheit der Arbeitgeberseite, die Mitbestimmung zu untergraben. Darüber hinaus sind die zu befürchtenden – und teilweise schon eingetretenen – Auswirkungen auf das gesamtgesellschaftliche Solidarsystem kaum abzuschätzen, denn sie betreffen nicht nur Kranken-, Renten- und Unfallversicherungen, sondern den gesamten Bereich der Transferleistungen und die Verlagerung der Qualifizierung in die staatliche Verantwortung.

Es wird höchste Zeit, dass Prekäre, (noch) nicht Prekäre und Arbeitnehmervertreter zusammenkommen und gemeinsam Lösungsstrategien entwickeln.

## Wege aus der Entsolidarisierung

Mittlerweile hat sich der Titel des Projektes „Prestigie und Solidarität“ als ungünstig herausgestellt. Er scheint den Eindruck zu vermitteln, dass die Solidarisierung prekär Beschäftigter im Fokus stehen soll. Nun leitet sich *prekar* von dem lateinischen Wort

*precarious* ab und bedeutet übersetzt *bedenklich, peinlich, unangenehm, unsicher und schwierig*. Und genau das beschreibt die Lage der prekär Beschäftigten: Sie sind die am meisten Gefährdeten, am leichtesten zu Verunsichernden, oft gedemütigt und ausgesgrenzt und durch ihr gewöhnlich geringes oder unregelmäßiges Einkommen permanent zu schwierigen Balanceakten in der Bewältigung ihres Alltages gezwungen. Sie haben also die besten Gründe sich zu wehren – aber auch die besten Gründe es nicht zu tun. Oder zumindest erst dann, wenn neben ihnen verlässliche, vertrauenswürdige und starke Solidarpartner stehen: Gewerkschaften, Betriebsräte und alle, die sich (noch) in einigermaßen sozial und finanziell abgesicherten Beschäftigungsverhältnissen befinden. Die Aufsplittung der Belegschaften und der Gesellschaft zerstört jedoch auch gemeinsame Erlebens- und Austauschräume und führt zu einer fortschreitenden Vereinzelung der Menschen. Das Prinzip *Teile und Herrsche* ist kein Neues und dient in seiner aktuellen Neuauflage der Arbeitgeberseite vortrefflich. Es macht wenig Sinn, in unseren Solidarisierungsbemühungen diese Teilung beizubehalten. Vor dem Hintergrund einer zunehmend prekarisierten Arbeits- und Lebenswelt müssen wir vielmehr nach Wegen suchen, um wieder aus der Entsolidarisierung aller Arbeitnehmer und aller Beschäftigungsgruppen herauszufinden.

Wenn wir also im Kontext dieses Projektes von Prekarisierung bzw. Prekarität sprechen, geht es weniger um eine Einordnung von Beschäftigten in die von Robert Castell vorgeschlagenen Zonen unterschiedlicher Integrations- und Sicherheitsniveaus (Castell 2000). Zwar verdeutlicht das Castell'sche Zonenmodell, wie tiefgreifend die durch die Umstrukturierung der Arbeitswelt hervorgerufenen gesellschaftlichen Verwerfungen sind, birgt aber auch die Gefahr, den „Zonenmitgliedern“ quasi von außen eine gemeinsame Selbstverortung und ein gemeinsames Selbstverständnis überzustülpen. Dass ein solches Wir-Gefühl jedoch nicht automatisch mit einer objektiven Gruppenzugehörigkeit einhergeht, ist aus einer Vielzahl von Studien bekannt. So berichtet z. B. Karin Scherschel unter der Überschrift „Gute und schlechte Arbeitslose“, dass viele Befragte gesellschaftliche Stigmatisierungen (re)produzieren, denn:

„Der distinktive Gebrauch negativer Klassifikationen ermöglicht es den Befragten, sich selbst von gesellschaftlichen Verurteilungen und Generalisierungen zu entlasten.“ (Scherschel in: Dörre/Scherschel/Booth et al. 2013, S. 242)

Und Anna Klein und Wilhelm Heitmeyer konstatieren:

„Die wahrgenommene politische Machtlosigkeit ist in den unteren Soziallagen größer, und auch deswegen ist die Feindseligkeit gegenüber schwachen Gruppen hier deutlich höher.“ (in: Heitmeyer (Hrsg.) 2010, S. 178)

Wenn Leiharbeitnehmer in einen Wettbewerb um eine mögliche Übernahme treten, befristet Angestellte durch Mehrleistung eine Entfristung erreichen wollen oder Fest-

angestellte, angesichts drohender Personaleinsparungen, um den Verbleib im abgespeckten Betrieb kämpfen, entstehen Konkurrenzen innerhalb der Beschäftigungsgruppen, die schnell Zusammengehörigkeitsgefühle überlagern. Bedenkliche Erfolge rechtspopulistischer Parteien zeigen darüber hinaus, wie leicht es ist, innerhalb der erwähnten Castell'schen Zonen Spaltungslinien entlang nationaler oder ethnischer Abgrenzungen zu provozieren. Eine „zonale“ Zugehörigkeit ist also genauso wenig ein stabiler verbindender Faktor wie die Zugehörigkeit zu einer Beschäftigungsgruppe. Gerade nach dem Verbindenden als Basis einer breiten Solidarisierung soll im Rahmen dieses Projektes jedoch gesucht werden. Deshalb wird hier auch der (macht)strategische Aspekt der Prekarisierung im Vordergrund stehen, denn

„Prekarität ist mehr als die Ausbreitung unsicherer Arbeits- und Lebensverhältnisse. Es handelt sich um die Etablierung eines Macht- und Kontrollsystems, das, einem Bumerangeffekt gleich, auch die Festangestellten diszipliniert. Als übergeordneter Begriff bezeichnet Prekarität demnach nicht nur unterschiedliche Ausprägungen sozialer Unsicherheit – die Angst vor Statusverlust bei Festangestellten, das dauerhafte Angewiesensein auf instabile Jobs oder das Zirkulieren zwischen Erwerbslosigkeit und sozial geförderter Ersatzarbeit. Der Begriff benennt auch einen Herrschaftsmodus, dessen Wirkungen sich häufig erst in der subjektiven Dimension erschließen.“  
(Dörre in: Schröder/ Urban (Hrsg.) 2014, S. 28)

Die Wirkungen erschließen sich in der subjektiven Dimension in der Tat sehr eindrücklich und werden von unseren Gesprächspartnern ausführlich im Kapitel 2 *Belastungen, Behinderungen und Bewältigungsstrategien* beschrieben. Ob und wie die erfahrenen Belastungen im Kontext von Interessen-, Macht- und Herrschaftskonflikten interpretiert werden und welche Auswirkungen das auf Handlungsstrategien, Solidaritätsvorstellungen und Solidarisierungsprozesse hat, ist anhand einiger exemplarischer Beispiele im Kapitel 3 *Solidaritätskonzepte und Strategien* dargestellt. Wie sich die Disziplinierungsinstrumente auf gewerkschaftliche Handlungs- und Verhandlungsmacht auswirken und welche Folgen dies für die Wahrnehmung der Gewerkschaften, die Einschätzung ihrer Legitimation als Interessenvertretung und ihrer Vertrauenswürdigkeit als Solidarpartner seitens unserer Gesprächspartner hat, wird im Kapitel 3.6. *Institutionelle Solidarität*, Kapitel 3.7. „*Auf Augenhöhe*“ – zwischen *Mitbestimmungserweiterung und Identitätsverlust* und Kapitel 3.8. *Gewerkschaften – Dienstleistungsunternehmen oder Solidarpartner?* näher beleuchtet.

## 1.1 Ausgangsthese

Die gegenwärtige Problemlage ist maßgeblich durch Gesetzesänderungen und wirtschaftspolitische Maßnahmen ausgelöst worden. Zu einer nachhaltigen Verbesserung der jeweils individuellen Situation sind deswegen auch strukturelle, d. h. politische und rechtliche, Veränderungen notwendig. Dazu brauchen wir eine breite Basis in der

Arbeitnehmerschaft, die ihren Veränderungswillen in eindeutig formulierten, konsensfähigen Zielen fokussiert und dadurch die Bereitschaft zu einem langfristigen Solidarbündnis untermauert. Aber nur wenn wir diese Ziele aus den jeweils erlebten individuellen Lebens- und Arbeitssituationen heraus entwickeln, werden sie auch breit vermittelbar sein. Und nur wenn wir bessere Kenntnisse gewinnen über Faktoren, die die dringend notwendige Solidarisierung behindern, wie z. B. fehlendes oder falsches Zusammenhangswissen oder in den jeweiligen Solidaritätskonzepten enthaltene Exklusionspotentiale, können auch sinnvolle Strategien entwickelt werden, um diese Barrieren zu überwinden.

Das Forschungsprojekt ist deshalb als ein gemeinsamer Lernprozess angelegt. Es sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Möglichkeiten und welche Behinderungen bei der Suche nach gemeinsamen Zielsetzungen bestehen, wenn die Beteiligten zwar unter denselben strukturellen Bedingungen leben, deren Auswirkungen hinsichtlich der zu bewältigen Probleme und zu ertragenden Belastungen jedoch höchst unterschiedlich erlebt werden.

Das Kapitel *4 Ziele und Wege* gibt deshalb einen kurzen Überblick über die von unseren Gesprächspartner genannten Ziele und beschreibt die Schwierigkeiten, die sie bei der Entwicklung von Wunschvorstellungen haben und vor allem bei der Entwicklung von zielführenden Handlungsideen. Hier zeigt sich dann auch, dass die bloße Sammlung von Zielnennungen noch keine Hinweise auf potentielle gemeinsame, also übergeordnete Ziele gibt und auch Widersprüche, Exklusionspotentiale und Schwierigkeiten erst auf der Handlungsebene sichtbar werden. Anhand eines exemplarischen Beispiels versuchen wir das dann noch einmal zu konkretisieren.

## 1.2 Forschungsfragen

Wir wollen mit diesem Projekt dazu beitragen, dass die forcierte Prekarisierung unserer Arbeitswelt als uns allen gemeinsame Situation leichter erkennbar und dadurch eine Basis zu gemeinsamem solidarischem Handeln gefunden wird.

Daraus leiten sich unsere Forschungsfragen ab:

1. Ist es möglich, zusammen mit von Prekarisierung direkt und indirekt Betroffenen aus ihren unterschiedlichen Arbeits- und Lebensrealitäten heraus gemeinsame Ziele zu formulieren, die einerseits von ihnen mit Überzeugung und Engagement getragen werden können, und andererseits geeignet sind, notwendige – d. h. die jeweils individuell erlebte Notwendende – strukturelle Veränderungen zu initiieren? Welche Schwierigkeiten ergeben sich dabei?
2. Von wem erwarten die Beteiligten Solidarität bzw. von wem nicht und warum? Mit wem fühlen sie sich solidarisch bzw. mit wem nicht und warum? Welche

Handlungsbehinderungen und welche Handlungsmöglichkeiten ergeben sich aus den aufgefundenen Solidaritätskonzepten?

### 1.3 Forschungsansatz

#### Mitforscherprinzip

Es war uns wichtig, unsere Gesprächspartner soweit wie möglich in den Forschungsprozess einzubeziehen. Bereits bei der Kontaktaufnahme haben wir deshalb unsere Herangehensweise und unsere Ausgangsthese offen gelegt, indem jeder Gesprächspartner das vollständige Konzept und eine Kurzfassung zugeschickt bekam und zusätzlich ein erklärendes Telefonat geführt wurde. Da vollständige Anonymisierung und ein dem therapeutischen Gespräch vergleichbares Datenschutzniveau zugesichert wurden, ließ sich die angestrebte vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre meist realisieren.

Auch die Themen wurden nicht von uns vorgegeben, sondern es wurden offene Gespräche geführt, so dass der jeweilige Gesprächspartner bestimmen konnte, was ihm wichtig war. Ein Gesprächsleitfaden stellte sicher, dass hinreichend Gesprächsangebote entlang der von uns gesetzten analytischen Kategorien (Belastungen/Behinderungen – Ziele – Bewältigungsstrategien – Solidaritätsvorstellungen – Zusammenhangswissen) gemacht wurden. Jedes Gespräch endete mit der Frage: „Haben wir über etwas, das Dir wichtig ist, noch nicht gesprochen?“

Von neun Gesprächen, die uns hinsichtlich unserer Fragestellung besonders aussagekräftig erschienen, wurden Einzeldarstellungen (ED) erarbeitet, die uns zum einen ein Werkzeug boten, Begründungsmuster und Solidarkonzepte herauszuarbeiten und zum anderen ermöglichen, zumindest einen Teil unserer Gesprächspartner in den analytischen Prozess einzubinden. Darüber hinaus ist geplant, in lokalen Treffen mit unseren Gesprächspartnern die Ergebnisse des Projektes zu reflektieren und idealerweise gemeinsame Handlungsstrategien daraus abzuleiten.

#### Forschungsteam

Das vierköpfige Forschungsteam (zwei Frauen, zwei Männer) wurde bewusst nicht aus dem akademischen Umfeld rekrutiert. Es war uns wichtig, dass alle Mitglieder Erfahrungen mit prekären Lebens- und Arbeitsverhältnissen haben, mit unterschiedlichem Bildungsstand, unterschiedlichem beruflichen Hintergrund und unterschiedlichem gesellschaftlichem Engagement. Ziel war eine unseren Gesprächspartnern möglichst ähnliche Zusammensetzung, um die angestrebten Reflexionsprozesse auch bei uns selbst beobachten, beschreiben und kritisch beleuchten zu können. Gleichzeitig

sollte dadurch auch sichergestellt werden, dass die Ergebnisdarstellung allgemein verständlich ist und die analytischen Schritte für alle Beteiligten transparent bleiben.

## 1.4 Datenerhebung / Auswertung

### Gesprächspartner

Wir wollten möglichst unterschiedliche Lebens- und Arbeitsbedingungen in unsere Forschung einbeziehen. Die Auswahl der Gesprächspartner ist demnach nicht als eine repräsentative, sondern als eine möglichst kontrastreiche Auswahl zu sehen und umfasst unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse, verschiedene Bundesländer, mehrere Ebenen der Arbeitnehmervertretung, verschiedene Branchen und unterschiedliche Betriebsgrößen und -strukturen.

Es wurden 35 Gespräche geführt:

### Beschäftigungsgruppen

#### (13) Arbeitnehmer:

- (3) Unbefristete Festanstellung (unterschiedliches Einkommensniveau)
- (1) Sachgrundbefristung
- (1) Zeitliche Befristung
- (1) Projektbefristung
- (1) Werkvertrag / Schein-Selbständigkeit
- (1) Selbständigkeit (Geringverdiener)
- (1) Lehre
- (1) Teilzeit
- (1) MAE
- (1) Hartz IV
- Minijob

#### Berufe:

- Schweißer, Produktionshelfer, Pädagoge, Referent (gewerkschaftliche Bildung), Sachbearbeiter, Betriebsleiter, Elektroniker, Personalkaufmann, Logistikkaufmann, Bankkauffrau, Musiker, Servicekraft, Informatiker, Facharbeiter unterschiedlicher Branchen

#### Betriebsstrukturen:

- Internationaler Konzern, mittelständischer Betrieb, kommunale Einrichtung, soziales spendenfinanziertes Projekt, Bank

## Arbeitnehmervertretungen

### Betriebsräte (10):

- Verdi (4); IGM (4); IGBCE (1); NGG (1)

Betriebe unterschiedlicher Größe, Strukturen und Branchen. Hier haben wir vor allem versucht, über die Abhängigkeitsverhältnisse und Betriebskonstrukte zu kontrastieren: Zulieferer, Einbindung in nationale und internationale Konzernstrukturen, öffentliche und Spendenfinanzierung, Teilauslagerung, Auslagerung, Dienstleister

### Gewerkschaftssekretäre (12):

- Verdi (3) IGM (7) DGB (1) Nicht- DGB (1)
- Verwaltungsstellen (5) Bezirk / Land (5) Bund (2)

Arbeitnehmer, Betriebsräte und Gewerkschafts-Sekretäre kommen aus den Bundesländern:

- Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Berlin, Bayern, Schleswig-Holstein, Hamburg, Bremen

## Transkription

Die Gespräche wurden aufgenommen und danach von jeweils einem Teammitglied transkribiert. Dabei stand eine durch behutsame sprachliche Glättung erreichte möglichst gute Lesbarkeit der Transkripte im Vordergrund. Bisherige Reaktionen auf die zurückgespielten Verschriftlichungen waren positiv, sowohl hinsichtlich der als authentisch empfundenen Wiedergabe des Gesprächs als auch hinsichtlich der als beichernd empfundenen gemeinsamen Reflexion.

Drei Gespräche mit Gewerkschaftssekretären haben wir als Experteninterviews behandelt und in zwei Fällen statt einer vollständigen Transkription Gesprächsprotokolle angefertigt.

## Kategorien und Themenbildung

Jeweils zwei Teammitglieder ordneten die Aussagen jedes Gesprächspartners den fünf analytischen Kategorien (Belastungen/Behinderungen – Ziele – Bewältigungsstrategien – Solidaritätsvorstellungen – Zusammenhangswissen) zu und paraphrasierten diese dann in gesonderten Listen. In vier ganztägigen Workshops wurden dann im gesamten Team die von unseren Gesprächspartnern unter den genannten Kategorien

fokussierten Themen aus den Paraphrasierungen herausgearbeitet. Die fünf Kategorien erwiesen sich als ausreichend, um alle genannten Themen zu erfassen.

In der Ergebnisdarstellung sind die Kategorien Belastungen/Behinderungen – Zusammenhangswissen – Solidaritätsvorstellungen – Ziele immer in Bezug auf die tatsächlichen oder angestrebten Handlungsstrategien dargestellt. Also: Wie oder durch was werden Handlungen begründet bzw. lassen sie sich möglicherweise erklären? Und was hat das für Auswirkungen auf die von uns in der Ausgangsthese formulierte Notwendigkeit breiter Solidarisierung? Es geht hier also nicht um eine Abfolge von Kategoriedarstellungen, sondern um das Verhältnis der Kategorien zueinander.

### **Einzeldarstellungen**

Aufgrund des zu gewährleistenden hohen Vertrauenschutzes waren Einzeldarstellungen ursprünglich methodisch nicht vorgesehen. Wie bereits erwähnt sollten unsere Gesprächspartner jedoch möglichst weitgehend in den Analyseprozess miteinbezogen werden. Dazu waren aber weder die Transkriptionen geeignet, die bei der Zurückspielung kaum weitere reflexive Prozesse initiierten, noch eine ausführliche Darstellung der Themen über alle Gesprächspartner hinweg. Letztere deshalb nicht, weil sie ein Abstraktionsniveau aufwies, das weder allen Beteiligten leicht zugänglich war, noch den Zusammenhang mit der individuellen Situation hinreichend herstellte. Selbst im Team, das ja die ganzen Analyseschritte selbst vollzogen hatte, verstärkte sich das Gefühl, dass uns die Menschen in ihrer konkreten Situation hinter der rein themenbezogenen Darstellung „verblassten“.

Die Einzeldarstellungen wurden also mit dem Ziel konzipiert, eine weitergehende gemeinsame Analyse der themenbezogenen Aussagen mit dem jeweiligen Gesprächspartner anzuregen, und zwar mit folgender Struktur:

### **A GESPRÄCHSZUSAMMENFASSUNG**

#### **Zur Person**

Alter, Geschlecht, Familie, Beruf, evtl. Art und Größe und Besonderheiten des Betriebes.

#### **Problemstellungen / Handlungsstrategien**

Kurze Darstellung der Probleme und Belastungen, wie sie uns von dem Betreffenden geschildert wurden, nach Themen geordnet und mit den jeweils zugehörigen praktizierten bzw. angestrebten Bewältigungsstrategien.

## Zielsetzungen

Kurze Darstellung sowohl der direkt genannten Wünsche und Ziele als auch der von uns ex negativo aus den Belastungen abgeleiteten Ziele. Hier haben wir unterschieden zwischen privaten, beruflichen und politisch-gesellschaftlichen Ziellennungen.

Wie schon bei den Gesprächen mit Leiharbeitnehmern im ersten Forschungsabschnitt wurde auch in diesem Forschungsabschnitt deutlich, wie schwer sich unsere Gesprächspartner oft mit der direkten Formulierung von Zielen tun. Wir haben ganz allgemein nach persönlichen Vorstellungen von einem schönen Leben gefragt und zusätzlich, etwas strukturierter, die „Feefrage“ gestellt:

„Wenn ich eine Fee wäre, und du drei Wünsche frei hättest, was würdest du dir wünschen für dein Privatleben, für deine Arbeit und gesellschaftlich-politisch?“

## B EINORDNUNG DER BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN

Im zweiten Teil der Einzeldarstellung werden die angestrebten bzw. bereits umgesetzten Bewältigungsstrategien anhand von fünf Dimensionen dargestellt, die die jeweiligen Handlungsbegründungen und Handlungsprämissen verdeutlichen sollen:

- Interessenkonstellation Arbeitnehmer – Arbeitgeber
- Inklusion – Exklusion
- Kontextualisierung
- Motivation zu widerständigem Handeln
- Nachhaltigkeit

### Dimension: Interessenkonstellation Arbeitnehmer – Arbeitgeber

Diese Dimension soll klären, ob und wie Interessenkonflikte gesehen werden und wie die Beurteilung der Interessenkonstellation sich auf die Handlungsstrategien auswirkt. Wir gehen davon aus, dass ein sinnvolles Co-Management auf Grundlage einer weitgehenden Interessenüberschneidung stattfindet, eine sozialpartnerschaftliche Vorgehensweise zumindest einiger zentraler Überschneidungen bedarf und eine Konfliktorientierung den Interessengegensatz akzentuiert. Wir unterscheiden hier jedoch zwischen angestrebten und umgesetzten Strategien. Somit können wir verdeutlichen, ob die jeweilige Handlungsorientierung aus einem angenommenen Mangel an Handlungsalternativen oder tatsächlich aus der jeweiligen Beurteilung der Interessenkonstellation resultiert. Generell soll diese Dimension dazu beitragen, sich der eigenen Verortung in einer Interessenkonstellation bewusster zu werden.

#### Dimension: Inklusion – Exklusion

Anhand dieser Dimension soll das Inklusions- und Exklusionspotential von praktizierten und angestrebten Strategien ausgelotet werden. Wir haben dadurch weitere Erkenntnisse darüber gewonnen, ob die jeweiligen Strategien *gemeinsames* widerständiges Handeln befördern oder behindern und zusätzliche Hinweise auf die jeweils zugrundeliegenden Solidaritätskonzepte erhalten.

#### Dimension: Kontextualisierung

Anhand dieser Dimension soll herausgearbeitet werden, in welchem Kontext Strategien praktiziert und gedacht werden. In welchen Rahmen werden Lösungen angestrebt und warum? Beziehen sie sich eng auf die individuelle Situation oder wird gesamtbetrieblich, branchenspezifisch, branchenübergreifend, regional, gesamtgesellschaftlich, national, europäisch oder gar international gedacht und gehandelt. Hier fließt sehr stark die Kategorie „Zusammenhangswissen“ mit ein. Die gemeinsame Reflexion bezieht sich also auf ein Bewusstmachen der Strukturen, innerhalb derer man verortet ist.

#### Dimension: Motivation zu widerständigem Handeln

Anhand dieser Dimension wollen wir die Begründungen für widerständiges Handeln – praktiziertes bzw. verweigertes oder auch vom Gesprächspartner potentiell denkbare – genauer betrachten. Oft sind die genannten Gründe sehr allgemein, wie z. B. der Gerechtigkeitssinn und die allgemeine Menschlichkeit. Wir versuchen hier, aus dem gesamten Gespräch zu erschließen, was genau damit gemeint ist, welche gesellschaftspolitischen Vorstellungen, Wünsche und Solidarkonzepte damit verknüpft sind, wo der Gesprächspartner sich verortet und welche emotionalen Aspekte mit einfließen.

#### Dimension: Nachhaltigkeit

In diesem Teil soll gemeinsam mit dem jeweiligen Gesprächspartner eine erste Beurteilung der praktizierten und angestrebten Bewältigungsstrategien versucht werden, indem das Verhältnis zwischen Belastungen, Zielen und Strategien beleuchtet wird: Werden die Strategien in ihren Ergebnissen den Problemstellungen gerecht? Tragen sie dazu bei, die Vorstellungen bzgl. eines schönen Lebens und guter Arbeit Realität werden zu lassen? Gibt es Alternativen, die von anderen Gesprächspartner in vergleichbaren Situationen praktiziert werden?

Jede Einzeldarstellung wurde dem jeweiligen Gesprächspartner zugeschickt und dann telefonisch oder bei einem weiteren Treffen besprochen. Gesprächsleitend waren da-

bei Fragen, die sich aus der Analyse ergeben hatten und die dem Gesprächspartner im Vorfeld ebenfalls zugeschickt wurden.

## 2 Belastungen, Behinderungen und Bewältigungsstrategien

Wie aufgrund der stark kontrastierenden Lebens- und Arbeitsumstände unserer Gesprächspartner zu erwarten, waren wir mit einer Fülle an Themen konfrontiert. Vor allem in der Kategorie *Belastungen/Behinderungen* und der damit eng verbundenen Kategorie *Bewältigungsstrategien* bestätigte sich, dass die fortschreitende Prekarisierung unserer Gesellschaft sich in den individuellen Ausgestaltungen höchst unterschiedlich darstellt und erlebt wird. Unser Anliegen, gemeinsame Ziele zu formulieren, legte nahe, schon bei den Belastungen nach Gemeinsamkeiten zu suchen, also eine erste Verbindung zwischen den individuellen Problemstellungen und einem allen gemeinsamen Kontext herzustellen. Wir haben uns also gefragt: Was bedeutet die jeweils geschilderte Belastung für den betroffenen Gesprächspartner? Ein paar Beispiele:

Was bedeutet für den Betriebsrat X die Tatsache, dass er keinen entscheidungsmächtigen Verhandlungspartner in dem Geschäftsführer vor Ort findet, weil der an nicht verhandelbare personelle Vorgaben der japanischen Konzernleitung gebunden ist?

Was bedeuten für die Hartz IV-Empfängerin Y die amtlichen Grenzwerte zum angemessenen Wohnraum, wenn sie in einer Großstadt wohnt, in der massiv mit Wohnraum spekuliert wird?

Was bedeuten für die Gewerkschaftssekretärin Z die massiven Fremdvergaben über Werkverträge in dem von ihr betreuten Betrieb, wenn die beauftragten Dienstleistungsfirmen nicht unter die Tarifbindung fallen?

Was bedeutet für den Sachbearbeiter W eine jahrelange Aneinanderreihung von Sachgrundbefristungen, wenn er sich, um seine Weiterbeschäftigung nicht zu gefährden, permanent zu mehr Leistung gezwungen fühlt und sich darüber hinaus auch nicht traut, rechtliche Schritte einzuleiten?

Was bedeuten für die pädagogische Leiterin V eines Jugendzentrums die Kürzungen im kommunalen Haushalt, die es ihr immer schwerer machen, die notwendigen Angebote an die Jugendlichen zu gewährleisten und die versucht, dieses mit unbezahlter Mehrarbeit und dem Einsatz von MAE-Kräften (deren Arbeits- und Einkommensbedingungen sie kritisiert) aufzufangen?

Allen Gesprächspartnern gemeinsam war hier klar, dass ihre Einflussmöglichkeiten auf die eigenen Arbeits- und Lebensbedingungen bzw. auf die der Kollegen und Kolleginnen, für die sie sich verantwortlich fühlen, ausgehöhlt werden:

Betriebsrat X kann sich nicht effizient gegen die steigende Leistungsverdichtung für die Kollegen wehren – also seine Mitbestimmungsrechte bzgl. der Arbeitsbedingungen wahrnehmen – da von der internationalen Konzernmutter ein festes Budget vorgegeben wird, das keine weiteren Einstellungen zulässt. Eine Überschreitung des Budgets würde aller Wahrscheinlichkeit nach die Schließung des Standortes nach sich ziehen.

Frau Y kann nicht mehr darüber bestimmen, wo sie zu Hause sein darf, oder nur noch, indem sie die Mietmehrkosten selber trägt und damit auf andere Notwendigkeiten wie eine neue Brille oder eine Zahnbehandlung verzichtet.

Gewerkschaftssekretärin Z kann nicht mehr bei den Entgelt- und Arbeitsbedingungen der Kollegen mitbestimmen, die sie als Teil der Wertschöpfungskette des von ihr betreuten Betriebes empfindet.

Herr W verliert den Schutz der Arbeitnehmermitbestimmungsgremien, weil eine offensichtliche Kettenbefristung in eine rechtlich unanfechtbare sachlich begründete Befristungskette umgedeutet wird und verzichtet aus existentieller Angst auf Inanspruchnahme der betrieblichen Mitbestimmung bei Mehrleistung und ähnlichem.

Die pädagogische Leiterin Frau V kann eine Mitbestimmung bei ihren Arbeitsbedingungen und denen ihrer MAE-Kollegen gar nicht einfordern, weil kommunalpolitisch realitätsferne Budgetgrenzen gesetzt werden und eine Verweigerung auf Kosten der Jugendlichen, im schlimmsten Fall der ganzen Einrichtung ginge.

Ob es tatsächlich keine weiteren Handlungsoptionen als die in den Beispielen ange deuteten gibt und ob die jeweilige Situation nicht auch anders gedeutet werden kann, spielt an dieser Stelle erst einmal keine Rolle. Die jeweiligen Belastungen wurden so erlebt und beschrieben. Der größte Teil der Belastungsthemen hatte also gemeinsam, dass die in ihnen zusammengefassten Sachverhalte von unseren Gesprächspartner als Einschränkung ihrer Mitbestimmungsmöglichkeiten bzgl. ihrer jeweiligen Lebens- und Arbeitssituation erlebt wurden und dies in unterschiedlicher Weise als Belastung empfunden wurde.

Im Folgenden sind diese Themen unter dem übergeordneten Thema *Aushöhlung der Mitbestimmung* zusammengefasst. Wobei hier der Begriff Mitbestimmung in seiner ursprünglichen Bedeutung verwendet wird, als das Mitbestimmen, Teilhaben, Beteiligtsein an einem Entscheidungsprozess, besonders (aber nicht nur!) die Teilnahme der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Entscheidungsprozessen in der Wirtschaft).

Ein zweiter Themenkomplex ist unter dem übergeordneten Thema *Überlastung* dargestellt und ein dritter unter *Entmündigung / Bildungsdefizite*

Den jeweiligen Themen sind veranschaulichende Zitate aus den Gesprächen zugeordnet.

## 2.1 Belastungsthemen

### Aushöhlung der Mitbestimmung

- Deregulierung der Beschäftigungsverhältnisse
- Auslagerung
- Wettbewerbsfähigkeit
- Konzernstrukturen
- Dilemmata der Arbeitnehmer-Vertreter
- Keine Arbeitnehmervertretung auf politischer Ebene
- Arbeitnehmerbenachteiligende Gesetzgebung
- Wertewandel/Arbeitsbegriff (Abwertung des Einzelnen und seiner Leistung)
- Finanzielle Defizite
- Struktur der Arbeitsbedingungen
- Effizienzsteigerung

### Deregulierung der Beschäftigungsverhältnisse

„Ich war auch kein Einzelfall im Betrieb, sondern habe das ja immer mitbekommen. 2005 war das die Mode, die vom Geschäftsführer ausging. Das war der Weg für ihn, so viel wie möglich auszusourcen. Ich habe Leute gesehen, die hatten ihre normalen Ausweise und waren schon lange bei der Firma angestellt, und plötzlich sehe ich die mit grünem Ausweis! Und trotzdem haben sie mit gestempelt! Ich habe 2005 ca. fünfzig solcher Leute gesehen. Das waren Leute, die vorher fest angestellt waren. Die waren plötzlich alle als freie Mitarbeiter scheinselbständig. Die haben in allen Abteilungen gearbeitet.“ (32Z346ff) (ehem. Werkverträgerin)

„Selbst wenn wir das [Leiharbeit] alles zur Zufriedenheit geregelt hätten, würden sie [die Arbeitgeber] garantiert eine neue Form der prekären Arbeit erfinden, um weiter Preise drücken zu können und Spaltung der Mannschaft zu betreiben.“ (13Z563ff) (Gewerkschaftssekretär)

„Weil die Arbeitgeber irgendwann mal gesagt haben, sie kommen auch gut ohne Tarife aus, und wir sind gar nicht mehr kampffähig in diesen Bereichen, und können gar keine Tarife mehr abschließen. Das bedeutet, du siehst deren Entgeltniveau und deren Arbeitsbedingungen immer mehr absacken, oder dass sie mit den Christen Ge-

fälligkeitstarife abgeschlossen haben, die dann als nichtig erklärt werden und dann kommen Sie plötzlich doch wieder auf uns zu, weil sie feststellen, sie brauchen doch einen Tarifvertrag um zumindest gegenüber öffentlichen Anbietern sagen zu können, wir haben aber einen Tarifvertrag. Aber das heißt, wir kommen nicht aus eigener Stärke zu einem Tarifvertrag, sondern auf Grund von Rahmenbedingungen, die dazu führen, dass die Arbeitgeber sagen, dann gehen wir mit Euch mal wieder in Verhandlungen, aber das ist natürlich eine schwache Verhandlungsposition.“ (13Z87ff) (Gewerkschaftssekretär)

## Auslagerung

„Nein, sie [ausgelagerte Betriebe] unterliegen nicht dem Tarifvertrag der Metall-Elektro-Industrie, sondern sind in der Heizungsindustrie, sind aber in der Insolvenz, weil sie einen Kapitaleigner drin hatten, der sie hat ausbluten lassen. Aber dadurch, dass sie in der Heizungsindustrie sind, haben sie natürlich weniger Entgelt, da sind wir nicht so stark, obwohl es auch ein Tarifvertrag der IG Metall ist.“ (13Z332ff) (Gewerkschaftssekretär)

„Wir haben mit solchen Erpressungsversuchen [Auslagerungen, vorgegebene Kennziffern etc.] täglich zu tun. Vor allem in den letzten zehn Jahren hatte die Gewerkschaft da nur noch die sog. Feuerwehrfunktion: Dahin zu gehen, wo es brennt, Sozial-Tarifverträge zu verhandeln und sozialverträglichen Abbau zu betreiben.“ (26Z396) (Gewerkschaftssekretärin)

## Wettbewerbsfähigkeit

„Das kann nicht sein, dass man durch die Knebelverträge am Ende immer wieder bei Leiharbeit landet, alles immer billiger, billiger, billiger, von Subunternehmer zu Subunternehmer und am Ende sitzt da eine ganze Bude Werkvertrgler für 6 €.“ (15Z178ff) (Betriebsrat)

„Wenn die Werften im Verbund sagen, zu dem und dem Preis machen wir es, dann muss sich die Werkvertragsfirma X überlegen, wie sie den Auftrag kriegt, denn die arbeiten ja auch mit Subunternehmen. Die lassen auch Ihre eigenen Leute gar nicht mehr an Bord, denn die sind zu teuer, da werden auch Subunternehmen beauftragt, die überhaupt nicht mehr tarifgebunden sind. Das ist aus meiner Sicht ärgerlich, aber eben ein typisches Geschäftsgefahren auf Werften.“ (13Z341ff) (Gewerkschaftssekretär)

## Konzernstrukturen

„Wir haben hier richtig viel Geld gemacht, hatten Umsatzrenditen von über 20 %. Hier wurde richtig Kohle verdient! Das wird alles schön nach Amerika rüber geschoben, keine Rücklagen, keine Investitionen. Managementprinzip: Je höher die Renditen, desto höher natürlich die Boni-Zahlungen.“ (4Z154ff) (Betriebsrat)

## Dilemmata der Arbeitnehmer-Vertreter

„Man hinterfragt sich auch selbst: Wenn ich als Gewerkschaftssekretär so einen Druck ausübe, kann ich solche [engagierten] Mitarbeiter schützen? Je heftiger man in der Interessenvertretung arbeitet, desto heftiger ist auch die Gegenwirkung. Man hat auch keine Lust, seine Leute zu verheizen.“ (5Z484ff) (Gewerkschaftssekretär)

„Wir könnten sagen, wir machen bei nichts mit, und wenn es dem Konzern so schlecht geht, dann schließt er eben hier, und dann wird geschlossen, aber dann stehen hier 1000 Leute auf der Straße.“ (7Z863ff) (Betriebsrat)

## Keine Arbeitnehmervertretung auf politischer Ebene

„Das fing doch bei dem Clement an, der von Parasiten der Gesellschaft sprach, oder siehe Westerwelle, da war von römischer Dekadenz die Rede, aber bestes Beispiel ist Herr Sarrazin: Essen Sie mehr Bratwurst, und HARTZ IV reicht! Ich persönlich mag keine Bratwurst, und was mach ich nun? Da kann ich ja nicht klar kommen.“ (24Z444ff) (MAE-Kraft)

„... und wenn ich dann sehe, dass das irgendwelche Marionetten sind, von Banken und von der Großindustrie, dann geht für mich der Glaube an die Demokratie ein Stück weit verloren!“ (4Z758f) (Betriebsrat)

## Arbeitnehmerbenachteiligende Gesetzgebung

„Und deine Handlungsmöglichkeit gegenüber Werkverträgen wurde immer beschränkter, auch vom Gesetzgeber her. Da bist du eigentlich chancenlos.“ (2Z151-153) (Betriebsrat)

„Die Richter sagen, wir können euch verstehen, politisch argumentiert ihr gut, aber wir sind nun mal Richter und können das nicht entscheiden, wir müssen uns an die Gesetze halten. Und wer hat in Deutschland denn das Sagen? Der Schröder und der Clement, die uns das alles eingebrockt haben, da steckt doch 'ne Lobby dahinter, 'ne große Industrie. Die haben doch gar keinen Bock, das zu regeln [Leiharbeit]. Es geht da auch nicht um Geld. Es geht darum, einstellen und entlassen zu können

wann ich will. Ich habe hier das Sagen und diese kleinen Spinner, die dürfen mir da nicht reinreden.“ (15Z228) (Betriebsrat)

#### Wertewandel/Arbeitsbegriff (Abwertung des Einzelnen und seiner Leistung)

„Das kann doch nicht normal sein, das da ein Mann 200 Stunden im Monat arbeite, und hat nicht einmal 1400 € brutto verdient. Der hat gerade 1000 € netto. Das kann doch nicht richtig sein, dass der Mann am Ende des Monats zum Amt gehen muss, und um Aufstockung betteln muss. Da wird jahrelang im Parlament um Mindestlöhne gestritten, wir sprechen da von 7,50 €. Das wird von Leuten entschieden, die im Monat 15 000 bis 20 000 € kassieren.“ (18Z276) (Betriebsrat)

„Das würde für mich auch beinhalten, dass die ganzen Berufsfelder inhaltlich aufgewertet werden durch bessere Ausbildung. Diesen Eindruck habe ich nicht. Alleine so eine Geschichte einzuführen wie die Sozialassistentenausbildung! Völlig unnötig, ich weiß nicht, warum man die im Schnelldurchgang auf den Arbeitsmarkt schmeißen will. Die Erzieherausbildung war meiner Meinung nach schon schlecht genug, und jetzt gibt es sogar noch eine Unterstufe! Es verliert alles an Qualität. Inzwischen verkommt gerade diese Sozialassistentengeschichte zu einem Berufsfeld, bei dem junge Leute sagen: ‚Wenn ich nicht weiß, was ich machen soll, mach ich eben Sozialassistent.‘, bös willig formuliert. Das ist eine Verlegenheitswahl nach dem Motto: ‚Kann ja jeder!‘. Wenn dieses Bild herrscht, läuft da was schief!“ (23Z404ff) (Pädagoge)

#### Finanzielle Defizite

„Was ich jetzt habe, ist zu wenig. (...) Wir wohnen auf dem Land und haben zwei Kinder. Meine Frau muss zuhause bleiben weil wir keine Kinderbetreuung haben. Haben wir da gar nicht. Da müsste man sich jemand holen, der zuhause betreut und das ist zu teuer. Also macht sie nur einen 400 € Job.“ (15Z518ff) (Betriebsrat)

„Ich hatte ja auch keinen bezahlten Urlaub. Krank war ich so gut wie nie, ich habe zum Glück eine robuste Natur. Aber im Krankheitsfall wäre das doof gewesen, wenn ich z. B. einen Monat im Krankenhaus gewesen wäre. Was wäre dann gewesen? Rücklagen konnte ich nicht aufbauen, weil ich zu wenig verdient habe. Ich musste immer gucken, dass ich die Krankenversicherung irgendwie bezahlt kriege. Für das Alter konnte ich auch nichts zurücklegen. Im Endeffekt war das ein prekäres Beschäftigungsverhältnis. Wenn ich den Steuerbescheid bekommen habe und nachzahlen musste, hatte ich immer ein Problem. Ich hatte schon zwei- oder dreimal Pfändungen vom Finanzamt.“ (32Z78ff) (ehem. Werkverträglerin)

### Struktur der Arbeitsbedingungen

„Alle, die dort arbeiteten, waren schwer depressiv, alles Leiharbeiter, alle arbeiteten im fensterlosen Keller, sozusagen hinter Gittern, da Zollbereich. Da wurden nur Getränke eingesortiert. Das waren wirklich ekelhafte, nasskalte Arbeitsbedingungen ...“ (0Z178) (Lehrling)

„(...) z. B. bei der Bonierung muss ich nachdenken, ob ich das jetzt so oder so mache, oder ob ich eine Scheibe Brot mehr dazugebe, als ich eigentlich darf, und ob ich dafür Ärger bekommen würde. Das habe ich immer im Hinterkopf. (...) Ein Testkunde würde vermutlich notieren, dass im Brotkorb zwei Scheiben extra sind, und mich danach fragen, wie ich das boniert habe. Dann würde die Firma argumentieren, dass ich etwas nicht boniert, aber kassiert hätte, das wäre dann ein Inkassoverstoß und zöge die Abmahnung nach sich. So könnte das theoretisch passieren. Ob es dann tatsächlich so passieren würde, weiß ich nicht. Aber diese Angst und Unsicherheit speist sich natürlich aus solchen theoretischen Konstrukten. Quasi was wäre wenn ... Eine Zeit lang war es so, dass ein Inkassoverstoß sofort die Kündigung nach sich zog. In den letzten ein oder zwei Jahren hat sich das geändert, es gibt erst eine Abmahnung, und dann die Kündigung. (3Z959ff) (Festangestellte)

### Effizienzsteigerung

„Die Audits, die stattfinden, um die Arbeitsverdichtung voranzutreiben, das ist teilweise wirklich ein Traum. Das sind Fach-Theoretiker, die super an einen grünen Tisch passen würden, ein paar Jetons vor sich und eine leichtbekleidete Dame neben sich aufgebaut. So kann ich mir die gut vorstellen. Am Arbeitsplatz, oder für eine ergonomische oder einen höheren Durchlauf haben die meiner Meinung nach nichts zu suchen. Sie nehmen den Menschen die persönliche Verteilzeit. Es ist ein unwürdiges Arbeiten, wenn man nicht mehr in der Lage ist, die Produktionsstätte zu verlassen, um dem normalsten, menschlichen Bedürfnis – sprich: austreten – nachzukommen, ohne auf gewisse Zeiten angewiesen zu sein. Der Betrieb hat kein eigenes Lager mehr, und ist auf den permanenten Zufluss angewiesen. Das alles geht auf Kosten der Belegschaft.“ (6Z1184) (Betriebsrätin Leiharbeit)

Unsere Gesprächspartner beschreiben hier in den unterschiedlichsten Zusammenhängen, dass über ihre Lebens- und Arbeitssituation zu ihrem Nachteil verfügt wird und ihre Handlungsoptionen erheblich eingeschränkt werden. Nun ist es ja nicht so, dass nicht gehandelt würde. Wir haben in den Gesprächen bei Problemschilderungen immer wieder nachgefragt: „Wie gehst du damit um? Wie könnte man das deiner Ansicht nach lösen? Was müsste passieren, damit sich da was ändert?“ Und natürlich haben alle unsere Gesprächspartner in ihrem Lebens- und Arbeitsalltag Handlungsstrategien entwickelt. Ob diese Handlungsstrategien auch Bewältigungsstrategien im Sinne nachhaltiger und hinreichender Verbesserungen sind und natürlich, ob sie gemein-

sames widerständiges Handeln eher befördern oder vielleicht eher behindern, wird in Teil B und C anhand exemplarischer Beispiele näher beleuchtet. Beängstigend oft wird jedoch die einzige Handlungsalternative darin gesehen, die Belastungen aushalten zu lernen, sich z. B. finanziell immer weiter zu bescheiden oder die gesundheitlichen und psychischen Folgen mit Reha-Maßnahmen und Therapien abzumildern. Die Gesprächspartner haben oft das Gefühl, sich Zumutungen nicht verweigern zu können oder können sich keine Strategien vorstellen, die ihre Situation nachhaltig verbessern würden. Das hat auch damit zu tun, dass viele nur eine diffuse Vorstellung davon haben, wie ihre Situation entstanden ist, und wer oder was sie verursacht haben könnte. Oder sie empfinden an sie herangetragene gemeinsame Strategien als unzureichend, gefährlich, unverständlich oder von ihrer eigenen Problematik abgekoppelt. Oder sie nutzen gesetzliche Möglichkeiten nicht, weil sie sie nicht kennen oder ihnen das Handwerkzeug fehlt, sie auch effektiv zu nutzen. Alles Gründe, die mit Bildung, Zusammenhangswissen und der Fähigkeit, sich in Zusammenhängen zu begreifen, zu tun haben. Da gibt es viele Defizite, wie unter dem letzten Thema Entmündigung/Bildung deutlich wird.

Oft fühlen sich unsere Gesprächspartner aber auch sinnvoll erscheinenden Strategien aus einem Mangel zeitlicher, physischer oder psychischer Ressourcen nicht gewachsen.

## Überlastung

- Routinemäßige Überlastung
- Geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad / geringes Engagement
- Zusammenarbeit der Einzelgewerkschaften

Diese drei Themen haben wir unter dem Begriff *Überlastung* zusammengefasst. Das betrifft sowohl diejenigen Arbeitnehmer, die sich durch die immer komplexeren Anforderungen sowohl in der Arbeit als auch im Privatleben nicht mehr imstande fühlen, sich für Veränderungen einzusetzen, als auch die Arbeitnehmervertreter, die bei wachsendem Betreuungsbedarf mit knappen personellen Ressourcen kämpfen. Einige Gewerkschaftssekretäre und Betriebsräte, mit denen wir gesprochen haben, kritisieren in diesem Zusammenhang die geringe Zusammenarbeit der DGB-Einzelgewerkschaften. Gerade bei branchenübergreifenden Problemstellungen wie Leiharbeit und Werkverträgen sehen sie hier eine Chance vertan, dem gewerkschaftlichen Ressourcenmangel entgegenzuwirken.

### Routinemäßige Überlastung

„Dass der Vorstand ‚Beteiligung‘ als eine seiner zentralen Handlungsmaximen ausweist, ist schon eine wesentliche Veränderung zu der Politik der letzten 20 Jahre. (...). Wenn wir jetzt Projekte machen, dann machen wir sie so, und nicht mehr an-

ders. Daraus entsteht uns Mehrarbeit. Wir sind personell eigentlich chronisch unterbesetzt. Wir sind immer am Anschlag, das ist ein Riesenproblem. Wenn jetzt eine Kollegin ausfällt, bricht die Arbeit weg.“ (26Z308ff) (Gewerkschaftssekretärin)

„Im Zuge dieses Personalabbaus habe ich letztes Jahr sehr viel übertrieben. Es ging mir nicht mehr gut, ich war da psychisch sehr belastet und habe die Lehren daraus gezogen: Ich kann nicht alle Erwartungen erfüllen! Das muss man aber erst einmal hinkommen und muss manche Dinge auch einfach hinten runterkippen lassen oder auch mal delegieren. Da muss ich mit mir dann auch wieder klarkommen. Wenn ich jetzt auch gerne wieder mehr in die Belegschaft reingehen würde, mal wirklich in die Abteilungen rein, und es kommen doch wieder formale Dinge dazwischen, die ich machen muss, Schreiben aufsetzen oder so, dann kippt das hinten runter. Obwohl ich weiß, wie wichtig dieses Thema ist. Kommunikation, der direkte Kontakt.“ (4Z580ff) (Betriebsrat)

„Wegen dieser Problematik, die bei mir am Arbeitsplatz schon seit Jahren ansteht, diese Überforderung und totale Stresssituation. Das sind Arbeiten, die einer allein auf Dauer eigentlich gar nicht ausführen kann.“ (9Z6ff) „An so etwas [gewerkschaftliches Engagement] kann ich im Moment keinen Gedanken verschwenden! Das ist außerhalb meiner Reichweite, geht nicht.“ (9Z760f) (Festangestellter)

„Die Gewerkschaft hatte mir zwar einen Anwalt gestellt, der einen Vergleich anstreben wollte, denn es war ganz klar, dass die mich loswerden wollten. Ich wollte aber nicht aufgeben, und habe dann noch einige Monate durchgehalten, aber letztlich habe ich mich dann doch auf einen Vergleich eingelassen, denn ich merkte einfach, ich habe die Kraft nicht mehr. Ich war mit so vielen Dingen beschäftigt. Ich musste mich wieder aufrappeln, ich hatte eine Scheidung vorzubereiten, ich musste eine Eigentumswohnung verkaufen, die ich alleine nicht mehr halten konnte, mein Sohn war zu diesem Zeitpunkt immer noch äußerst schwierig.“ (30Z435ff) (Leiharbeiterin)

„Würde ich gerne [mich mit Politik beschäftigen], habe aber keine Zeit dafür. Da verbringe ich lieber meine wenige Freizeit mit weniger anspruchsvollen Dingen, denn meistens bin ich ziemlich ausgelaugt, auch mental, von der Arbeit.“ (0Z808ff) (Lehrling)

„Die Grundlast der Arbeit führt eigentlich dazu, dass Du nicht mehr eine Sache von vorne bis hinten durcharbeiten kannst. Ich würde gerne mal wieder inhaltlich und substanzial etwas so ausarbeiten, dass ich damit in den Betrieb gehen kann, und sagen, lass uns das mal so umsetzen. Das schaffst Du heute gar nicht mehr, weil Dich das Tagesgeschäft auffrisst, und Du tausend Dinge zu erledigen hast.“ (13Z762ff) (Gewerkschaftssekretär)

### Geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad / geringes Engagement

„Also, im Kern kannst du sagen, es sind immer zu wenig Menschen die aktiv sind und handeln. Und es sind immer zu viele auf der anderen Seite. Je nachdem, wie groß die Arbeitgeberverbände sind, wie viel Arbeitgeberfunktionäre du im Einzelhandel hast, das ist ein Verhältnis von eins zu tausend. Von daher sind die immer zu viele und wir immer zu wenig. Das wird immer so sein.“ (10Z1430) (Gewerkschaftssekretär)

„Wenn hier alles funktionieren würde und vielleicht noch ein anderer dabei wäre, der das noch besser könnte, so wie wir das mal mit dem (ehemaligen Kollegen) G. hatten, würde ich das gerne abgeben, würde ich wirklich tun. Aber im Moment ist keiner da, der will, und auch keiner da, dem ich das zutraue. Doch, da sind zwei oder drei, die könnten das vielleicht bedeutend besser als ich, einer auf jeden Fall. Aber der hat kein Interesse, das ist ja meistens so.“ (2Z660ff) (Betriebsrat)

### Mangelnde Zusammenarbeit der Einzelgewerkschaften

„Das ist so wie mit unserer Gesamtinteressenvertretung GIV. Jeder macht am liebsten alleine. Du machst zwar alles zusammen, sitzt oft an einem Tisch, berätst viel, machst auch mal zusammen ein paar Abschlüsse, aber im Hintergrund, wenn du dann mal nachhakst, dann kocht jeder sein Süppchen für sich. Das passt nicht so richtig. Ob das Ver.Di und NGG ist ... Klar, die rennen alle mit der Fahne zusammen nächste Woche auf den Potsdamer Platz, da sind sie alle zusammen, aber wenn du dann nun ... Da muss doch mal was passieren! Macht doch mal Druck irgendwo, politisch oder wie auch immer! Das ist doch in den letzten Jahren nur noch ein Eiertanz!“ (2Z492ff) (Betriebsrat)

„In der Gewerkschaft steige ich da selbst nicht durch, ob sie nun untereinander spinnefeind sind, oder ob sie zusammenstehen. Und was macht eigentlich der DGB als Dachgewerkschaftsverband, außer Geld kosten? Warum ist hier keine Koordination oder eine Zusammenführung bzw. Bündelung der Kräfte erkennbar? Warum geschieht das nicht? Dafür hat man diesen Dachverband doch.“ (6Z1266) (Betriebsrätin Leiharbeit)

Immer wieder fordern unsere Gesprächspartner entweder mehr Unterstützung durch die Gewerkschaft (die diese aber gar nicht zusätzlich leisten kann) oder eine bessere Vernetzung und Bündelung der Kräfte. Dazu gibt es natürlich auch Ansätze, wie z. B. die regionale Vernetzung von Zulieferern einer Branche oder auch die Vernetzung von Basisgruppen wie der *Arbeitskreise Menschen in Zeitarbeit* der IGM. Hier scheint sich aber oft die Katze in den Schwanz zu beißen, wenn das in eine Mehrbelastung der schon Überlasteten durch zusätzliche Treffen, Gremien und zusätzliche Aufgaben der Vermittlung oder Organisation ausartet.

Ein anderer vorgeschlagener Lösungsansatz ist die Strategie der intensivierten Beteiligung und damit der Entlastung der Hauptamtlichen durch Ehrenamtliche, Betriebsräte oder auch Mitglieder nichtgewerkschaftlicher Gruppierungen. Hier stößt man auf ähnliche Schwierigkeiten: Beteiligungsprozesse zu initiieren und zumindest am Anfang auch zu begleiten ist nicht nur zeitintensiv, sondern muss auch erst einmal gelernt werden. Vielen Betriebsräten, ehrenamtlichen und hauptamtlichen Gewerkschaftern fehlt dazu das Handwerkszeug. Hier gibt es bereits Ansätze in der Schulung der Gewerkschaftssekretäre und auch Angebote in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Letztere werden aber noch nicht von sehr vielen wahrgenommen. Eine denkbare Lösung wäre, beteiligungsorientiertes Handeln zum festen Bestandteil jeder Betriebsratsschulung zu machen und in den Grundlagenseminaren als ein zentrales Thema zu etablieren.

Ein dritter, immer wieder vorgeschlagener Weg, ist die Kräftebündelung durch eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Einzelgewerkschaften des DGB aber auch mit den Spartengewerkschaften außerhalb des DGB. Die Schwierigkeiten, die dabei bestehen, sind vielen Aktiven in der Gewerkschaft durchaus vertraut, werden aber merkwürdig wenig thematisiert. Deswegen haben wir diese Thematik in Teil B ein noch einmal aufgegriffen.

Ob Vernetzung, Beteiligung oder gemeinsame Strategien der Einzelgewerkschaften – Voraussetzung für solche Herangehensweisen ist es, ein gemeinsames Interesse überhaupt erkennen und formulieren zu können und zu wollen. Um die nötigen Mitstreiter zu finden, muss diese Erkenntnis aber auch vermittelbar sein – innerhalb und außerhalb bestehender Strukturen.

### Entmündigung / Bildungsdefizite

Unter den hier zusammengefassten Themen beschrieben unsere Gesprächspartner, wodurch sie sich in ihren Versuchen, ihre Mitbestimmung zu erweitern, behindert fühlen bzw. warum sie glauben, eine zu schmale Basis für darauf hinauslaufende Strategien zu haben. Das bezieht sich sowohl auf Schwierigkeiten, Mitstreiter zu gewinnen, als auch auf Schwierigkeiten, Strategien zu vermitteln. Der Grund für diese Vermittelungsschwierigkeiten wird oft in einem generellen Bildungsmangel oder einer tendenziell entmündigenden oder manipulierenden gesellschaftlichen Bildung vermutet. An der gewerkschaftlichen Bildung und der Betriebsrats-Arbeit werden spezifischer die vornehmlich juristische Ausrichtung, mangelnde soziale und beteiligungsorientierte Handlungskompetenzen und fehlende Standortbestimmung kritisiert. Hindernisse bei beteiligungsorientiertem Arbeiten werden von einigen Betriebsräten und Gewerkschaftssekretären nicht zuletzt auch in den gewerkschaftlichen Strukturen verortet.

- Gesellschaftliche Kritik- und Teilnahmslosigkeit
- Bildung – gesellschaftlich
- Bildung – gewerkschaftlich
- Kein kämpferischer, qualifizierter Betriebsrat
- Gewerkschaftliche Strukturen

### Gesellschaftliche Kritik- und Teilnahmslosigkeit

„Ich denke, das wird langwierig und schwierig [etwas zu verändern]. So, wie es im Moment läuft, dass jeder zusieht, dass es ihm nicht so schlecht geht, wie den anderen, wird das sehr schwer“ (30Z516ff) (Leiharbeiterin)

„[Mir macht] die Entwicklung [Angst], wie die Menschen miteinander umgehen. Ich überlege mir, dass sich das Ganze weiter steigern wird. Man muss sich nur ansehen, wie manche Eltern heutzutage drauf sind, und kann sich ausmalen, wie deren Kinder werden. Die Vorstellung, in 15 Jahren genau diese Egoisten-Kinder im Restaurant bedienen zu müssen, finde ich schrecklich.“ (3Z888ff) (Festangestellte)

„Aber ich sehe, dass nicht wirklich etwas bewegt wird, weil immer nur in diesen kurzen Zeiträumen gedacht wird. Schwierig wird es dadurch, dass jeder da mitmacht. Der Wähler ist auch egoistisch und beeinflussbar. Siehe Italien: Ein Herr Berlusconi verspricht seinen Wählern, ihnen sämtliche Steuern zurück zu zahlen, die ihnen abgenommen wurden, und die glauben ihm das und wählen ihn. Das ist doch unfassbar!“ (27Z617) (Festangestellte)

### Bildung – gesellschaftlich

„Wie kann das sein, dass so 'ne Nation wie Deutschland keine politische Bildung mehr hat? Es ist nur mehr: Mein näheres Umfeld ist mir wichtig, Coca Cola, McDonald und Fernsehen und Radio. Und das 20 Jahre lang.“ (15Z960ff) (Betriebsrat)

„Solange ich das [tarifliche Leistungen] freiwillig bekomme und unser Gesellschaftssystem auf Verdummung und nicht auf kritischer Erziehung oder kritischer Förderung der Bürger fußt, wird das immer so bleiben. Ich habe eine Manövriermasse, die ich durchschleusen kann, die ich über Medien und implementierte Gedanken steuern kann, und ich habe eine Minderheit, die kritisch ist und hinterfragt, die mir auch mal Schmerz zufügt. Wenn sich dieses Verhältnis verschiebt, hat Vater Staat auf einmal ein Problem.“ (6Z982ff) (Betriebsräatin Leiharbeit)

„Geringe Bildung, das ist auch ein Faktor, der die Leute daran hindert, zu kämpfen. In dem Sektor, wo ich eingesetzt bin, das sind überwiegend Menschen, die eine geringe Bildung haben. (...) Einige können nicht lesen und schreiben. Ich habe Men-

schen kennengelernt, die wussten noch nicht einmal den Namen der Firma, in der sie arbeiten. Manchmal ist das verwunderlich. Ich dachte, Bildung heißt nicht nur, eine Hochschulreife zu absolvieren, sondern eben auch, meine Rechte zu kennen. Auch wirtschaftlich, was passiert in diesem Land. Sich in der Pause nicht nur über Fußball, Sex und Alkohol unterhalten, sondern auch mal die Arbeitsbedingungen zu durchleuchten. Das gehört für mich auch zur Bildung. So bildet man sich – auch durch Gespräche. Dann schafft man ein Selbstbewusstsein darüber, was hier eigentlich getan wird.“ (32Z1018ff) (ehem. Werkverträglerin)

„Da hatte ich mal eine Maßnahme, da ging es darum, dass die Leute, die auf Honorarbasis arbeiten, oder selbstständig sind, lernen, wieder 40 Stunden in der Woche zu arbeiten, was hieß, ich bin dann morgens von 8:00 bis um 12:00 Uhr in die N. Schule gegangen, und danach zur W., wo die Maßnahme stattfand, bis um 16:00 Uhr, oder umgekehrt. Ich musste immer belegen, was ich in der Zeit gemacht habe. Die damalige Rektorin der Schule musste mir das immer abzeichnen, und wenn ich zum Arzt gegangen bin, musste ich mir vom Arzt eine Bescheinigung geben lassen, dass ich von 10:00 bis 11:30 Uhr bei Ihm in der Sprechstunde war. (24Z356) (MAE-Kraft)

#### Bildung – gewerkschaftlich (Betriebsratsschulungen)

„Die Privaten kaufen sich natürlich die Referenten ein, Arbeitsrichter, Juristen und so, die verdienen da gutes Geld und man lernt auch was. Aber man lernt eben Paragraphen, Gesetze und Verordnungen und wie man das benutzt. In der betrieblichen Praxis spielt das aber nur zu 50 % eine Rolle. Der Rest ist: Wie gehe ich um mit dem Arbeitgeber, mit den Kollegen? Das ist zur Hälfte Intuition, gesunder Menschenverstand, und zur anderen Hälfte Erfahrung, die du mit der Zeit bekommst und die du bei den IGM-Seminaren mit den anderen Kollegen lernst. Im Austausch. Im richtigen Augenblick, da musst du auch mal drohen. Da kannst Du auch mal lügen. Da gehst du zur Geschäftsführung und sagst: Pass mal auf mein Freund, wenn sie das und das nicht machen, dann sind sie dran. Der weiß doch gar nicht, ob du das machst. Die Dinger, die hinten rum laufen, die sind doch viel wichtiger als irgendeine Gesetzeskacke. Die Erfahrung habe ich gemacht.“ (15Z62) (Betriebsrat)

„Die Grundhaltung von diesen Betriebsräten, durch Besuch von falschen Seminaren, sieht manchmal so aus: ‚Wir müssen ja auch noch für das Unternehmen da sein!‘, und das ist ein Spagat, den wir als Betriebsräte machen müssen. Wenn wir Betriebsratsseminare geben, dieses BR 1, dann ist unser Kernpunkt im Seminar die Standortbestimmung von Betriebsräten.“ (4Z152ff) (Betriebsrat)

„Ich stelle immer wieder fest, dass den meisten Kollegen einfach eine Handlungsorientierung fehlt, auch in Ihrer eigenen Zielfindung. Selbst wenn Sie ein Ziel formu-

lieren können, so ist es ein theoretisches Ziel, und Sie haben sich eigentlich nie Gedanken gemacht, welcher Handlungen es bedarf, dieses Ziel auch umzusetzen. Diese Handlungsebene ist gruselig schlecht entwickelt bei den Kollegen. Da fehlt mir übrigens auch das theoretische Rüstzeug in vielen Bereichen. Ich kann an einigen Stellen sagen, so hat es praktisch mal funktioniert, aber das heißt noch lange nicht, dass es im nächsten Betrieb genau so funktioniert. Da fehlt einfach zu viel. Da müsste man im Grunde Grundlagenforschung betreiben, wie man wieder auf die Handlungsebene zurückkommt.“ (12Z1244ff) (Gewerkschaftssekretärin)

#### Kein kämpferischer, qualifizierter Betriebsrat

„Das würde völlig ausreichen, um 10–15 % der [Werkvertrags-]Verträge sofort in die Luft zu jagen. Aber Du kriegst die Kollegen [im Betriebsrat] nicht dazu, weil sie sagen, mag sein, aber wir haben es ausgegliedert, und wir sind eigentlich auch zufrieden damit, weil wir uns aufs Kerngeschäft konzentrieren können. Dann argumentiert man, die Kollegen im Werkvertrag haben schlechtere Arbeitsbedingungen als Ihr, Ihr habt nicht mehr die Machtinstrumente, weil Ihr eine viel größere Spaltung in der Mannschaft habt. Dann kommt: Wir müssen diese Mischkalkulation haben, um überhaupt noch wettbewerbsfähig zu bleiben. Dann denkst Du: Ihr ruht Euch aus auf der Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitgeber, anstatt zu versuchen, mit anderen Beschäftigungssystemen die Mannschaft zu stärken.“ (13Z184) (Gewerkschaftssekretär)

„Offen gesagt, habe ich bisher noch keinen mutigen Betriebsrat erlebt.“ (30Z457) (Festangestellte)

#### Gewerkschaftliche Strukturen

„Wir haben 164 IG Metallen, weil jede Verwaltungsstelle eine eigene Autonomie hat und auch eigene Vorstellung von Arbeit hat. (...) Ich denke wenn ich eine im Grunde hochpolitische Entscheidung haben will, muss ich auch die Leute dafür haben, mit einer Stellvertreter-Politik kann ich nur scheitern.“ (13Z290ff) (Gewerkschaftssekretär)

„Ich glaube, die Gewerkschaft muss sich immer überlegen, wie viel Macht sie abgeben und wie viel Konflikt sie aushalten will. In X wollen die das alles nicht, für die brauchst du Organizing nicht. Wenn unser Bevollmächtigter schon ‚Konfliktorientierung‘ hört, sagt der, dass er das ungünstig findet, und dass man von Druck nicht reden kann. Natürlich sind es auch Elemente des Organizing, Druckkampagnen zu machen, öffentlich und überall.“ (12Z783) (Gewerkschaftssekretärin)

„[Mangelnde] Kommunikation. Dort wurde mit einer gewissen Selbstherrlichkeit bestimmt. Wenn z. B. in Frankfurt Überstundenblockade beschlossen wurde, bekam ich einen Anruf, dass ich das jetzt umzusetzen habe. Aber was für uns gut ist oder nicht, bestimme ich. Diese Bevormundung hatte ich nicht so gerne. Ich denke, Gewerkschafts-Funktionäre und Betriebsrats-Funktionäre sollten da eher auf Augenhöhe verhandeln. Und wir hier müssen entscheiden, ob wir stark genug sind zu marschieren, oder nicht. Da muss man eben auch offen sagen, aus welchen Gründen auch immer, wir können nicht marschieren. Denn oben Entscheidungen zu treffen und die dann in die betriebliche Praxis umzusetzen, sind immer Zweierlei. Da fehlte oftmals das Feeling.“ (18Z572ff) (Betriebsrat)

Dass wir nicht in einer völlig apathischen Gesellschaft leben, zeigen die vielen Bürgerbegehren und der große Zulauf, den diverse NGOs verzeichnen können, aber auch die, wenngleich zögerliche, Mitgliederentwicklung bei einigen Gewerkschaften. Es gibt immer mehr Menschen, die Unterbezahlung, Altersarmut, Bildungsnotstände, unverantwortliches politisches Handeln, zunehmende Bevormundung und wachsende Unsicherheit und Perspektivlosigkeit nicht mehr still hinnehmen. Leider führt das auch zu beunruhigend großen Erfolgen rechtspopulistischer Parteien und extremistischer religiöser Vereinigungen, die sich ja eher keinem solidarischen Ansatz verpflichtet fühlen, der über ihre rigide abgegrenzte Interessengruppe hinausgeht. Wenn die Welt um einen herum aber immer unverständlicher wird und bedrohlicher wirkt, sind vermeintlich einfache Antworten, Schuldzuweisungen und Lösungen verführend. Wir brauchen dringend gemeinsame Reflexionsräume – gesellschaftlich aber auch betrieblich und in den Gewerkschaften. Betrieblich fehlen diese zunehmend schon auf der einfachsten Ebene:

„Heute, durch die flexibilisierte Arbeitszeit, treffen sie sich nicht mehr. Und dass ist das Problem, dass alle Beschäftigten haben. Dass sie früher die Pausen gemeinsam verbracht haben. Also die Pausenräume verschwinden, die Zeit dafür verschwindet und die Gruppen werden zu klein. (...)

Ich habe gefragt: wie habt ihr denn Pause? „Es gibt eine halbe Stunde am Tag, wo die Metzgerei eigentlich notbesetzt wird, und wir gehen gemeinsam in Pause. Und da reden wir auch über das Gehalt.“ Und dann habe ich bei anderen nachgefragt: Die reden nicht miteinander, das Gehalt ist tabu, keiner weiß, was der andere verdient. Das heißt, dieser gemeinsame Raum hat extrem viel Wirkung. Das ist in einer eigenen Studie beschrieben, dass das fehlt, und damit findet auch so etwas wie gemeinsame Erkenntnis nicht mehr statt.“ (10Z491ff) (Gewerkschaftssekretär)

Ob es jetzt aber um eine gesellschaftliche Verortung geht, oder um eine Standortbestimmung der Betriebsräte oder um gewerkschaftliche Strategien: Ohne diese Räume kann keine gelungene Kommunikation stattfinden, kein Verständnis füreinander und

kein Vertrauen zueinander entwickelt werden. Das sind aber wichtige Voraussetzungen für gemeinschaftliches und solidarisches Handeln. Die Frage, wie und wo solche Räume geschaffen werden können, wird im *Kapitel 4 Ziele und Wege* nochmals gestellt werden.

Standortbestimmung ist ein von unseren Gesprächspartner immer wieder thematisierter Begriff. Im folgenden Abschnitt, der sich mit Solidaritätskonzepten beschäftigt, geht es deshalb auch vor allem darum: Wo positionieren sich Menschen in der Gesellschaft, der Belegschaft und in der Interessenkonstellation Arbeitnehmer – Arbeitgeber? In welcher Rolle sehen sie sich? Was hat das für Auswirkungen auf ihre Handlungsmotivation und ihre Handlungsstrategien? Und wie erfolgreich sind diese Strategien, wenn man sie mit den angestrebten Zielen vergleicht?

### 3 Solidaritätskonzepte und Strategien

Unser zweites Forschungsinteresse bezieht sich auf Solidaritätsvorstellungen unserer Gesprächspartner. Wir haben deshalb gefragt:

Von wem erwarten die Beteiligten Solidarität bzw. von wem nicht und warum?

Mit wem fühlen sie sich solidarisch bzw. mit wem nicht und warum? Welche Handlungsbehinderungen und welche Handlungsmöglichkeiten ergeben sich aus den aufgefundenen Solidaritätskonzepten?

Solidarität ist erst mal ein sehr diffuser, weil sehr vielschichtiger Begriff. Wie vielschichtig und kontrovers sich dieser Begriff auch in der Literatur darstellt, verdeutlichen Josef Held et al. in der Dokumentation eines Projekts, das sich mit der Lebensführung und dem solidarischen Handeln junger Menschen im Dienstleistungsbereich auseinandersetzt:

„Solidarisches Handeln kann in verschiedenen Sphären stattfinden und deshalb auch Unterschiedliches bedeuten. So wird Solidarität als Haltung, als Gesinnung oder auch als Handlung betrachtet (vgl. Reitzenstein, 1961: 11; ausführlich dazu Bierhoff und Küpper, 1999: 181ff), sie wird als moralisch zwingend wie bei Bergson oder als Entscheidung aus freien Stücken wie bei Sartre verstanden. Sie kann Individuen, einzelne Gruppen oder auch ganze Gesellschaften betreffen. Solidarität wird – wie bei Durkheim – als soziale Bindung der Gesamtgesellschaft definiert oder als Bindung einer einzelnen Gruppe mit Gegnerbezug (Zoll 2000: 24). Sie wird in den politischen Programmen von Parteien auf eine Dimension der Sozialpolitik reduziert oder als unabdingbarer Aspekt einer emanzipatorischen politischen Praxis betrachtet. Solidarität erscheint gelegentlich als Erlebnissolidarität mit rituellem Charakter (Baringhorst, 2001), und sie kann schließlich, Che Guevara folgend, als Zärtlichkeit der Völker bezeichnet werden (vgl. Lohmann, 1999: 217ff.).“ (Held et al 2011, S. 30)

Uns interessierten die Vorstellungen, die unsere Gesprächspartner von Solidarität und solidarischem Handeln haben. Wir hatten deshalb im Vorfeld des Projektes wie Held et al. beschlossen, eine theoretische Festlegung des Begriffes nicht vorzunehmen, da „jede Form von Entscheidung für eine der vielen Definitionen des Begriffs Solidarität zwangsläufig den Ausschluss zahlreicher weiterer Aspekte und Differenzlinien mit sich bringen und somit die weiteren Schattierungen ausblenden würde.“ (ebenda, S. 123). In der Vorbereitung hat sich das Team jedoch gemeinsam mit den unterschiedlichen Ansätzen, Solidarität zu begreifen und zu interpretieren, auseinanderge setzt. Das sensibilisierte uns für die vielen in den transkribierten Gesprächen verbor genen Hinweise auf Solidaritätsvorstellungen. Denn in den seltensten Fällen wurden direkte Aussagen zu Solidarität gemacht.

In der exemplarischen Darstellung aufgefunder Solidaritätskonzepte wurde es jedoch notwendig, wenngleich nicht den Begriff, so doch die uns im Rahmen unseres Forschungsinteresses bedeutsam erscheinenden Aspekte von Solidaritätsvorstellungen zu konkretisieren. Nach unserer Ausgangsthese muss gemeinsames widerständiges Handeln notwendigerweise auf strukturellen, also gesetzlichen, gesellschafts- und wirtschaftspolitischen, Ebenen ansetzen, da dort die auslösenden Faktoren für die Prekarisierung der Arbeitswelt zu verorten sind. Eben diese Prekarisierung produziert jedoch die sich stetig vertiefenden „Spaltungslinien auf dem Arbeitsmarkt“ (Dörre in: Schröder/Urban (Hrsg.) 2014, S. 33). Da für strukturelle Veränderungen ein möglichst breiter gesellschaftlicher Konsens gefunden werden muss, liegt es nahe, in den Solidaritätsvorstellungen unserer Gesprächspartner allen verbindenden, also dieser Spaltung entgegenwirkenden, Potentialen nachzuspüren. Bei der exemplarischen Darstellung der aufgefundenen Solidaritätskonzepte folgen wir der Struktur der Einzeldarstellungen und arbeiten so heraus, welche Auswirkungen die verschiedenen Konzepte auf Handlungsmotivationen, die Selbstverortung in Interessenkonstellationen und auf Inklusions- und Exklusionspotentiale haben und in welchen Zusammenhängen Strategien gedacht und umgesetzt werden. Abschließend diskutieren wir einerseits die Nachhaltigkeit der Strategien, also inwieweit die Handlungsstrategien geeignet waren, die individuellen Ziele der Gesprächspartner umzusetzen. Andererseits betrachten wir, welche Solidarisierungspotentiale, im Sinne eines breiten gesellschaftlichen Konsens in den Strategien enthalten sind.

Ursprünglich waren die Dimensionen der Einzeldarstellung zur besseren Einordnung von Handlungsstrategien gedacht, also zur Aufklärung der den jeweiligen Strategien zugrundeliegenden Begründungsmuster. Gerade aber in den Begründungsmustern fanden wir die meisten Hinweise auf Solidaritätsvorstellungen unserer Gesprächspartner. Wir haben also diese Dimensionen genutzt, um in der exemplarischen Darstellung dreier Solidaritätskonzepte folgende Aspekte zu beleuchten:

Die *Dimension Interessenkonstellation Arbeitgeber – Arbeitnehmer* verdeutlicht nicht nur, ob und wie die genannte Interessenkonstellation gesehen wird, sondern auch, ob eine Positionierung innerhalb dieser Konstellation stattfindet und inwieweit das Rückschlüsse auf Gruppenzugehörigkeiten zulässt.

Die *Dimension Inklusion – Exklusion* dient dem Aufspüren von Spaltungslinien vermindern und Spaltungslinien verstärkenden Aspekten der Handlungsstrategien.

Die *Dimension Kontextualisierung* fragt danach, ob und wieweit sich der jeweilige Gesprächspartner als Teil gesellschaftspolitischer Zusammenhänge versteht und welche Implikationen das zum einen für Gruppenzugehörigkeiten hat und zum anderen für Ansätze widerständigen Handelns, das auf strukturelle Veränderungen abzielt.

Die *Dimension Nachhaltigkeit* fragt danach, ob die Handlungsstrategien zielführend sind und für wen diese Ziele erreicht bzw. nicht erreicht werden.

In den Einzeldarstellungen haben wir drei Solidaritätskonzepte vorgefunden, die sich bei allen Gesprächspartnern in unterschiedlichen Gewichtungen wiederfinden lassen. Im Folgenden stellen wir drei Gesprächspartner vor, bei denen jeweils eines dieser Konzepte besonders ausgeprägt ist.

Die Namen der drei Konzepte verweisen auf die gesellschaftspolitischen Grundannahmen der jeweiligen Person. Auf deren Basis beurteilen die Gesprächspartner Situationen und Entwicklungen und begründen mit ihnen ihre Handlungsstrategien.

### 3.1 Das Rechtsanspruchskonzept

Zur Person:

T. ist 41 Jahre alt und lebt in zweiter Ehe in Bayern. Er hat Gehörgeräteakustiker gelernt und von 1992 bis 2008 in dem Beruf gearbeitet. Überlastungsbedingt und wegen der hohen Arbeitszeit bei nur mäßiger Bezahlung kündigte er seine Stelle im Einzelhandel, nachdem ein Freund ihm eine besser bezahlte Stelle bei weniger Wochenstunden als Quereinsteiger bei der Tochterfirma eines japanischen Konzerns vermittelt hatte. Dort arbeitet er als Sachbearbeiter in der Auftragsannahme, der Abwicklung und im Export.

T. ist der Überzeugung, dass Rechtsnormen wie Arbeitnehmerrechte oder Strukturen wie die Arbeitnehmervertretung etwas Statisches und nicht das vorläufige Ergebnis eines permanenten Interessengegensatzes zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind. Er selbst sieht sich aber nicht als politische Person und empfindet sich deshalb auch nicht als Akteur innerhalb dieses Interessenkonflikts. Seine gesellschaftliche Aufgabe besteht für ihn darin, seine Arbeit zu leisten, um sowohl an den erwirtschafteten Erfolgen als auch an den gesetzlich verankerten Arbeitnehmerrechten partizipieren zu können. Er sieht seine Rolle nicht darin, die Position von Arbeitnehmern innerhalb dieses Interessengegensatzes zu verteidigen. Entsprechend distanziert zeigt er sich gegenüber der Idee gewerkschaftlichen oder politischen Engagements.

T. hat die Vorstellung, dass es in der Arbeitswelt selbstverständlich sein sollte, dass Leistung adäquat honoriert wird, also z. B. Arbeitnehmer für gleiche Leistung auch gleich bezahlt werden, Überstunden vergütet werden, und darüber hinaus die Einzelleistung auch zu sozialer Anerkennung führen muss. So hat er es auch in seiner Familie erlebt:

„Mein Vater hat noch hundert Jahre bei derselben Firma gearbeitet, in dieser Generation haben die Leute noch ihre Ausbildung gemacht, und haben dann in derselben Firma 45 Jahre gearbeitet, zwischendurch noch eine goldene Uhr bekommen, weil sie schon 20 Jahre da waren, bis zu Pensionierung.“ (28Z652ff)

Diese Ansprüche haben sich für ihn aber weder im Beruf des Hörgeräteakustikers noch in seiner jetzigen Tätigkeit als Sachbearbeiter erfüllt. Im ersten Fall hat er sich den Belastungen der Arbeitssituation entzogen und die Branche gewechselt, weil ihm bewusst war, dass im Einzelhandel belastende und unbefriedigende Arbeitsbedingungen branchentypisch sind.

In der Festanstellung, die ihm in Aussicht gestellt wird, sieht er nicht nur die Chance, angemessen bezahlt zu werden, sondern er erwartet auch, dort stabile und verlässliche Strukturen vorzufinden, was Zukunftsperspektive, Arbeitszeiten und das berufliche Umfeld angeht. Seine Vorstellung von einer Festanstellung in einem großen Unternehmen, beinhaltet auch, dass dort, anders als im Einzelhandel, Vertretungsstrukturen existieren, die die Durchsetzung seiner Arbeitnehmerrechte gewährleisten. Deshalb wird er aktiv, als deutlich wird, dass auch die Arbeit in der anderen Branche nicht zu der erhofften sicheren Perspektive führt.

T. fühlt sich insbesondere um sein Recht auf die Anerkennung seines Engagements betrogen, indem er immer weiter befristet und damit in seiner Wahrnehmung nicht voll in das Unternehmen integriert wird. Kränkung und Wut entstehen für ihn aus dem Gefühl, dass er von seinen Rechten ausgeschlossen wird, die er sich seiner Ansicht nach durch seinen vorbildlichen Arbeitseinsatz redlich verdient hat und dass er sich gegen diese Ungerechtigkeit alleine nicht wehren kann.

Erst nachdem seine Vorgesetzten und die Personalabteilung die beschriebenen Belastungen nicht abstellen können, wird er selber aktiv und spricht mit dem Betriebsrat. T. sucht also nach Instanzen, die seine Rechte für ihn stellvertretend durchsetzen und die es in seiner Wahrnehmung selbstverständlich geben muss, weil das für ihn zum Bild eines geregelten Arbeitsverhältnisses dazugehört.

Obwohl ihm in beiden Arbeitszusammenhängen seine Rechte verwehrt werden, reagiert er darauf unterschiedlich:

Den alltäglichen Leidensdruck im Einzelhandel nimmt er als gegeben und damit unveränderlich wahr, weil auch die Kollegen und selbst die Vorgesetzten mit den schwer erträglichen Bedingungen konfrontiert sind. Die Belastungen erscheinen ihm als allgemeines Charakteristikum der Branche. Es gilt also, diese entweder zu ertragen oder sich ihnen durch einen Branchenwechsel zu entziehen. Die Handlungsopti-

on, sich die Teilhabe am Gewinn und an Arbeitnehmerrechten zu erstreiten, stellt sich ihm nicht, weil diese Rechte ja allen Arbeitnehmern dieser Branche verwehrt werden.

Anders in seinem derzeitigen Beschäftigungsverhältnis:

Hier erlebt er, dass ihm etwas verwehrt wird, was einem Großteil seiner Kollegen zugestanden wird, nämlich die unbefristete Festanstellung, die für ihn ein Symbol für das Partizipationsrecht an ökonomischen, rechtlichen und sozialen Strukturen darstellt. Anders als im Einzelhandel sieht er hier diese für ihn selbstverständlichen Rechte realisiert, wird aber von ihnen ausgeschlossen, was bei ihm zu Wut und Empörung führt. Deshalb entzieht er sich dieser Situation nicht. Er sieht zwar, dass auch andere Kollegen von Befristungsketten betroffen sind. Diese nimmt er aber eher als Konkurrenten um die Festanstellung wahr und nicht als potentielle Solidarpartner, mit denen er versuchen könnte, gemeinsam zu handeln.

Hier kommt die Besonderheit des Rechtsanspruchskonzepts zum Tragen, nämlich der Umstand, dass unter dieser Perspektive Arbeitnehmerrechte nicht als Kollektivrecht, sondern als individueller Rechtsanspruch empfunden werden, für die es sich auch individuell einzusetzen gilt. Erst wenn das nicht zum gewünschten Erfolg führt, delegiert er seinen Gerechtigkeitsanspruch an unterschiedliche Instanzen: Zuerst an den formal zuständigen Betriebsrat und, nachdem dieser Schritt nur zu unbefriedigenden Ergebnissen geführt hat, an eine vage Öffentlichkeit.

#### Dimension: Interessenkonstellation Arbeitnehmer – Arbeitgeber

Aus Angst, das Beschäftigungsverhältnis zu gefährden, vermeidet T. jeglichen Konflikt mit dem Arbeitgeber oder direkten Vorgesetzten. Aus dieser Zwangslage heraus akzeptiert er die evtl. unzulässigen Befristungen und die finanziellen Ungerechtigkeiten und sieht sich genötigt, damit die Personalpolitik des Unternehmens mitzutragen.

T. nimmt ein sozialpartnerschaftliches Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern als allgemeingültige Norm an. Danach erarbeitet sich der Arbeitnehmer durch seine Leistung ein gewisses Maß an Teilhabe, das ihm der Arbeitgeber dann nach festen Regeln zugesteht. Es handelt sich hier aber um ein jeweils individuelles Verhältnis und impliziert keine besondere Verbundenheit zu Gesamtgruppe der Arbeitnehmer.

#### Dimension: Inklusion – Exklusion

T.s Handlungsstrategien sind individueller Natur. Eine gemeinsame Problematik führt für T. nicht zu einem gemeinsamen Handeln. Dementsprechend bezieht er seine Kollegen in seine Strategien vor Ort nicht mit ein.

## Dimension: Kontextualisierung

T. sieht sich nicht als Einzelfall, sondern geht davon aus, dass sehr viele Arbeitnehmer unter problematischen Bedingungen arbeiten. T. fühlt sich aber nicht zum Handeln aufgerufen, wenn die sozialpartnerschaftliche Norm bei Kollegen verletzt wird, obwohl er durchaus Mitgefühl für die Kollegen zeigt. Die individuelle Rechtsverletzung interpretiert er nicht als Aushöhlung eines kollektiven Rechts und stellt deshalb auch keinen Bezug zu der Tatsache her, dass das kollektive Recht die Basis für seine individuellen Rechte darstellt.

Konsequenterweise sind die Gewerkschaften irrelevant für T., weil sich für ihn keine Verbindung zwischen gewerkschaftlichem Handeln und seiner individuellen Problemlage erschließt:

„Also wenn ich das Wort Gewerkschaft höre, dann sind da Leute in irgendeiner Weise organisiert, das ist das erste Wort, das mir dazu einfällt, aber was machen die? Gewerkschaften sind für mich immer die, die Tarifverträge verhandeln und sich in irgendeiner Art und Weise für Arbeitnehmer einsetzen, aber tun sie das überhaupt, oder vertreten sie eigene Interessen, das weiß ich nicht. Das kann ich überhaupt nicht beurteilen. Wahrscheinlich weil es mich nie sonderlich interessiert hat.“ (28Z612ff)

Einen ganz ähnlichen Blickwinkel hat er auf die Rechtslage: Gesetze sind für ihn nicht das Ergebnis eines politischen Aushandlungsprozesses, und Veränderungen von Rechtsnormen wie den Arbeitnehmerrechten stellen sich ihm nicht als die Durchsetzung bestimmter Interessen dar, sondern auch die Politik ist ihm etwas sehr Äußerliches, Fremdes, das die Strukturen bestimmt, in denen er sich bewegt:

Interviewer: „Was hältst Du denn davon, wie in unserem Land Politik gemacht wird, interessierst Du Dich dafür?“

T: „Überhaupt nicht. Ich sehe zwar Nachrichten, bin aber letztlich völlig uninteressiert, weil ich das Gefühl habe, dass es ganz egal ist, wer da jetzt gerade regiert, immer kommen merkwürdige Sachen dabei heraus, die man nicht nachvollziehen kann. Ich gehe aber zur Wahl!“ (28Z710ff)

T. erklärt seine Situation mit den Reaktionen des Unternehmens auf die weltweite Wirtschaftskrise. Die Notwendigkeit für Entlassungen, Umstrukturierungen, Einsparungen in der Produktion und beim Personal stellt er nicht infrage. Er benennt die Abhängigkeit der Entscheidungen seiner direkten und seiner höheren Vorgesetzten von den Vorgaben des Mutterkonzerns und akzeptiert, dass diese wenig für ihn tun können.

Dass der Arbeitgeber T.s sozialpartnerschaftliche Norm einseitig verletzt und das unternehmerische Risiko auf die Arbeitnehmer abwälzt, erklärt T. damit, dass dieses Handeln vom Gesetzgeber aus für ihn undurchsichtigen Gründen erlaubt wurde:

„Ich glaube, dass es noch ganz viele andere Menschen gibt, denen es noch schlechter geht als mir, aber eben auch ganz viele, die auch solche Stapel von Verträgen da liegen haben wie ich, die sie bekommen, nicht weil sie schlechte Arbeiter oder schlechte Menschen sind, sondern weil die Firma das darf. Ich glaube auch, dass das der Grund ist, warum ich hier den 11ten Vertrag liegen habe, nicht weil mein Chef mich nicht haben will, sondern weil die Firma ihr unternehmerisches Risiko weiter auf mich abwälzen darf.“ (28Z828ff)

### Nachhaltigkeit

Durch das Engagement des Betriebsrats und seines direkten Vorgesetzten wurden zwar Verbesserungen in der finanziellen Angleichung und längere Vertragslaufzeiten erreicht, sein eigentliches Ziel der Festanstellung konnte damit aber nicht umgesetzt werden.

Sein Versuch, die psychosomatischen Belastungssymptome durch Therapien abzumildern, ist nur eingeschränkt erfolgreich, und er sieht auch, dass die eigentlichen Ursachen, nämlich die Belastungen der Arbeitssituation, damit nicht behoben werden können.

Mittlerweile ist durch die Schließung seines Produktionsbereichs sowohl die Aussicht auf eine Festanstellung als auch auf eine weitere Befristung hinfällig. Er wird jedoch im Sozialplan gleichberechtigt mit den Unbefristeten abgefunden und in eine Transfergesellschaft aufgenommen, obwohl er darauf als Befristeter formal keinen Anspruch gehabt hätte. Dadurch fühlt er sich zum ersten Mal vollständig anerkannt und wertgeschätzt und verlässt das Unternehmen mit einem guten Gefühl. T. erzählt, dass er dankbar dafür ist, dass ihm die Entscheidung abgenommen wurde, weitere Befristungen auszuhalten oder sich anderweitig zu bewerben. Für ihn wurde durch die Gleichbehandlung sein Wert als Arbeitnehmer anerkannt, was sich auch in positiven Rückmeldungen auf Bewerbungen bestätigt. Und dass er an den Belastungen nicht zerbrochen ist, nimmt ihm die Angst vor Unsicherheiten, weswegen er optimistisch in die Zukunft schaut und sich auch wieder auf eine befristete Stelle beworben hat.

Für T. bestätigen sich mit der Berücksichtigung im Sozialplan seine Grunderwartungen, denn er vermutet, dass das auf die Initiative des Personalchefs zurückzuführen ist und die Ursache dafür in seiner guten Arbeit und seinem intensiven beruflichen Engagement liegt.

### 3.2 Das Fürsorgekonzept

Zur Person:

P. ist 56 Jahre alt, Mutter von zwei erwachsenen Kindern, geschieden.

Zur Zeit des Gesprächs ist sie freigestellte Betriebsrats-Vorsitzende in einer Leiharbeitsfirma. Der Kontakt zu ihr kam über einen *Arbeitskreis von Menschen in Zeitarbeit* (AKMiZ) der IG Metall zustande.

Der Auslöser für P.s widerständiges Handeln ist ihre persönliche Betroffenheit: Sie landet in der Leiharbeit und sieht, dass sich die Arbeitsverhältnisse gegenüber ihren früheren Arbeitserfahrungen verändert und verschlechtert haben. Anders als viele betroffene Leiharbeitnehmer reagiert sie aber nicht mit Rückzug und Scham, sondern, in dem ihr möglichen Rahmen, kämpferisch auf die Situation, nimmt Kontakt zu betroffenen Kollegen auf und gründet einen Betriebsrat.

Das erklärt sich weitgehend aus ihrer Sozialisation: Als Grundlage ihrer Vorstellungen eines guten und gerechten Zusammenlebens dient ihr die dörfliche Sozialstruktur, in der sie als Tochter einer Unternehmerfamilie aufgewachsen ist. Im Gespräch misst sie dem dortigen verbündlichen Miteinander einen hohen Wert bei. Von ihren Eltern lernte sie, dass aus individueller Stärke eine Verantwortung für schwächere Mitmenschen erwächst. Sie beschreibt sich selber als einen Menschen mit vielfältigen Stärken wie Bildung, Ausdrucksvermögen, Neugier und der Fähigkeit zum kritischen Denken. Aus dem Bewusstsein dieser Stärken zieht sie für sich die Konsequenz, sich gegen erfahrene Zumutungen zu wehren und als Betriebsrat die Kollegen zu vertreten, die das selber nicht können.

Dieses Interesse am Mitmenschen und eine gewisse Fürsorge der Stärkeren für die Schwächeren vermisst sie in der heutigen Zeit, in der traditionelle Sozialstrukturen aufgebrochen sind, ohne dass sich eine neue moralische Fürsorgepraxis entwickelt hätte. Stattdessen ist nach P.s Erfahrung ein egoistisches, profitmaximierendes Handeln, das die Nachteile Anderer bewusst mit kalkuliert, die Regel.

P.s Gerechtigkeitsempfinden setzt sich also aus der Überzeugung zusammen, dass sich die soziale Stellung eines Menschen aus seiner Leistungsfähigkeit (Stärke) ergibt. Dabei sind alle Mitglieder einer Gesellschaft – unabhängig von ihrer gesellschaftlichen Stellung – gleichwertig. Eine gesellschaftlich höhere Position führt zu einer moralischen Fürsorgepflicht für schwächere Gesellschaftsmitglieder. Ohne den praktizierten Glauben an diese Fürsorgepraxis wäre für P. eine Gesellschaft mit den von ihr als natürlich empfundenen sozialen Unterschieden ungerecht. Sie empfindet es als unmoralisch, dass Starke heutzutage nicht mehr Verantwortung übernehmen:

„Wenn wir von diesem Ego-Trip wegkommen und bereit sind, einen Schwächeren in den Arm zu nehmen – was ja ein christlicher Gedanke ist, und rein zufällig sind wir noch im christlichen Abendland – dieses Miteinander ist der eigentliche Gedanke.“ (6Z1325-1327)

Für das fehlende Miteinander macht sie ein aufklärerisches Denken verantwortlich, dass nach Letztbegründungen für soziale Unterschiede sucht. Dadurch ginge der Glaube an die moralische Fürsorgepflicht der Stärkeren verloren. Gegenüber dem sich ausbreitenden Egoismus fühlt P. sich hilflos und sie wird wütend, wenn sie mitansehen muss, wie Menschen von der Gesellschaft abgehängt werden:

„[...] es [müsste] einem normalerweise die Schamesröte ins Gesicht treiben [...], wenn man einen älteren gutgekleideten Herren mit einem Handtrolley von Mülleimer zu Mülleimer gehen sieht, der leere Flaschen einsammelt.“ (6Z1368-1370)

### Individuelle und kollektive Verantwortung

Verantwortlich für die Umsetzung moralischer Wertmaßstäbe ist P.s Meinung nach zwar jeweils auch der Einzelne, der sich aber zu ihrem großem Ärgernis aus Bequemlichkeit und Gier nicht in seinem Konsum und seinen Affekten beschränkt und sich gegenüber Missständen passiv verhält. Eine ebenso große Rolle spielt aber auch ein politisches Klima, in dem ein profitmaximierendes und kostenminimierendes Handeln als rational honoriert wird und das auf der politisch gewollten Kritiklosigkeit der Einzelnen fußt.

Die Ökonomisierung der sozialen Beziehungen und die Entpolitisierung der Bevölkerung verhindert aus P.s Sicht auch ein wesentliches Element ihrer Gerechtigkeitsvorstellungen, nämlich die moralische Verantwortung innerhalb demokratischer Prozesse, sowohl in der Politik als auch in Mitbestimmungsfragen:

Nicht nur ist jeder in der Pflicht, sich zu beteiligen und nach seinen Möglichkeiten an der Erhaltung einer gerechten Gesellschaft mitzuwirken. Auch diejenigen, die durch Wahlen ein Mandat zur Vertretung kollektiver Interessen bekommen haben, sollten sich ihrer Meinung nach sowohl an den Schwächsten der Gemeinschaft orientieren als auch immer an einem Interessenausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite.

### Politische Verantwortung

Insofern interpretiert P. ihr Fürsorgekonzept auch politisch: Politiker handeln dann verantwortungsvoll, wenn sie zum Wohle der Bevölkerung Entscheidungen treffen, die die Wirtschaftsentwicklung vorantreiben und Strukturen schaffen, die es ermöglichen

chen, dass die Gewinne allen Bürgern zugutekommen. Darum empfindet P. die derzeitige Arbeitsmarktpolitik als ungerecht, der eine rechtliche Struktur zugrunde liegt, die es erlaubt, dass Unternehmer hohe Gewinne auf Kosten der Arbeitnehmer machen können. Für P. besteht dementsprechend der wesentliche Unterschied zwischen dem politischen Handeln von F.-J. Strauß auf der einen und Kohl und Merkel auf der anderen Seite darin, dass sie zwar alle die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland bzw. Bayern positiv beeinflussen konnten, aber Kohl und Merkel dies im Gegensatz zu Strauß unter Rückgriff auf die Sozialsysteme taten, was deren politische Kompetenz nach P.s Meinung in Frage stellt und ungerecht ist.

### Verantwortung der Gewerkschaften

Diese Sichtweise überträgt sie auch auf die Gewerkschaft: Auch die Gewerkschaftsführung hat ein Mandat, dass sie zur Vertretung der schwächeren Mitglieder verpflichtet, und Funktionäre sollten sich weder vom Auftreten und schon gar nicht in ihrer Grundhaltung und im Handeln vom einfachen Mitglied entfernen. Weil sie dies aber im gewerkschaftlichen Handeln verletzt sieht, ist ihre emotionale Verbindung zur Gewerkschaft ambivalent. Sie ist von vielem enttäuscht und verärgert und sieht die Gewerkschaft als notwendige Kraft im Rücken einer „Mitarbeiterliste“, nicht einer Gewerkschafts-Liste. Ihre Kritik führt aber nicht dazu, dass sie sich komplett von der Gewerkschaft abwendet und ein rein instrumentelles Verhältnis zu ihr pflegt. P. versucht immer noch, Überzeugungsarbeit bzgl. der generellen Ausrichtung innerhalb der Gewerkschaft zu leisten.

Aber auch die Gewerkschaften sieht P. in einem größeren gesellschaftlichen Kontext und fordert von diesen, sich bei ihren Tarifforderungen verantwortlich an ein Maß zu halten, das sich an den finanziellen Rahmenbedingungen, in die die Unternehmen eingebunden sind, orientiert:

„Wenn ich mir die Tarifabschlüsse der Elektroindustrie in den 80er-Jahren ansehe, als Abschlüsse im zweistelligen Bereich durchgedrückt wurden, muss ich als Unternehmertochter sagen, dass die Leute Geld verdienten, dass sie nicht verdient haben. Wenn ich mir heute die Gehälter in der Groß-Industrie ansehe, wird auch dort Geld verdient, das man nicht verdient.“ (6Z1029–1034)

Egoismus und mangelndes Mitgefühl für die Schwächeren sind für P. also nicht nur individuelle Phänomene. Diese Einstellungen reproduzieren sich auch in der Arbeitnehmervertretung, in Organisationen und in der Politik. Kollektive Verantwortung erwächst ihrer Ansicht nach aus individuellem verantwortungsvollem Handeln. Darum wäre für sie die grundlegendste Notwendigkeit für positive Veränderungen, dass „das Individuum Mensch wieder dahin gebracht werden [müsste] zu akzeptieren, dass man

alleine gar nichts ist und in dieser Welt nur zu vielen überleben kann.“ (6Z1211–1213)

#### Dimension: Interessenkonstellation Arbeitnehmer – Arbeitgeber

Wenn P. das Fürsorgekonzept verletzt sieht, verhält sie sich ihrem Arbeitgeber gegenüber konfliktorientiert, um Arbeitnehmerrechte zu wahren. Praktiken wie zu niedrige Eingruppierungen oder das Zurückhalten von Lohn nach Kündigungen tritt sie vehement entgegen.

Auf der anderen Seite vermeidet sie unnötige Konflikte mit dem Arbeitgeber oder einen Rechtsstreit, wenn sich Probleme so verhandeln lassen, dass beide Seiten ihrer Verantwortung füreinander gerecht werden und aufeinander zugehen. Sie findet es kontraproduktiv, wenn Betriebsräte und Geschäftsleitung nur noch auf dem Rechtsweg kommunizieren, und das nicht nur wegen der Auswirkungen auf das Betriebsklima, sondern auch, weil juristische Auseinandersetzungen Geld kosten, welches besser im Unternehmen eingesetzt werden sollte.

Auch an ihrer Haltung zur Zumutbarkeit eines Einsatzes zeigt sich eine tendenziell sozialpartnerschaftliche Einstellung: Leiharbeitnehmer müssen ein grundsätzliches Interesse an der positiven Entwicklung des Leiharbeits-Unternehmens zeigen („arbeiten wollen“), allerdings nicht um jeden Preis.

Für P. ist ihre Betriebsrats-Tätigkeit eine ständige Gratwanderung, die sie als eine Haltung von „demütiger Aufmüpfigkeit“ beschreibt, denn sie könnte Betriebe verklagen oder bloßstellen, aber die Wettbewerbssituation zwischen den Leiharbeits-Unternehmen würde das ihrer Meinung nach zu einem riskanten Spiel mit den Arbeitsplätzen machen.

P. strebt ein sozialpartnerschaftliches Verhältnis mit dem Arbeitgeber an. Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertretungen teilen ein grundsätzliches Interesse an einem funktionierenden Betrieb. Dazu gehört eine faire Behandlung und Bezahlung der Arbeitnehmer durch den Arbeitgeber genauso wie das Interesse der Arbeitnehmer an zufriedenen Kunden und einer stabilen Auftragslage.

Ideal wäre eine Situation, in der die Bedingungen für gute Arbeit aushandelbar wären. In Zeiten, in denen das Fürsorgekonzept so eklatant außer Kraft gesetzt wurde, indem Lohndumping zum einseitigen Vorteil der Leiharbeits-Unternehmen und der Entleihbetriebe geschieht, ist das allerdings unmöglich, was P. sehr frustriert.

### Dimension: Inklusion – Exklusion

Gemäß ihrer Vorstellung von Fürsorge versteht P. ihr Betriebsrats-Mandat als Auftrag von den Kollegen, ihre Stärke für die weniger Couragierten – also Schwächeren – einzusetzen. Es schmerzt P. zwar, dass besonders diejenigen, die am meisten Unterstützung vom Betriebsrat einfordern, am wenigsten zu eigenem Engagement bereit sind, aber sie setzt sich für alle ein, auch für die Engagement-Verweigerer. P.s Fürsorgedenken führt zu einem Dilemma, wenn sie einerseits Verständnis für Leiharbeitnehmer zeigt, die wegen ihrer unsicheren Position im Betrieb nicht an öffentlichen Aktionen teilnehmen, sie sich gleichzeitig aber über deren Egoismus ärgert, mit dem sie das Erkämpfen ihrer Rechte anderen überlassen. Hinter ihrem Verhalten steckt jedoch die Überzeugung, dass man Menschen generell mitnehmen und nicht ausgrenzen sollte, weil eine Ausgrenzung nach bestimmten Kriterien sich auch schnell ausweiten könnte.

### Dimension: Kontextualisierung

P. denkt auf der theoretischen Ebene in einem gesamtgesellschaftlichen nationalen Rahmen und befürwortet ein Fürsorgesystem von oben nach unten.

Darin hat der Staat die Verantwortung, für eine stabile Nationalökonomie zu sorgen. Daneben ist er in der Pflicht, die Rahmenbedingungen für alle Institutionen, die der Fürsorge dienen, zu schaffen, die diese benötigen, um ihren Verpflichtungen nachkommen zu können. Dazu gehören die Sozialkassen ebenso wie die Gewerkschaften und die Betriebsräte. Auf politischer Ebene wird ihrer Meinung nach aber beides nicht mehr realisiert: Einerseits wird nur noch ein kurzfristiges Wirtschaftswachstum erzielt, und das zusätzlich auf Kosten der Sozialkassen, also der Schwächeren. Und andererseits werden durch die politisch geschaffene Rechtslage die Gewerkschaften geschwächt und die Betriebsräte und damit auch sie massiv in ihrer Mitbestimmung (und damit Fürsorgemöglichkeit) behindert.

Die Arbeitgeberseite kommt ihrer Ansicht nach ihrer Fürsorgepflicht gegenüber den Arbeitnehmern auf den beiden relevanten Ebenen nicht nach, weil sie zum einen das langfristige Betriebswohl kurzfristigen Gewinnerwartungen opfert und zum anderen diese Gewinne auf Kosten der Schwächeren Arbeitnehmer erwirtschaftet und diese zusätzlich durch die Aushöhlung der Mitbestimmung langfristig inakzeptablen Lebens- und Arbeitsbedingungen aussetzt.

Auch die Gewerkschaften sieht sie in der Pflicht, für wirtschaftliche Stabilität zu sorgen. Unter dieser Perspektive haben diese nach P. eine Mitverantwortung an der derzeitigen schwierigen Wirtschaftssituation, indem sie durch rücksichtslose Tarifforderungen in der Zeit vor der Deregulierung der Arbeitswelt ein Lohnniveau etabliert haben, das der ökonomischen Situation nicht angemessen war.

Der Abschied aus der Solidargemeinschaft setzt sich für P. im alltäglichen Miteinander fort:

„Das Bewusstsein in der Bevölkerung! Man muss weg von dieser ‚Geiz-ist-geil-Mentalität‘, weg von der ‚Brot-für-Welt-und-den-Kuchen-für-mich-Mentalität‘, weg von ‚Ich-bin-Ich-und-Du-bist-Du‘. Wir sind nicht mehr WIR. Das muss sich ändern. Alles andere relativiert sich dann sowieso von alleine. Hast Du eine kritische Bevölkerung oder kritische Menschen in deinem Land, die hinterfragen und Konsequenzen für andere tragen, die eine gewisse Opferbereitschaft oder ein Märtyrertum voraussetzen – wenn wir es so nennen wollen – diese Vorläufer braucht man, um andere aufzurütteln.“ (17Z327–333)

Hier zeigt sich wieder ihre Vorstellung, dass sich einzelne Starke für die Interessen der Schwachen einsetzen. Von den Schwächeren erwartet sie kaum Eigeninitiative, aber doch zumindest, dass sie sich den vorgegebenen Handlungsstrategien anschließen.

### Nachhaltigkeit

P. setzt sich als Betriebsrat sehr engagiert für ihre Kollegen ein und kann durch geschicktes Verhandeln, eine umfassende Kenntnis der rechtlichen Situation und energisches Intervenieren immer wieder Verbesserungen für sie durchsetzen. Allerdings ist ihr Handlungsrahmen sehr eingeschränkt, weil die meisten der an sie herangetragenen Belastungen durch die derzeitige Rechtsstruktur der Leiharbeit bedingt und gewollt sind. Dementsprechend können ihre individuellen Strategien zwar oft akute Not lindern, aber nicht nachhaltig zu einer Verbesserung der Situation im Leiharbeits-Unternehmen beitragen.

### 3.3 Das politische Konzept

Zur Person:

D. ist 38 Jahre alt, verheiratet und hat drei Kinder (2, 5 und 7 Jahre alt). Er arbeitet als Gewerkschaft-Sekretär in NRW. Er betreut Betriebe mit wenig durchsetzungsfähigen Mitbestimmungsstrukturen und niedrigem Organisationsgrad.

Die Motivation zum Engagement in der Arbeitnehmervertretung hat bei D. familiäre Ursprünge:

„Ich komme aus einer politischen Familie. Mein Vater ist früher als Arbeiter auch in der Gewerkschaft gewesen [...]. Als Kind bin ich oft zu Veranstaltungen und Demonstrationen mitgegangen.“ (32Z374–377)

D. beschreibt seine Motivation, sich für andere Menschen einzusetzen, sehr präzise:

„Als Gewerkschafts-Sekretär kämpfe ich für Gleichbehandlung und Gerechtigkeit, auch privat bin ich nicht einer, der wegsieht, wenn jemand Hilfe braucht. Das ist jetzt nicht nur als Gewerkschafts-Sekretär gemeint. Der kategorische Imperativ ist aus meiner Sicht sehr richtungsweisend, finde ich. Wenn ich sehe, das jemand von oben nach unten einen anderen herunter putzt – ich könnte da auch als Arbeitnehmer nicht wegsehen – das ist bei mir so ein ‚Muss‘, gegen die Ungerechtigkeiten anzugehen. Wenn ich wegsehen würde, fühlte ich mich selbst erniedrigt – mein Selbstwertgefühl leidet darunter. Wenn ich die Möglichkeit hätte, einzugreifen, eine negative Situation zu verbessern, aber es nicht täte – damit könnte ich nicht leben – deswegen.“ (32Z1836–1846)

D. hat also den Anspruch, dass dort, wo Not ist, geholfen wird, völlig unabhängig von den Umständen. Entsprechend wäre es für ihn ungerecht, Kriterien für eine Hilfsbereitschaft zu formulieren. Hilfsbereitschaft muss absolut sein:

„Aber, was hat den eine Betriebsrats-Wahl mit dem Orga-Grad zu tun? Wenn wir doch tatsächlich an besseren Arbeitsbedingungen Interesse haben, dann dürfte nicht die Verpflichtung kommen, unter 50 % tun wir nichts. Dann nehmen wir hin, dass bei euch alles so schlecht läuft, und ihr ausgebeutet werdet.“ (32Z1703–1706)

Besondere Unterstützung benötigen Schwächere, die von Stärkeren bedrängt werden. Dieses Denken findet sich auch in seiner Beziehung als Gewerkschafts-Sekretär zu den Arbeitnehmern wieder, geht aber über eine formale Gleichstellung und Gleichbehandlung von Menschen hinaus. Ihn stört die Unterrepräsentation von Minderheiten (z. B. türkischen Kollegen) in der Arbeitnehmervertretung.

Für ihn sind die großen ökonomischen Unterschiede innerhalb der Gesellschaft ungerecht und er tritt aktiv gegen die gegenwärtige Umverteilung von unten nach oben ein, weil er nicht akzeptiert, dass die Einkommensunterschiede nicht mehr mit dem Leistungsprinzip begründet werden können, so dass hart Arbeitende an der Armutsgrenze leben und von gesellschaftlicher Teilhabe nahezu ausgeschlossen sind. Er versucht also mit seiner Arbeit, diesbezüglich eine Ergebnisgerechtigkeit herzustellen. Ein Beispiel dafür ist der Konkurs des Unternehmens, in dem er Betriebsrats-Vorsitzender war. Bei der Ausarbeitung der Sozialpläne hat er eine Obergrenze durchgesetzt, die die rechtmäßigen Ansprüche der leitenden Angestellten beschnitten hat und die Differenz denjenigen Arbeitnehmern zugewiesen, die geringere Ansprüche hatten.

Neben den allgemeinen moralischen Gründen treibt ihn aber auch die Beobachtung der sich verschärfenden Zustände auf dem deregulierten Arbeitsmarkt an:

„[Ich erwarte Solidarität] von allen Bürgern, die den aktuellen Zustand der Arbeitswelt für nicht mehr tragbar ansehen. Von allen. Da kann ich keine Gruppen nennen, weil ich kann nicht sagen: „Von denen, aber von den anderen nicht.“ Alle sollten daran teilhaben und versuchen, mit dazu beizutragen, dass diese negative Welle in der Arbeitswelt nicht weiter fortschreitet. Wegsehen und egoistische Verhaltensmuster an den Tag legen, zu sagen: „Hauptsache nicht Ich“, das führt langfristig gesehen auch dazu, dass man irgendwann einmal selbst dran glauben muss.“ (32Z1879–1885)

Sein von Überzeugungen getragenes Engagement verstärkt und verstetigt sich durch den persönlichen Gewinn, den er aus seiner Gewerkschafts-Tätigkeit zieht: Bestätigung von Menschen, denen er geholfen hat, Erfahrungen der eigenen Wirkmächtigkeit und Freude an einer Tätigkeit, die ihm die Möglichkeit zur ständigen Weiterentwicklung bietet.

D. versteht sich als politischer Akteur in einer Interessenkonstellation. Er beurteilt Situationen nach Interessenlagen und legt seinen eigenen Standpunkt darin nach Gerechtigkeitsvorstellungen fest.

Seine politische Selbstverortung ergibt sich für D. also aus klaren moralphilosophischen Vorstellungen, die seiner Meinung nach im Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis permanent verletzt werden. Deswegen ordnet er sich eindeutig der Interessengruppe der Arbeitnehmer zu. Nach dieser Sichtweise – nämlich der Existenz eines grundsätzlichen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Konflikts – kann eine politische Positionierung keine Frage des individuellen Standpunkts sein, sondern sie ergibt sich automatisch aus der Zugehörigkeit zur Arbeitnehmer- bzw. Arbeitgeber-Seite.

Sobald man eine Position innerhalb eines Interessenkonflikts innehat, ist man auch zum Handeln gezwungen, denn nicht zu handeln hieße, sich der anderen Partei zu beugen und damit Ungerechtigkeiten zuzulassen. Diesen Anspruch, Probleme nicht nur zu erkennen und politisch einzuordnen, sondern sich zu Positionieren und dementsprechend zu handeln, überträgt er auch auf andere.

#### Dimension: Interessenkonstellation Arbeitnehmer – Arbeitgeber

D. hat bereits während seiner Zeit als Betriebsrat offensiv für Arbeitnehmerrechte gekämpft. Er hat z. B. dafür gesorgt, dass das unternehmerische Risiko nach dem Konkurs des Unternehmens, in dem er Betriebsrats-Vorsitzender war, nicht einseitig auf den Arbeitnehmern lastete, indem er hohe Abfindungen erstritten hat.

Seine Konfliktorientierung setzt sich auch in seiner Arbeit als Gewerkschafts-Sekretär fort, indem er Argumentationen von Arbeitgebern konsequent im Sinne der Ar-

beitnehmer entgegentritt, wenn es um Auslagerungen, Effizienzsteigerungen oder Lohnverzicht geht. Es soll genauso wenig nur einseitig Gewinne auf der Arbeitgeber-Seite geben, wie es in Krisenzeiten nur einseitig Belastungen auf Arbeitnehmer-Seite geben darf. Für D. besteht ein grundlegender Interessengegensatz zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern:

„Es gibt keine vertrauliche Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. Es gibt so etwas nicht. Der Gesetzgeber hat das in § 2 gewusst und bewusst platziert. Aber so etwas kann es nicht geben, weil die Interessengegensätze einfach zu groß sind. Wie kann ich denn vertraulich mit meinem Arbeitgeber zusammenarbeiten, der nur daran Interesse hat, Gewinn zu maximieren, während wir gute Arbeitsbedingungen wollen? Das passt nicht.“ (32Z721–725)

#### Dimension: Inklusion – Exklusion

D. setzt sich für alle Arbeitnehmer in Notlagen ein, unabhängig von ihrem Engagement, ihrer Gewerkschafts-Mitgliedschaft oder von Rechtsansprüchen. So sorgte er als Betriebsrat z. B. dafür, dass auch Befristete nach der Insolvenz eine Abfindung bekamen, obwohl diese ihnen rechtlich nicht zustand. Für ihn gehören alle Arbeitnehmer zur Belegschaft, die zur Entwicklung eines Betriebes beitragen, nicht nur die formale „Stammbelegschaft“, und Betriebsräte und Stammbeschäftigte sollen ein Bewusstsein dafür entwickeln.

Ähnlich umfassend wie sein Begriff von Gruppenzugehörigkeit im Betrieb ist auch seine Vorstellung von gesellschaftlicher Integration. Er wendet sich gegen jede Form von Ausschluss nach Merkmalen wie Herkunft, Geschlecht, Religion etc. und stellt das Individuum in den Vordergrund.

D. ist auch gegen eine exklusive Hilfsbereitschaft nur für Gewerkschafts-Mitglieder. Er unterstützt Betriebe mit wenigen Organisierten mit dem Ansatz, Eintritte durch Erfolge zu erzielen, und macht sein Engagement an der Notwendigkeit der Hilfeleistung und nicht am erreichbaren Organisationsgrad fest. Dabei sieht er sich nicht als Stellvertreter, der für die Arbeitnehmer deren Interessen durchsetzt, sondern er macht ihnen Angebote, Probleme gemeinsam zu lösen. Arbeitnehmer, die sich daran nicht beteiligen wollen, schließt er aus seinen Handlungsstrategien nicht aus, sondern begreift deren Ablehnung als Herausforderung:

„Das interessiert sie nicht, weil sie keinen Zusammenhang zu sich selbst erkennen. Und so zu argumentieren, dass das morgen auch ihnen passieren könnte, zieht bei den Leuten nicht. Insofern müsste man andere Strategien entwickeln, um die Leute dahingehend zu politisieren.“ (32Z1760ff)

Grenzen setzt er bei Arbeitnehmern in Leitungsfunktion und schließt diese von seinen Bemühungen für bessere Arbeitsbedingungen aus. Er integriert sie nicht in seine Handlungsstrategien, wenn sie sich selbst aktiv dem Solidarkontext der Arbeitnehmervertretung entzogen haben:

„Kollege, noch vor zwei Monaten hast Du gesagt, dass Betriebsräte und Gewerkschaft an die Wand gehören – das waren Sprüche von denen – was willst Du jetzt von mir? Ich bin doch Betriebsrat. Für Dich bin ich nicht verantwortlich – da ist die Tür.“ (32Z2078ff)

### Dimension: Kontextualisierung

Die Verantwortung für die allgemeine Deregulierung der Beschäftigungsverhältnisse verortet D. im nationalstaatlichen Rahmen. Die Ursache für die gestiegenen Belastungen für Arbeitnehmer und die dadurch gewachsenen Probleme für die Gewerkschaft sieht D. in einem unternehmerischen Handeln, das seiner Ansicht nach durch die arbeitgeberfreundliche Gesetzeslage immer ungehinderter die Gewinne auf Kosten der Arbeitnehmer steigern kann.

Für D. manifestiert sich der Interessengegensatz also nicht nur in den Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sondern er setzt sich auch in dem politischen Handeln der regierenden Parteien der letzten 15 Jahre fort.

Er erwartet von der Politik allerdings keine umfassende Regulierung der Arbeitswelt, sondern sie sollte die rechtlichen Grundlagen festsetzen, die sowohl den gewerkschaftlichen Tarifpartner als auch die Betriebsräte wieder in die Lage versetzen, die legitimen Rechte der Arbeitnehmer einzufordern.

Weder die Politik, noch die Gewerkschaft oder die Betriebsräte sind jedoch seiner Meinung nach alleine dafür verantwortlich, gerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen und damit im Interessenkonflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern stellvertretend aufzutreten. Da er nicht nur sich, sondern jeden Menschen als einen Akteur in gesellschaftlichen Prozessen begreift, sieht er auch jeden einzelnen Arbeitnehmer in der Verantwortung, sich an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu beteiligen. Sich selbst sieht er sowohl als beauftragter Interessenvertreter und Mitstreiter als auch als jemanden, der in der gemeinsamen Arbeit immer wieder die Zusammenhänge thematisiert, in denen die Probleme entstanden sind. Damit will er erreichen, dass sich die Kollegen in der gemeinsamen Problembearbeitung weiterentwickeln und einen Zusammenhang zu ihrer eigenen Situation herstellen, auch wenn Probleme im Betrieb oder darüber hinaus sie nicht direkt betreffen:

„Es passieren so viele Faktoren im Betrieb, aber im Kopf kommt das Puzzle nicht zu einem Gesamtbild zusammen. Genau das passiert nämlich, weil wir nur die einzelnen Sachen betrachten. Wenn wir das miteinander verbinden, kommt vielleicht ein Satz, eine Bedeutung heraus. Das ist mir sehr wichtig, den Leuten das zu vermitteln, dass wir versuchen, auch präventiv vorzudenken, was in diesem Betrieb passiert, Bestandsaufnahme zu machen. Hellhörig zu sein.“ (32Z1783ff)

## Nachhaltigkeit

D. hat in einem Dienstleistungsunternehmen mit geringer Mitbestimmung sein Ziel erreicht, einen engagierten und gewerkschaftlich orientierten Betriebsrat zu etablieren. Sein beteiligungsorientiertes Arbeiten führt dazu, dass die Ziele mit den Beteiligten zusammen entwickelt wurden und deshalb mit Überzeugung getragen werden. Der neu gewählte Betriebsrat nimmt sofort die Arbeit auf, macht sich im Betrieb persönlich bekannt, fragt nach Problemen in den Abteilungen und zeigt großes Interesse an Schulungen. Von den Kollegen im Betrieb erfährt der Betriebsrat eine große Unterstützung und Offenheit und es bilden sich erste VK-Strukturen.

In seine Bewältigungsstrategien bezieht er auch NGOs, Vereine und Kultureinrichtungen mit ein, teils zur direkten Unterstützung, teils, um in Kontakt mit Arbeitnehmern aus der Region zu kommen. Damit schafft er Strukturen, die die Zusammenhangslosigkeit, die er im Denken vieler Arbeitnehmer als problematisch ansieht, auf einer konkreten Alltagsebene aufheben. Er formt z. B. mit Fußballspielen oder Festen ganz praktisch Gemeinschaften und schafft gemeinsame Räume für Menschen, die unter seinem Blickwinkel eine politische Interessengemeinschaft bilden.

Erste Schritte zu einem erweiterten Problembewusstsein über die Belange der eigenen Belegschaft hinaus macht er, indem er zusammen mit einem Betriebsrat eines Dienstleistungsunternehmens an der VK-Sitzung des Hauptkunden dieses Dienstleisters teilnimmt.

### 3.4 Nachhaltigkeit aller drei Konzepte

Die Nachhaltigkeitsdimension haben wir für die individuelle Situation beschrieben und festgestellt, dass die selbst gesetzten Ziele durch die Strategien, die sich von den spezifischen Solidarkonzepten ableiteten, nur eingeschränkt erreicht werden konnten, weil ihnen jeweils auf unterschiedliche Weise strukturelle Grenzen gesetzt werden.

T.s Handlungsstrategien waren bezüglich seiner konkreten Problematik nur sehr begrenzt erfolgreich. Bei seinem letzten Arbeitgeber konnte er das Ziel einer adäquat entlohten Festanstellung nicht erreichen, lediglich die nachträgliche Anerkennung seiner Arbeitsleistung durch die Gleichstellung im Sozialplan und die damit verbun-

dene finanzielle Abfindung. Der für ihn als gut empfundene Ausgang hat sein Selbstbewusstsein gestärkt und er hat die Hoffnung, in einem neuen Arbeitsverhältnis seine Rechtsansprüche verwirklichen und auch auftretende Schwierigkeiten bewältigen zu können. Deswegen hat er keine Angst mehr davor, sich auf eine befristete Stelle zu bewerben. Erste Schritte, etwas an der grundsätzlichen Problematik der Befristungsketten zu verändern, sind von ihm aber nicht gemacht worden und die derzeitigen Arbeitsmarktstrukturen lassen befürchten, dass sich die erlebte Situation für ihn wiederholen könnte. Obwohl das für T. bisher keine Handlungsoption war, äußert er in einem zweiten Gespräch, dass es für ihn nach dem Erlebten nunmehr zumindest vorstellbar ist, sich in ähnlichen Situationen mit anderen betroffenen Kollegen zu solidarisieren.

Aus dem Fürsorgekonzept ergeben sich für P. Ziele auf drei Ebenen:

Betrieblich wünscht sie sich konkrete Verbesserungen für die durch sie vertretenen Leiharbeitnehmer. Diesen Anspruch kann sie mit ihrer Strategie, die existierenden Arbeitnehmerrechte zu nutzen, nur eingeschränkt verwirklichen, aber sie kann akute Not lindern und zumindest dafür sorgen, dass die wenigen Rechte der Leiharbeitnehmer nicht ständig verletzt werden.

Ihr Einsatz für ein stärkeres gewerkschaftliches Engagement, um über tarifliche Regelungen die Bedingungen in der Leiharbeit zu verbessern, stößt in der Tarifkommision auf wenig Resonanz.

Um das AÜG selbst auf politischem Weg grundlegend zu verändern und damit der Entwertung der Arbeit entgegenzuwirken, sieht sie die gesellschaftliche Basis nicht, denn durch die Mentalität der Passiven, sich vertreten zu lassen und an den Erfolgen der Aktiven zu partizipieren, wird eine Situation aufrechterhalten, in der der größte Teil der Gesellschaft unkritisch bleibt und weitergehende gesellschaftliche Veränderungen nicht in Gang zu setzen sind.

Die dazu notwendige breite Aktivierung wird durch die Stellvertreterpolitik des Fürsorgekonzepts eher nicht erreicht. Durch kleine Erfolge können immer wieder Leiharbeitnehmer zur Teilnahme an Aktionen und auch zu Gewerkschaftsbeitritten motiviert werden. Die Solidarisierung bleibt aber fragil, weil die Erfolge nicht als eigene Erfolge vermittelt und begriffen werden und auch nicht als Schritte in Richtung einer grundsätzlichen Verbesserung.

D. erreicht seine konkreten Ziele, nämlich engagierte und gewerkschaftlich orientierte Betriebsräte in Betrieben mit geringer Mitbestimmung zu gründen. Er kann mit seiner beteiligungsorientierten Herangehensweise die Belegschaft aktivieren und Bildungs- und Reflexionsprozesse anstoßen. Durch überbetriebliches Arbeiten erhöht er

die Chance für eine erweiterte Mitbestimmung auf lokaler Ebene. Das sind alles Schritte zu einer von ihm angestrebten grundsätzlichen und gesetzlich untermauerten Ausweitung der Mitbestimmung. Denn wenn sich die Beteiligten in den lokalen Prozessen Zusammenhänge erschließen, werden sie zu kompetenten Multiplikatoren und es entsteht eine Basis für die Vermittlung komplexerer Zielsetzungen in D.s Sinne. Erfolge werden als gemeinsame Umsetzung von geteilten Zielsetzungen begriffen. Damit verfestigt sich das Solidargefühl.

### 3.5 Strategien

In der Realität findet sich natürlich keines der dargestellten Solidaritätskonzepte in Reinform wieder. Auch bei den beschriebenen Gesprächspartnern ist das jeweilige Solidarkonzept lediglich vorwiegend handlungsleitend, aber Anteile der anderen Solidarkonzepte sind daneben auch feststellbar. Auch bei D. finden sich Fürsorgeanteile und bei P. Ansätze des politischen Prinzips. Das ist oft situationsabhängig, auch T. könnte z. B. unter anderen Umständen durchaus mit anderen zusammen für gemeinsame Interessen eintreten.

Anhand von zwei exemplarischen Beispielen zeigen wir im Folgenden, wie die unterschiedlichen Solidarkonzepte im Rahmen betrieblicher Prozesse wirken.

#### Beispiel CARA

Ein Landkreis in Schleswig-Holstein betreibt mehrere Kinder- und Jugendheime, Jugendtagesstätten und Wohngruppen. Um die Kosten zu senken, wurde mit Billigung des Betriebsrats die Leiharbeitsfirma CARA als 100%ige Tochter der Kinder- und Jugendheime (KJH) und mit einem gemeinsamen Geschäftsführer gegründet, die ihr Personal an die Einrichtungen verleiht. Vor allem höher qualifiziertem Personal wurde bei der befristeten Einstellung eine Übernahme durch die KJH nach zwei Jahren mit allen dazugehörigen beruflichen Entwicklungsperspektiven mündlich zugesichert. Bei keinem wurde diese Zusage eingehalten. Da es im Landkreis kaum berufliche Alternativen gab, standen die Betroffenen vor der Wahl, entweder wegzuziehen oder mit deutlich geringeren Bezügen als ihre bei der KJH festangestellten Kollegen und meist unter ihrer Qualifikation eingestuft bei der Leihfirma CARA zu bleiben. So auch Frau R., die als Sozialpädagogin eine Weiterbildung zur Qualitätsauditorin gemacht hatte und als Qualitätsbeauftragte bei CARA, jetzt mit einem unbefristeten Vertrag blieb. Ein Betriebsrätin der KJH schlug ihr vor, bei CARA einen Betriebsrat zu gründen. Mit Unterstützung der örtlichen Gewerkschaft schaffte sie es, auch ein paar Kollegen dazu zu motivieren und die Wahl einzuleiten und erfolgreich durchzuführen. Sie trat zudem, wie auch ihre Betriebsrats-Kollegen, in die Gewerkschaft ein. Ab diesem Zeitpunkt wurde sie vom Arbeitgeber mit ständig wechselnden Einsätzen systematisch unter Druck gesetzt, die ihre Qualifikation immer weiter unterschritten, bis zu

einen Einsatz als Reinigungskraft. Vorher hatte man schon versucht, ihren Vertrag in einen Werkvertrag umzuwandeln, womit eine Betriebsrats-Tätigkeit rechtlich nicht mehr zulässig gewesen wäre. Ihre Betriebsrats-Kollegen stellten sie daraufhin auf ihre Bitte hin frei, um sie dem Druck zu entziehen. R. versuchte neben ihrer Betriebsrats-Tätigkeit weiter, eine Übernahme durch die Kinder- und Jugendheime einzufordern, jedoch erfolglos. Das Betriebsrats-Gremium lud zu einer öffentlichen Podiumsdiskussion mit Kommunalpolitikern ein, um die Öffentlichkeit dafür zu interessieren, dass der Landkreis qualifizierte und engagierte Menschen in gesellschaftlich wichtigen Einrichtungen zu Dumpinglöhnen und ohne berufliche Perspektiven beschäftigt. R. lernte einen erfahrenen Arbeitsrechtsanwalt kennen und verklagte die KJH auf Übernahme. Die Klage war so aufgebaut, dass sie die Rechtmäßigkeit der betrieblichen Konstruktion in Frage stellte. Das Verfahren durchlief über 1½ Jahre hinweg alle Instanzen und wurde nach einem Erfolg auf Landesebene letztlich vom BAG abgewiesen mit der üblichen Begründung, dass der Gesetzgeber im AÜG das Wort vorübergehend präzisiert hätte, wenn er das so gewollt hätte. Es erging lediglich eine Empfehlung an den Gesetzgeber, den Passus im Gesetz zu überarbeiten.

Nach dem Urteil verfiel das Betriebsrats-Gremium weitgehend in Apathie und die Fluktuation in der Belegschaft stieg erheblich.

Mittlerweile war die mediale Aufmerksamkeit jedoch so groß geworden, dass die CARA bereit war, mit der Gewerkschaft Verhandlungen zu einem Haustarifvertrag aufzunehmen. Vor allem der Geschäftsführer, der R. fortwährend gemobbt und öffentlich angegriffen hatte, war an einem die Öffentlichkeit versöhnenden Ausgang interessiert, den er dann als Erfolg zu verkaufen hoffte, um damit seine Vertragserneuerung sichern zu können.

#### Was ist erreicht worden?

Der Haus-TV sieht die Übernahme aller in den Wohngruppen und Jugendtagesstätten Beschäftigten vor. Ein kleiner Teil der bei CARA verbleibenden Beschäftigten soll in den Kinder- und Jugendheimen höchstens ein weiteres Jahr als Leiharbeitnehmer eingesetzt und wenn dann weiter Bedarf besteht, ebenfalls übernommen werden. Der Rest der bei CARA Angestellten soll zukünftig über eine Werkvertragskonstruktion in den Kinder- und Jugendheimen eingesetzt werden.

Mit diesen Regelungen sind die rechtlichen Möglichkeiten der Mitbestimmung zumindest für den Betriebsrat der KJH erheblich erweitert worden. Denn die künftig festangestellten Mitarbeiter haben natürlich erheblich mehr Rechte als Leiharbeitnehmer. Zusätzlich besteht die Chance, dass sich der Organisationsgrad in der Belegschaft erhöht, wenn die Gewerkschaft die Ergebnisse gut darstellt.

### Was ist nicht erreicht worden?

Die Entwicklung bei CARA bot viele Möglichkeiten, sowohl das gesamte Betriebsrats-Gremium als auch die Belegschaft einzubinden. Der Zusammenhang der individuellen Klage von R. mit der Arbeitssituation aller bei CARA Beschäftigten wurde aber kaum vermittelt. Das führte dazu, dass die Kollegen nach dem Zwischenerfolg vor dem LAG glaubten, automatisch übernommen zu werden und mehr Geld zu erhalten. Nachdem sie darüber informiert wurden, dass jeder Arbeitnehmer dieses aber individuell einklagen müsse, ging das Interesse am weiteren juristischen Verlauf merklich zurück. Dass das Urteil des BAG für alle Beschäftigten ein richtungsweisendes Urteil und eine Grundlage für die Übernahme bilden würde, wurde ihnen nicht vermittelt. Am Ende stand R. alleine mit ihrem Rechtsanwalt vor dem BAG. Weder die Kollegen noch Gewerkschaftsvertreter waren zu dem Prozess erschienen, obwohl die Gewerkschaft nicht nur die Relevanz des Prozesses erkannte, sondern auch den durch die mediale Skandalisierung entstandenen öffentlichen Druck auf Landkreis und Klinikverwaltung positiv für die Aufnahme von Tarifverhandlungen nutzte. Dass überhaupt verhandelt wurde, erfuhr die Belegschaft gar nicht und der Betriebsrat erst verspätet. Er war in die Tarifverhandlungen nicht eingebunden. Es wurden also zu keinem Zeitpunkt dem Betriebsrat und der Belegschaft Ansatzpunkte geboten, sich aktiv an dem Konflikt zu beteiligen. Die Betriebsräte konnten so nicht an den Herausforderungen wachsen und sich nicht zu einem kompetenten Gremium entwickeln. Sie fühlten sich entmutigt und von der Gewerkschaft ausgegrenzt und in R.s Fall auch alleine gelassen. Der anfänglich hoch motivierte Betriebsrat zerfiel und die Betriebsrats-Arbeit in dem Unternehmen reduzierte sich auf das minimale Tagesgeschäft.

Auch die Belegschaft konnte keine Konflikt erfahrungen und auch keine Erfahrungen mit gemeinsamem solidarischem Handeln machen und so auch die Auseinandersetzung und damit die erzielten Erfolge nicht als ihre eigenen begreifen. Solidarisierung beschränkte sich auf gute Wünsche und Daumindrücken für R's Prozess.

Stellvertretung führte hier zu passivem Partizipationsdenken, die Mitarbeiter warteten ab, welche Strukturen sich für sie ergeben würden und hatten nur ein begrenztes Interesse am weiteren juristischen Vorgang, nachdem sie sahen, dass ohne Eigeninitiative keine Verbesserungen zu erreichen sind. Da sie aber diesbezüglich auf keine eigenen Erfahrungen zurückgreifen konnten und darüber hinaus mitbekamen, dass R. immer wieder Angriffen und Repressalien ausgesetzt war, schien das den meisten wohl keine attraktive Option zu sein.

In diesem Konflikt wurde von der Gewerkschaft – aber auch vom Betriebsrat – hauptsächlich eine Stellvertreterpolitik nach dem Fürsorgekonzept betrieben. Dadurch konnten zwar einige Ziele umgesetzt und grundsätzliche Verbesserungen für

die Arbeitnehmer erreicht werden, aber bestehende Solidarisierungspotentiale der Belegschaft wurden nicht genutzt.

Es wird Gründe gegeben haben für das seltsam isoliert anmutende Handeln der Beteiligten. Die noch unerfahrenen Betriebsräte war sicherlich damit überfordert, die Organisation von strukturierten Beteiligungsprozessen alleine zu leisten. Vor allem, weil solche Handlungsstrategien auch auf den von ihnen besuchten gewerkschaftlichen Seminaren kaum thematisiert wurden. Zusätzlich behinderte der für Leiharbeits-Firmen symptomatische Mangel an etablierten gemeinsamen Begegnungs- und Austauschräumen die Kommunikation zwischen Betriebsräten und Belegschaft erheblich. Auf gewerkschaftlicher Seite stand man möglicherweise unter Zeitdruck oder es fehlten die personellen Ressourcen oder vielleicht gab es auch Überlegungen, die Kinder- und Jugendeinrichtungen wie in vielen anderen Kommunen an private Träger zu übergeben. Solche Prozesse sind oft komplex. Nichtsdestotrotz war der Preis zumindest hinsichtlich des Betriebsrats hoch: Hier wurden die „Schwachen“, die sich auf den Weg gemacht hatten, zu „Starken“ zu werden, nicht nur abrupt gestoppt, sondern sogar zurückgeworfen. Es wird nicht leicht sein, diese Menschen für gewerkschaftliche Strategien wiederzugewinnen.

In künftigen Auseinandersetzungen oder Neuverhandlungen des Haus-Tarifvertrags kann die gewerkschaftliche Verhandlungsposition wohl nicht mehr durch das bisher genutzte Druckpotential der öffentlichen Skandalisierung untermauert werden. Da das gewerkschaftliche Handeln von der Belegschaft nur anhand der Ergebnisse, aber nicht anhand des undurchsichtig gebliebenen Prozesses bewertet werden kann, werden die Kompromisse, die sicherlich auch im Haus-Tarifvertrag eingegangen werden mussten, nicht leicht zu vermitteln sein.

Sollte von gewerkschaftlicher Seite die faktisch gelungene Fürsorge als Empfehlung für ein zukünftiges gemeinsames Handeln in die Belegschaft kommuniziert werden, könnten die im Konflikt ungenutzten Solidaritätspotentiale aber später durchaus für eine nachhaltige Interessenvertretung genutzt werden, die von der Belegschaft auch aktiv mitgetragen wird.

### Beispiel GAKO

Ein Brandenburger Automobilzulieferer (GAKO) mit mehr als 500 Mitarbeitern produziert ausschließlich für einen Automobilkonzern. Dadurch ist GAKO vom Konzern abhängig. Dieser gibt den Konkurrenzdruck, der im internationalen Wettbewerb herrscht, an den Zulieferer weiter. Er nutzt das Abhängigkeitsverhältnis, um in Nebelverträgen realitätsferne Lieferfristen und Kosteneinsparungen bei der Produktion zu fordern. GAKO reagiert mit massiven Effizienzsteigerungsmaßnahmen und es drohen Umstrukturierungen und Auslagerungen. Arbeitsabläufe werden verdichtet

und es werden hohe Kennzahlen vorgegeben. Dabei nimmt GAKO weder Rücksicht auf die Alters- und Ausbildungsstruktur der Mitarbeiter, noch passt sie die Gehälter der erhöhten Produktivität an. Zusätzlich werden Leiharbeiter ins Unternehmen geholt, was zu Konkurrenzen unter den Beschäftigten führt.

Nachdem dieser Prozess sich zwei oder drei Jahre ungehindert fortgesetzt hat, ist die Unzufriedenheit und die Belastung unter den Mitarbeitern so groß, dass sich Einzelne, die bisher nicht aktive Interessenvertreter waren, zur Betriebsrats-Wahl aufstellen lassen. Mit einer unorthodoxen Wahlwerbung, die stark auf Präsenz und Ansprache basiert und gezielt auch die Angestellten anspricht, wird ein außerordentlich gutes Wahlergebnis erzielt.

Im Betriebsrat wird von der Gruppe der neuen Mitglieder intensive Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Neben der eigenen Weiterbildung wirbt der Betriebsrat in einer neu gegründeten Betriebszeitung und mit Flyern für Gewerkschafts-Seminare und informiert über seine laufende Arbeit. Bildungsurlaube koordiniert ein Bildungsbeauftragter des Betriebsrats, diese werden unter den Mitarbeitern durch Mundpropaganda sehr populär. Die Transparenz bringt dem Betriebsrat viel Zustimmung und die Kollegen interessieren sich stärker für die Vorgänge im Unternehmen. Ein Jahr nach der Betriebsrats-Wahl wird ein Vertauenskörper gegründet.

Durch die intensive Kommunikation des Betriebsrats mit der Belegschaft verzehnfacht sich der Organisationsgrad bis zur Streikfähigkeit. Alle diese Schritte werden in enger Absprache und unter intensiver Betreuung durch den zuständigen Gewerkschaftssekretär durchgeführt, der die Beteiligungsprozesse z. B. bei Mitgliederversammlungen im Betrieb auch persönlich unterstützt.

Der Betriebsrat wartet drei Jahre mit dem ersten Warnstreik. In dieser Zeit können sich viele Kollegen ein Wissen über die betriebliche Gesamtsituation und ihre Rechte erarbeiten und eine Haltung zu der Problematik entwickeln. Geschickt geplante, dauerhafte und sehr sichtbare Aktionen werden so durchgeführt, dass sie zudem ressourcenschonend sind, indem sich aufeinanderfolgende Schichten ablösen.

Das energische und ausdauernde Engagement der Arbeitnehmer führt dazu, dass der Arbeitgeber einen Zukunfts-Tarifvertrag mit der Gewerkschaft unter intensivem Einbezug des Betriebsrats abschließt. Dieser beinhaltet eine sechsjährige Beschäftigungssicherung und begrenzt den Einsatz von Leiharbeit auf ein Minimum bzw. sieht Übernahmen vor. Durch die Einführung des Leistungslohns wird ein Instrument gegen unkontrollierte Leistungsverdichtung festgesetzt. Auf die Forderung des Arbeitgebers, etwa 100 Arbeitnehmer aus dem Zukunfts-TV auszuklammern, reagiert der Betriebsrat nach einer Abstimmung mit der Belegschaft mit der Gegenforderung, alle

Arbeitnehmer zu berücksichtigen und dafür die Laufzeit des Vertrags um ein Jahr zu verkürzen. Diese Forderung akzeptiert der Arbeitgeber.

Die starke Verhandlungsposition des Betriebsrats und der zuständigen Gewerkschaft ergibt sich in der damaligen Situation aus der Monopolstellung, die die GAKO als einziger Zulieferer für den Konzern innehalt. Ein Streik bei GAKO hätte enormen Schaden beim Konzern verursacht.

Mittlerweile hat die GAKO ihre Monopolstellung beim Konzern verloren, wodurch der Druck wieder derartig gestiegen ist, dass die Arbeitsverdichtung rapide zunimmt. Der Betriebsrat fühlt sich gezwungen, personalpolitische Zugeständnisse an den Arbeitgeber zu machen, um die Aufträge zu erfüllen und wettbewerbsfähig bleiben zu können. Da der Betriebsrat Mitglied eines Netzwerks der Automobilzulieferer ist, weiß er, dass die anderen Zulieferer ähnliche Probleme haben und plant, über dieses Netzwerk und zusätzlich mit dem Vertrauensleutekörper des Konzerns gemeinsame Strategien zu entwickeln.

### Ergebnis

Bei GAKO hat sich eine äußerst aktive Mitbestimmungskultur etabliert, an der sich zwei Drittel der Arbeitnehmer kontinuierlich beteiligt. Die Belegschaft konnte ein Verständnis für den Prozess der Auseinandersetzung entwickeln, hat sich im Interessenkonflikt mit dem Arbeitgeber eindeutig positioniert und begreift sich jetzt als Solidargemeinschaft. Auch nach Abschluss des Zukunfts-TV gibt es ein Interesse an der Arbeit des Betriebsrats und er kann sich der Unterstützung durch die Belegschaft sicher sein. Über betriebliche Belange hinaus ließen sich aus der Belegschaft nur Wenige für ein solidarisches Handeln motivieren, um z. B. Kollegen aus anderen Betrieben beim Streik beizustehen. Und solange im eigenen Betrieb keine gravierenden Probleme vorherrschen, laufen Mitbestimmungsprozesse wie VK-Strukturen eher routiniert ab.

Das hohe Niveau der innerbetrieblichen Mitbestimmung konnte wegen des verschärf-ten Wettbewerbsdrucks nicht aufrechterhalten werden, sondern der Betriebsrat musste seine Mitbestimmung sogar selber begrenzen und beschreibt sein derzeitiges Handeln als Co-Management.

Die Belegschaft hat sich aber durch die letzte Auseinandersetzung verändert und ist deshalb schnell aktivierbar, wenn der Druck im eigenen Betrieb zunimmt. Die Beteiligung an VK-Strukturen und das Interesse an der betrieblichen Entwicklung ist in der neuerlichen Krisensituation wieder stärker geworden.

Weder im Betriebsrat, noch im Vertrauenskörper oder in der Belegschaft gab es ein Bewusstsein dafür, wie schnell ihr Erfolg eingeschränkt werden kann. Jetzt könnte klar werden, wie wichtig es ist, den Interessengegensatz auch überbetrieblich zu denken und dahingehende Strategien zu entwickeln. Erste Schritte wurden im Betriebsrat mit einer branchenspezifischen Vernetzung bereits angedacht. Wenn es der Gewerkschaft und dem Betriebsrat gelingt, die Belegschaft auch in die angedachten überbetrieblichen Strategien auf die Art und Weise einzubinden wie in dem Konflikt um den Zukunfts-TV, könnte es gelingen, dass sich die Belegschaft bereit erklärt, sich auch für strukturelle Veränderungen auf Branchenebene einzusetzen.

### Beteiligung und Transparenz

Wir haben zwei sehr unterschiedliche betriebliche Prozesse dargestellt. Auf den ersten Blick scheint bei CARA das Fürsorgekonzept und bei GAKO das Politische Konzept die Handlungsstrategien zu bestimmen. Am Beispiel von CARA kann man aber sehen, dass durchaus die Möglichkeit besteht, dass die stellvertretende Herangehensweise der Gewerkschaft nur als Einstieg gedacht war, um für ein beteiligungsorientiertes Weiterarbeiten eine Basis zu schaffen. Wir können also nicht direkt von zeitlich begrenzten Handlungsstrategien auf das zugrundeliegende Solidaritätskonzept schließen, wir können aber beschreiben, wie sich die beteiligten Menschen in diesem Prozess verändert haben und ob diese Veränderungen eher solidaritätsfördernd oder -behindernd sind. Für die weitere Entwicklung ist es aber wichtig, welche Solidaritätskonzepte die Handlungsinitiierenden haben. Wenn ihr Grundverständnis ein politisches ist, dann kann Stellvertreterpolitik situationsabhängig durchaus Sinn machen, z. B. als Schritt, um Vertrauen aufzubauen, um zu zeigen, dass sie starke und verlässliche Solidarpartner sind oder um überhaupt einen Zugang zu einer Belegschaft zu bekommen. Bei einem politischen Solidarkonzept wird dies aber immer nur die erste Stufe sein, auf deren Basis eine inhaltliche Beteiligung der Belegschaft mit dem Ziel einer Politisierung aufgebaut wird. Das heißt, mit dem Ziel, sich die Zusammenhänge im Prozess zu erschließen und sich in diesem zu verorten. Wenn die Handlungsinitiierenden aber ein Fürsorgekonzept haben, dann wird es wahrscheinlich bei der Stellvertreterpolitik bleiben. Dadurch können – wie gezeigt – durchaus positive Dinge erreicht werden, aber die Politisierung der Belegschaft wird nicht gefördert und im ungünstigsten Fall werden bereits aktive Beschäftigte wieder in die Passivität zurückgestoßen.

Auch für GAKO lässt sich die betriebliche Zukunft nicht vorhersagen. Der wesentliche Unterschied zu CARA besteht aber darin, dass sich die Beschäftigen im gemeinsamen Handeln weiterentwickelt haben. In dieser Entwicklung liegen die Chancen für eine breitere Solidarisierung der Arbeitnehmer über eigene betriebliche Belange hinaus:

„Also lasse ich den Betrieb einfach schließen oder kämpfe ich mit den Beschäftigten an? Und der Haupteffekt ist, dort wo dagegen gekämpft wurde, gegen Schließung, gegen Ausschluss, egal was das Ergebnis ist, was sich wesentlich verändert hat, sind die Menschen in dem Prozess. Sie treten dann in einer völlig neuen Form in die neue Realität ein. Mit einem anderen Selbstbewusstsein und aufrecht.“ (10Z436)

Deswegen ist es wichtig, dass gemeinsame Handlungsprozesse von allen Beteiligten reflektiert werden, nicht nur, um aus ihnen zu lernen, sondern auch, um sich ihrer eigenen Haltungen und Zielsetzungen bewusst zu werden. Natürlich kann das nicht immer umgesetzt werden, aber gerade gewerkschaftlich begleitete Prozesse sollten auch den Raum für eine derartige Reflexion bieten. Einige Betriebsräte praktizieren das schon erfolgreich. Beteiligungspraktiken sind jedoch nicht zwangsläufig politisierend im oben beschriebenen Sinn. Wenn den Beteiligten nur ein aktives Mitlaufen zugestanden wird, sie aber nicht in einem ergebnisoffenen Diskurs auch in die Zielentwicklung und die Wahl der Handlungsstrategien eingebunden sind, bleibt Beteiligung eine reine Technik, die Mitbestimmung nur vortäuscht. Beteiligung ist aber in erster Linie eine Haltungsfrage.

„Die Frage der Beteiligung ist für Gewerkschaften also im Prinzip eher eine kulturelle. Du musst ganz andere Organisationsstrukturen haben und dich selber öffnen, um zu lernen, wenn du Menschen beteiligst. Du musst auch die Grenzen von Beteiligung kennen und damit umgehen, dass offene Prozesse auch überraschende Ergebnisse haben können. Du musst also auch lernen, Vielfalt zuzulassen.“ (26Z76ff)

### 3.6 Institutionelle Solidarität

Anhand der vorangegangenen individuellen und betrieblichen Beispiele wurde deutlich, dass die Grundlage einer Solidarisierung die Erkenntnis voraussetzt, eine problematische Lage als eine Gemeinsame zu begreifen. Wie das im Verhältnis zwischen den Einzelgewerkschaften realisiert wird, soll der folgende Abschnitt beleuchten.

Die meisten unserer Gesprächspartner sehen die Notwendigkeit von breiten Bündnissen für eine wirkungsvolle politische Einflussnahme und haben keine grundsätzlichen Vorbehalte gegen eine Zusammenarbeit der Einzelgewerkschaften:

„Da muss man Flagge zeigen, wie betrieblich auch. Politik reagiert ja auch nur auf Massen. Wenn ich alleine, oder sagen wir die IGM da alleine steht und irgendwas fordert. Das ist zwar ein relatives Gewicht auf Bundesebene, als größte Einzelgewerkschaft, aber wenn der Rest da nicht mitzieht, dann bringt auch das nichts.“ (22Z635ff)

„Mein Ziel wäre es, alle Gewerkschaftssekretäre, die mit Leiharbeit zu tun haben, alle zwei bis drei Jahre zusammenzuführen, meinetwegen für einen Tag, damit die alle miteinander reden können. [...] Damit wir in eine Richtung gehen, und nicht wie jetzt, in verschiedene Richtungen.“ (16Z481)

Aus der Praxis berichten die Gesprächspartner aber, dass die gewünschte Zusammenarbeit nicht stattfindet:

„Rente mit 67, runtersetzen. Da haben alle geschrien, aber passiert ist nichts! Wenn man da ein einheitliches Bollwerk mal gewesen wäre und mal hätte Stärke zeigen können, wie auch immer man das organisiert hätte, und nicht nur grüppchenweise der da und der da mit seinem Wimpel, ich denke mal, dann wäre das nicht gekommen.“ (2Z528ff)

„Momentan ist mein Eindruck eher so, dass hier jeder für sich – Einzelgewerkschaften, Betriebsräte, Bezirke und was es sonst noch gibt – versucht einzeln zu regeln oder den politischen Einfluss geltend zu machen. Und das bringt nichts. Das verpufft dann.“ (22Z656ff)

Institutionalisierte Zusammentreffen von Einzelgewerkschaften gibt es zwar auf allen Ebenen vom DGB bis hin zu regionalen Fachausschüssen, aber keiner unserer Gesprächspartner weiß, was dort geschieht. Bei branchenübergreifenden Problemen wie Leiharbeit und Werkvertrag wäre eine Kooperation ja vorstellbar, wenn wir aber danach gefragt haben, bekamen wir Antworten wie:

„Da kann ich dir im Einzelnen nichts sagen, da musst du dich an die DGB-Vorsitzende [...] wenden.“ (26Z486ff)

Hier scheint es ein Kommunikationsdefizit zu geben. Eine Kooperation wird von unseren Gesprächspartner mehrheitlich nicht wahrgenommen, was aber wahrgenommen wird, ist ein Konkurrenzverhalten:

„In der Gewerkschaft steige ich da selbst nicht durch, ob sie nun untereinander spinnefeind sind, oder ob sie zusammenstehen. Und was macht eigentlich der DGB als Dachgewerkschaftsverband, außer Geld kosten? Warum ist hier keine Koordination, oder eine Zusammenführung bzw. Bündelung der Kräfte erkennbar? Warum geschieht das nicht? Dafür hat man diesen Dachverband doch.“ (6Z1266)

Es werden die unterschiedlichsten Hinderungsgründe für eine Kooperation in der Praxis genannt: Ressourcenmangel, produzierte und strategische Konkurrenz.

Der Druck auf die Gewerkschaften ist momentan sehr hoch, weil mit der Vielzahl der Probleme der Betreuungsbedarf gewachsen ist, die personellen und finanziellen Ressourcen aber gesunken sind. Daraus erklärt sich auch die starke Konkurrenz um neue Mitglieder. Vor allem die kleineren Gewerkschaften führen das als Grund an, Mitgliederwerbung z.T. auch aggressiv in anderen Branchen zu betreiben. Vor allem für sie stellen sich solche Strategien als überlebenswichtig dar.

Konkurrenzen auf betrieblicher Ebene entstehen z. B., wenn mehrere Gewerkschaften in einem Betriebsrat vertreten sind. Es kommt nicht selten vor, dass die Arbeitgeberseite Mitglieder schwächerer Gewerkschaften protegiert, um die Mehrheitsverhältnisse im Betriebsratsgremium zu beeinflussen. So wird weniger durchsetzungsfähigen Gewerkschaften der Zugang zum Betrieb erleichtert, und für Arbeitgeber günstigere Tariflöhne kommen, z. B. durch Haistarifabschlüsse, zur Anwendung. Das betrifft in besonderem Maße Zulieferer, Logistik- und Dienstleistungsunternehmen deren Tätigkeitsbereiche ehemals in die Wertschöpfungsketten organisationsstarker Betriebe aus dem Zuständigkeitsbereich starker Branchengewerkschaften eingebettet waren. Solch protegierte Betriebsratsgremien sind auf Grund ihrer engen Verstrickung mit dem Arbeitgeber meist auch wenig effizient in der Arbeitnehmervertretung:

„Für mich ist das ein Geheim- oder Schmuse-Rat. Die Betriebsrats-Mandate werden – auch vom Arbeitgeber gewollt – von Bereichs- bzw. Objektleitern besetzt. In den Werken [...] gibt es keine spürbare Betriebsrats-Arbeit. Es gibt irgendwo immer einen Betriebsrat – aber was macht der Betriebsrat?“ (32Z112ff)

Die Konkurrenz um die Mitglieder macht es für die Arbeitgeber gerade im Bereich der prekären Beschäftigung leicht, die Gewerkschaften gegeneinander auszuspielen.

Gesprächspartner berichten auch von einer strategischen Konkurrenz von Einzelgewerkschaften um die Vorherrschaft in bestimmten Branchen. Diese werden zwar auch mit Ressourcenmangel begründet, häufig findet sich aber daneben das Argument, generell eine bessere Vertretungsarbeit machen zu können:

„Neben der Regelbetreuung gibt es aber auch die strategische Entscheidung, wohin man reingehen will oder muss. Es wäre ein Frevel für [uns], nicht in den Bereich [X] zu gehen. Und wir überlassen auch nicht der dämlichen [anderen Gewerkschaft] das Feld, obwohl die da gerne rein möchte, das kommt ja auch noch dazu.“ (12Z754ff)

Die oben zitierten Gesprächspartner sind Mitglieder in unterschiedlichen Gewerkschaften. Sie haben übereinstimmend beschrieben, dass es in der derzeitigen Situation auf dem Arbeitsmarkt und in der Politik notwendig ist, Kräfte zu bündeln und branchenübergreifend ein einheitliches Interesse zu formulieren und zu vertreten, um

Strukturveränderungen zu bewirken. Man kann also davon ausgehen, dass an der gewerkschaftlichen Basis das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines gemeinsamen Handelns gegeben ist. Gleichzeitig stellen sich die von den Gesprächspartnern beschriebenen Strategien der Einzelgewerkschaften aus deren Sicht als rational dar. Sie haben zwar zum Ziel, die betrieblichen Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten, aber berücksichtigen die offenbar existierenden überbetrieblichen Zielsetzungen ihrer Mitglieder nicht.

„Na, die Ziele waren in der Regel die gleichen, der Weg dahin wurde unterschiedlich definiert, und ansonsten ist das wie in jedem Konkurrenzunternehmen auch. Wer die Mehrheit hat, hat die Macht.“ (1Z117ff)

### 3.7 „Auf Augenhöhe“ – Zwischen Mitbestimmungserweiterung und Identitätsverlust

Dass Betriebsräte und Arbeitgeber zusammenarbeiten, ist im Betriebsverfassungsgesetz festgelegt. Das macht die Standortbestimmung für die Betriebsräte oft zu einer Gratwanderung. Der Wunsch, auf Augenhöhe zu verhandeln, also vom Arbeitgeber als gleichberechtigter Verhandlungspartner anerkannt zu werden, ist bei den meisten der Betriebsräte, mit denen wir gesprochen haben, vorhanden. Was diese Augenhöhe aber im konkreten Einzelfall bedeutet, stellt sich unterschiedlich dar: Es reicht von der Anerkennung als gleichberechtigter Verhandlungspartner, aber mit einer klaren Positionierung auf Seiten der Belegschaft bis zur Übernahme der Arbeitgeberperspektive.

„Wir sind hier streikmächtig und da hat der Arbeitgeber – ich will nicht sagen Angst, aber Respekt. Das hat ein Jahr gedauert bis sie das begriffen haben, aber dann konnte man sich auf Augenhöhe unterhalten.“ (1Z190ff)

„Der Betriebsrat macht deswegen nichts, weil sie, wie viele Betriebsräte, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens im Auge haben und nicht die Beschäftigten.“ (1Z534ff)

Diese Dynamiken gibt es auf allen Ebenen der Interessenvertretung. Besonders problematisch für die Außenwahrnehmung und damit für die Akzeptanz von Gewerkschaften als Solidarpartner wird es, wenn das Verhältnis von Gewerkschafts-Vorständen zu Spitzen aus Politik und Wirtschaft für Außenstehende undurchsichtig bleibt. Das sehen auch aktive Gewerkschafter so:

„Ich bin manchmal auch zwiegespalten. Manchmal mach ich den Fernseher an und sehe den Berthold Huber mit der CDU kuscheln auf irgendeiner Veranstaltung. Und dann sagt er, wir müssen Lohnzurückhaltung üben, damit wir in Europa nicht irgendwie... also jetzt verstehe ich gar nichts mehr: Mein großer Gewerkschafts-Anführer meint, wir brauchen Lohnzurückhaltung, damit wir die anderen Länder nicht schädigen. Das ist doch auch nur Lobbyismus. Er ist Gewerkschafts-Boss und kommt mit den ganzen Politikern zusammen und muss dafür sorgen, dass die Gewerkschaft auch ernst genommen wird und dass sie auch darauf hinwirken kann, dass z. B. Gesetze geändert werden. Oder damals in der Wirtschaftskrise, die Abwrackprämie, die wäre ohne die IGM nicht zustande gekommen, muss man ja auch mal sagen. Und mit den gleichen Leuten sitzt der jetzt zusammen und verkündet, wir müssen Lohnzurückhaltung üben. Das möchte ich von meinem Gewerkschafts-Boss nicht hören.“ (15Z1038ff)

„Ich sehe da oftmals die Gefahr von Abhängigkeiten. Wenn ich beispielsweise einem Herrn Sommer, [...] der ja auch in diversen Aufsichtsräten sitzt, bei vollmundigen Reden zuhöre, frage ich mich, ob das alles immer so der Wahrheit entspricht. Da sind für mich zwischen Worten und Taten zu große Lücken dazwischen. Ich habe es etliche Male erlebt bei solchen Veranstaltungen, dass sich gleich der Vorstandsvorsitzende und die Konzernbetriebsratsvorsitzenden um den Hals fallen, das ist mir eher suspekt.“ (18Z597ff)

Dass Solidarität durchaus etwas mit einer Positionierung in einem Interessenkonflikt, also mit Standortbestimmung und Identität zu tun hat, zeigt folgendes Zitat:

„Jetzt hat [der Gewerkschaft-Vorstand] ein Papier entwickelt, da ging mir die Hutschnur hoch, denn da wurden die gleichen Begrifflichkeiten verwandt, wie bei den Neoliberalen, das kann doch wohl nicht angehen. Also wenn wir uns hier darüber unterhalten, was wir wollen, dann müssen wir hier doch auch Solidarität zeigen, und wir müssen uns auch von dieser Sprache abgrenzen. Dann höre ich: „Ja, Du hast ja recht, aber wie kriegen wir das dem Vorstand gegenüber durch?“ [...] Aber ich sagte, wenn wir uns da nicht in unserer Sprache definieren, sondern uns gleich auf den Kanon dessen einlassen, was uns die Arbeitgeberseite immer vordekliniert, dann werden wir daran kläglich scheitern.“ (13Z625ff)

Wenn die Grenzen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sowohl im Habitus als auch in der Sprache verschwimmen, fällt es schwer, die Gewerkschaften als eindeutigen Gegenpol zu Arbeitgeberinteressen wahrzunehmen. Ein eindeutigeres Profil in der Öffentlichkeit zu entwickeln, würde das Vertrauen in die Gewerkschaften sicher stärken.

Das ist unbedingt notwendig, denn, wie Brinkmann et al. unter der Überschrift „Institutionelle Gewerkschaftsmacht als Objekt kapitalistischer Landnahme“ schreiben, ist „die faktische Schwächung institutioneller Macht (...) nicht zu übersehen.“ Der darauf folgende Absatz liest sich wie eine Zusammenfassung der Erfahrungen unserer Gesprächspartner:

„Dafür liefert die Praxis der betrieblichen Bündnisse und Wettbewerbspakte Anschauungsunterricht. Unter den Bedingungen einer straffen Profitsteuerung und der Internationalisierung von Marktmechanismen in die Unternehmensorganisation (...) gelingt es der Managementseite weltmarktorientierter Unternehmen immer wieder, die Konkurrenz unter den Arbeitern und Angestellten zu verstetigen. Der Standortwettbewerb ist in vielen Unternehmen zu einer alltäglichen Erfahrung geworden. Zugleich haben sich in wichtigen Branchen stark asymmetrische Wettbewerbspakte als Normalform betrieblicher Regulation durchgesetzt. Im Tausch gegen befristete Beschäftigungsgarantien verlangen solche Pakte den Stammbeschäftigten Zugeständnisse bei Arbeitszeiten, Löhnen und Arbeitsbedingungen ab. (...) Mittlerweile müssen aber selbst gut organisierte Belegschaften in den verbliebenen Hochburgen der Gewerkschaft (...) immer wieder die Erfahrung machen, dass Wettbewerbspakte Stellenabbau nicht verhindern. In manchen Unternehmen zeichnet sich stattdessen eine Entkoppelung von Profitabilität und Beschäftigung ab. Die großen Asymmetrien betrieblicher Wettbewerbspakte bewirken inzwischen Legitimationsverluste nicht nur der Gewerkschaften sondern zunehmend auch der Betriebsräte.“ (Brinkmann et al 2008, S. 31)

### 3.8 Gewerkschaften – Dienstleistungsunternehmen oder Solidarpartner?

Unsere gewerkschaftsfernen Gesprächspartner haben meist nur diffuse Vorstellungen von den Aufgaben und Kompetenzen von Gewerkschaften und Betriebsräten. Vor allem von jungen Menschen haben wir auf die Frage „Was weißt du über Gewerkschaften?“ oft sehr hilflose Antworten erhalten wie: „Die sind irgendwie für die Arbeiter da.“ oder „Die setzen die Gehälter fest.“ oder „Die vertreten die Arbeitnehmer in den großen Firmen.“ Wenn sie Gewerkschaften überhaupt wahrnehmen, dann oft nur die für ihre Tätigkeit zuständige Einzelgewerkschaft oder den Betriebsrat, der oft mit der Gewerkschaft gleichgesetzt wird, und der an ihrer Situation, ihrer Einschätzung nach, sowieso nichts Gravierendes ändern kann.

Den wenigsten gewerkschaftsfernen Arbeitnehmern ist bewusst, dass sie ständig von vergangenen und gegenwärtigen Errungenschaften gewerkschaftlicher Tätigkeiten profitieren. Noch weniger bewusst ist ihnen, dass diese Errungenschaften wie Urlaubsansprüche, Arbeitszeitregelungen, Arbeitsschutz etc. in permanenten Aushandlungsprozessen verteidigt werden müssen. Wie sollen sie dann verstehen, dass z. B. die von Brinkmann et al beschriebenen Asymmetrien betrieblicher Wettbewerbspakte

sowohl eine Folge der Asymmetrie im Kräfteverhältnis der Tarifpartner als auch der zunehmenden „Entkoppelung von Profitabilität und Beschäftigung“ sind? Was sie erleben, beschreibt ein Betriebsrat folgendermaßen:

„Ich meine, heute ist es so: Du kannst die Welt nicht mehr einreißen. Leider ist das so. Man merkt es ja immer wieder: Das ist mehr oder weniger Schadensbegrenzung. Die großen Sprünge, dass du dich irgendwo präsentieren kannst und sagst: "Kollegen, jetzt habe ich das und das und das erreicht!", ich meine als Gremium jetzt hier, das ist ja kaum noch möglich.“ (2Z111)

Dass diese Schadensbegrenzungen oft nur unter Aufbietung aller verbliebenen Machtressourcen der Betriebsräte und Gewerkschaften erreicht worden sind, bleibt entweder unbekannt oder verblassen angesichts der oft unbefriedigend bleibenden Lebens- und Arbeitsrealität.

Ein gutes Beispiel dafür sind die Tarifabschlüsse zur Leiharbeit. Die tariflichen Vereinbarungen mit den Zeitarbeitgeberverbänden verändern, trotz vieler kleiner Verbesserungen, nichts Substanzielles an dem prekären Status der Leiharbeitnehmer. Von den branchenspezifischen Vereinbarungen z. B. zu Branchenzuschlägen profitiert nur ein Teil der Leiharbeitnehmer und auch nur dann, wenn die Vereinbarungen auf Betriebsebene tatsächlich umgesetzt werden. Von diesem Teil wiederum profitieren die meisten nur vorübergehend, nämlich nur so lange, wie sie auch im entsprechenden Tarifbereich eingesetzt sind. Die Reaktionen der Leiharbeiter hängen nicht unerheblich von dem Grad ihrer Involviertheit in das Verhandlungsgeschehen ab. Leiharbeiter, die z. B. Mitglieder der Tarifkommission sind, sehen die kleinen Verbesserungen durchaus als Erfolg an, wenngleich als unzureichenden. Aber auf die Frage, warum sie dann dem Abschluss zugestimmt hätten, antworten sie in der Regel: „Mehr war eben nicht drin.“ Leiharbeiter, die weder die gewerkschaftlichen Kampagnen zur Leiharbeit noch die tariflichen Auseinandersetzungen wahrgenommen haben, bringen die Vorteile, wenn sie überhaupt in deren Genuss kommen, nicht mit den gewerkschaftlichen Anstrengungen in Verbindung. Bei ihnen sind wir immer wieder der hartnäckigen Überzeugung begegnet, dass die Gewerkschaften nichts für sie tun. Leiharbeiter, die durch großes Engagement der Gewerkschafter und Betriebsräte vor Ort die tariflichen Auseinandersetzungen wahrgenommen und vielleicht sogar an begleitenden Aktionen teilgenommen haben, bringen die Ergebnisse durchaus mit den gewerkschaftlichen Anstrengungen in Verbindung. Dass sie die Ergebnisse meist als ungenügend empfinden und auch in ihren Auswirkungen auf ihre Arbeits- und Lebensrealität erfahren, muss hier nicht betont werden. Interessant ist aber, dass sich ihre Kritik, zumindest in den Gesprächen, die wir geführt haben, eher gegen die Gewerkschaften richtet als gegen die politisch initiierte Entmachtung der Gewerkschaften. Es steht zu befürchten, dass sich deshalb Mitgliederzuwächse unter den Leiharbeitern, die in einigen Branchen verzeichnet wurden, langfristig als fragil erweisen

könnten. Zumindest dann, wenn die Erwartungen, die mit einer Mitgliedschaft verknüpft werden, sich nicht erfüllen.

Welche Erwartungen mit der Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft verknüpft werden, hängt nicht unerheblich von der Selbstdarstellung der Gewerkschaften ab. Hier lohnt es sich, einen Blick auf die praktizierten und diskutierten Methoden der Mitgliederwerbung zu werfen. Dazu war eine diesbezügliche Diskussion unter Mitgliedern von Arbeitskreisen Menschen in Zeitarbeit (AKMiZ) der IGM anlässlich eines bundesweiten Workshops im Juli 2014 aufschlussreich. Die Vorschläge reichten von „Werbeprämien“ (wird bereits praktiziert) über „Kundenwerbung und Verkauf eines Produktes mit professionellen Marketingstrategien“ bis hin zu einem Angebot von „Schnupperwochen“. Die verwendeten Begrifflichkeiten sind direkt aus der Nomenklatur kommerzieller Werbung entnommen und lassen den Eindruck entstehen, dass hier tatsächlich ein Produkt verkauft wird. Auf die von uns immer wieder an aktive Gewerkschafter gestellte Frage, mit welchen Argumenten sie denn Mitglieder werben, waren die zwei häufigsten Antworten: „Als Mitglied bekommst Du Rechtschutz und Beratung.“ und „Nur wenn Du Mitglied wirst, kann die Gewerkschaft auch etwas für Dich tun.“ Das alles erweckt den Eindruck, die Gewerkschaft sei eine Art Dienstleistungsunternehmen. Das kann sie aber nur erfolgreich sei, wenn die Dienstleistungen, also das angebotene Produkt, auch dem entspricht, „was der Kunde will“. Im Allgemeinen sind das sichere Arbeitsplätze, adäquate finanzielle und ideelle Wertschätzung der erbrachten Arbeitsleistung, angemessene Renten, gute Arbeitsbedingungen usw. Das kann die Gewerkschaft aber immer weniger „liefern“. Man kann es auch so formulieren: Wenn die Gewerkschaft ein Dienstleistungsunternehmen ist, gilt: Die Gewerkschaft ist so stark wie ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten. Wenn aber die Mitbestimmung, wie im Vorangegangenen beschrieben, zunehmend ausgehöbelt wird, läuft sie als Dienstleistungsunternehmen Gefahr, unzufriedene „Kunden“ zu verlieren und neue gar nicht erst gewinnen zu können. Sie kann dann nur noch versuchen, ihre Schwächen zu verborgen und kleine Erfolge überhöht darzustellen. Das klingt erst mal nicht sehr hoffnungsvoll. Die institutionelle Schwächung der Gewerkschaft kann aber auch als Chance begriffen werden, und das wird sie teilweise auch. Klaus Dörre schreibt dazu unter der Überschrift „Prekarität und gewerkschaftliche Politik“:

„Offenbar war die institutionelle und Organisationsmacht wegen der Expansion prekärer Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse schon so weit geschwächt, dass, wie die unterschiedlichen Politikansätze (der Einzelgewerkschaften) andeuteten, Organisationslernen nicht nur nötig, sondern auch möglich wurde.“ (Schröder, Urban (Hrsg.) 2014, S. 30)

Und dass dieses Organisationslernen stattfindet, lässt sich, zumindest bei den großen Einzelgewerkschaften, an vielem ablesen: Umstrukturierungen, Neuausrichtungen

von Handlungsstrategien und Kampagnenarbeit, Veränderungen in der Zusammensetzung der Tarifkommissionen und vor allem an einer Vielzahl von Beteiligungsansätzen. Diese reichen von Mitglieder- und Belegschaftsbefragungen über Online-Plattformen bis hin zu Organizing-Strategien. Ein deutlicher Indikator dafür, dass eine Abwendung von der Stellvertreterpolitik, deren extremster Ausdruck das Dienstleistungsunternehmen wäre, sich zumindest in der gewerkschaftlichen Diskussion abzeichnet, teilweise aber auch schon in den Handlungsstrategien (siehe auch das Beispiel GAKO). Wie schwierig eine solche Neuorientierung gerade auch für Gewerkschaftsfunktionäre ist, beschreibt der Fachbereichsleiter Handel in Hamburg (ver.di):

„Eine neue Beteiligungsorientierung muss bedeuten, ein Stück unserer Arroganz aufzugeben. Zumindest für mich und für vieles, was ich mit ver.di erlebt habe, kann ich sagen, dass wir oft so tun, als wüssten wir auf alles die richtige Antwort. Stellt mir als Gewerkschaft eine Frage. Ich weiß Bescheid. Wenn wir so agieren, bleiben wir selbst im autoritären System verhaftet. Und somit unattraktiv für alle, die Veränderungsbedarfe sehen und wollen. Schon der häufig von BetriebsrätlInnen und GewerkschafterInnen benutzte Satz: >Wir müssen die Menschen dort abholen, wo sie stehen<, ist auf den ersten Blick gut gemeint. Das ist das Gegenteil von gut gemacht. Denn auch eine solche Perspektive verrät noch reichlich Paternalismus.“ (zitiert nach Lattekamp/Peukes: Tarifpolitik von unten in: Schröder, Urban (Hrsg.) 2014, S. 260)

Wenn Beteiligung so ernst genommen wird wie in der oben stehenden Aussage, können aus Betroffenen eben nicht nur Mitmacher, sondern an einem Prozess Beteiligte werden. Dann besteht eine reelle Chance, dass die Unzufriedenheit über unzureichende Ergebnisse sich nicht mehr auf eine vermutete Inkompetenz oder mangelndes Engagement betriebsrälicher und gewerkschaftlicher Akteure bezieht, sondern auf die Bedingungen, unter denen die jeweiligen Interessen eingefordert werden müssen. Gewerkschaft ist dann in der Wahrnehmung nicht mehr der „Dienstleister, der nicht liefert“ sondern ein Solidarpartner, mit dem zusammen man unter einschränkenden und behindernden Bedingungen etwas erkämpft. Das würde eine völlige Umdeutung der momentan immer wieder postulierten gewerkschaftlichen Schwächung bedeuten: Es ginge dann nämlich nicht mehr um Defizite der Gewerkschaft, sondern um die zunehmenden Defizite der Bedingungen, unter denen Arbeitnehmerinteressen eingefordert werden müssen. Sollte sich dieser Weg, wie wir hoffen, in der gewerkschaftlichen Arbeit durchsetzen, wird eine eindeutigere politische Positionierung der Gewerkschaften wohl unausweichlich sein. Denn dass Bedingungen als unzureichend erfahren werden, hat nicht automatisch die Motivation zur Folge, diese Bedingungen auch verändern zu wollen. So schreiben Josef Held et al. über die von ihnen bei unter 35-Jährigen am häufigsten aufgefundenen Formen solidarischen Handelns:

„Letztlich bewegen sich diese Formen solidarischen Handelns im Rahmen des Erlaubten und führen nicht zu einer grundlegenden Kritik am System oder gar zu widerständigem Handeln.“ (Held et al. 2011, S. 331)

Um eine Bereitschaft entstehen zu lassen, sich für eine Veränderung von Bedingungen einzusetzen, bedarf es zweier zusätzlicher Voraussetzungen: Sie müssen als veränderbar angesehen werden und es muss eine Vorstellung davon vorhanden sein, wo denn verändernd angesetzt werden kann. Anders formuliert: Es muss verständlich werden, dass die zunehmende Prekarisierung keine Folge einer quasi naturgesetzlichen und damit unabänderlichen Marktlogik ist, sondern das Ergebnis von Interessenspolitik. Und es muss geklärt werden, welche Interessensgruppierungen mit welchen Mitteln diese Prekarisierung befördert haben, damit das potentielle widerständige Handeln auch einen Adressaten und einen Ansatzpunkt bekommt. Das findet in der betriebsrätslichen und gewerkschaftlichen Arbeit bislang wenig statt. Klaus Dörre und Ingo Matuschek sprechen von einer fragilen Vermittlung zwischen betrieblichem Mikrokosmos und der großen Welt und beschreiben ein Auseinanderfallen von Gesellschafts- und Arbeitsbewusstsein (Dörre/Happ/Matuschek 2013). Den Wunsch nach einem stärker im wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Kontext eingebetteten gewerkschaftlichen Ansatz haben viele unserer Gesprächspartner formuliert, am deutlichsten eine Gewerkschaftssekretärin der IGM:

„Ich wünsche mir eine stärkere Politisierung in der Frage... eine stärkere Bewegung zu der gesellschaftspolitischen Entwicklung, die wir zurzeit haben, vor allem zu der wirtschaftspolitischen Entwicklung. Mehr Systemkritik, die nicht immer gleich mit Schlagworten wie Kommunismus, Sozialismus usw. behaftet ist. Ich glaube, wir sind an einem Punkt, wo wir die Systemkritik offen stellen müssen. Letztlich haben die Gewerkschaften ihre Forderungen immer in einer Kritik an das herrschende System formuliert und auch durchgesetzt. Darum wird das auch stärker als Bewusstsein unserer Arbeit in der Frage, wo wir hinwollen und wie wir uns eine gerechtere Gesellschaft vorstellen.“ (26Z559)

Dass die politische Positionierung der Gewerkschaften sowohl gewerkschaftsintern als auch in der Außenwahrnehmung uneindeutig oder zumindest undurchsichtig ist, haben wir bereits im vorherigen Kapitel beschrieben. Dadurch wird ein beträchtliches Aktivierungspotential verschenkt:

„Adressaten für Gesellschafts- und Kapitalismuskritik sind die Lohnabhängigenorganisationen jedoch überwiegend nicht. Die verbreitete Kapitalismuskritik bleibt heimat- und orientierungslos.“ (ebenda S.47)

Eine ausbleibende oder unzureichende Politisierung gewerkschaftlichen Handelns birgt aber noch eine viel gravierendere Gefahr:

„Die von Interessensvertretungen fast ausnahmslos praktizierte Strategie, zunächst die – im Inland häufig schrumpfenden – Stammbelegschaften zu sichern, bedeutet in der Konsequenz, dass Marktrisiken überwiegend den prekär Beschäftigten aufgebürdet werden. (...) Mitbestimmung und tarifliche Normen prägen (jedoch) nur noch einen begrenzten Ausschnitt der gesellschaftlichen Realität. Die bloße Verteidigung der Interessen von Stammbeschäftigte läuft, sofern sie die Prekarisierungsrisiken anderer Gruppen außer Acht lässt, faktisch auf eine Vertiefung bestehender Spaltungslinien auf dem Arbeitsmarkt hinaus.“ (Dörre in: Schröder/Urban (Hrsg.) 2014, S. 33)

Das wäre nicht nur eine Katastrophe für die wachsende Zahl der nicht zur traditionellen Klientel der Gewerkschaften gehörenden Arbeitnehmer, sondern auch für die Gewerkschaften selbst, die mit dem Schrumpfen festangestellter Stammbelegschaften langfristig im gesellschaftspolitischen Kontext kaum mehr eine Rolle spielen würden.

## 4 Ziele und Wege

Das erste Forschungsanliegen des Projektes hatten wir wie folgt formuliert:

*Ist es möglich, zusammen mit von Prekarisierung direkt und indirekt Betroffenen aus ihren unterschiedlichen Arbeits- und Lebensrealitäten heraus gemeinsame Ziele zu formulieren, die einerseits von ihnen mit Überzeugung und Engagement getragen werden können und andererseits geeignet sind, notwendige – d.h. die jeweils individuell erlebte Notwendende – strukturelle Veränderungen zu initiieren? Welche Schwierigkeiten ergeben sich dabei?*

Wie schon bei den Gesprächen mit Leiharbeitnehmer im ersten Forschungsabschnitt wurde auch in diesem Forschungsabschnitt deutlich, wie schwer sich unsere Gesprächspartner oft mit der direkten Formulierung von Zielen tun. Wir haben ganz allgemein nach persönlichen Vorstellungen von einem schönen Leben gefragt und zusätzlich, etwas strukturierter, die „Feenfrage“ gestellt:

„Wenn ich eine Fee wäre, und du drei Wünsche frei hättest, was würdest du dir wünschen für dein Privatleben, für deine Arbeit und gesellschaftlich-politisch?“

Das folgende Kapitel gibt eine kurze Zusammenfassung der Antworten unserer Gesprächspartner.

### 4.1 Ziele

#### Schönes Leben und Gute Arbeit

Einigen Gesprächspartnern fiel es schwer, überhaupt Aussagen zu diesen Themen zu machen. Z. B. wenn die Schadensbegrenzungen im eigenen Leben derart ressourcen-bindend waren, dass kein Raum für positive und gestaltende Überlegungen blieb:

„An so etwas kann ich im Moment keinen Gedanken verschwenden! Das ist außerhalb meiner Reichweite, geht nicht.“ (9Z760) (Festangestellter)

„Für mich wäre es einfach schön, wenn man meine Arbeit anerkennen würde. Andere Wünsche sind für mich im Moment nebensächlich. Das wäre super für mich, das gab es überhaupt noch nie!“ (9Z628ff) (Festangestellter)

„Oder einfach mal sagen, ich fahre 2-3 Tage an die Ostsee, spontan. Das wäre toll. Als wir noch selbstständig waren, hatten wir vielleicht das Geld, aber keine Zeit, und jetzt kann ich mir das nicht mehr leisten. Aber letztlich bin ich schon so ans re-

duzieren gewöhnt, dass mir spontan gar nichts dazu einfällt.“ (24Z572ff) (MAE-Kraft)

„Das hab ich schon lange nicht mehr gemacht, mal ins Kino gehen, oder so. Aber irgendwann fehlt dir das gar nicht mehr.“ (2Z669) (Betriebsrat)

Wenn der Druck durch die Arbeitsbedingungen als besonders hoch erfahren wurde, konnte dann als Voraussetzung für ein schönes bzw. schöneres Leben nur noch die Abwesenheit der thematisierten Belastungen formuliert werden:

„Dass ich nur noch einmal in diese Firma müsste. Und ihm [dem Arbeitgeber] sagen: „Für mich war es das jetzt!““ (9Z640ff) (Festangestellter)

Wenn aber Vorstellungen von einem schönen Leben formuliert werden konnten, stellten sich diese über alle Gesprächspartner hinweg als bemerkenswert homogen dar. Sie bezogen sich bei der offenen Fragestellung in erster Linie auf den privaten Bereich. Eine sichere und angenehme Wohnsituation, soziale Einbettung, Urlaub, finanzielle Absicherung, eine als sinnvoll und befriedigend empfundene Tätigkeit und ausreichende Freizeit waren die zentralen Themen, die sich lediglich hinsichtlich der individuellen Ausgestaltung, aber nicht substantiell unterschieden. Je nach Familienstand und Wohnort variierten z. B. die Einkommens- und Wohnvorstellungen und persönliche Vorlieben prägten die Art der Freizeit- und Urlaubsgestaltung und des gewünschten sozialen Lebens:

„Ein Dach über dem Kopf, wo ich mich wohlfühle. Ein Umfeld, in dem ich mich wohlfühle, und eine Aufgabe, die mir das Gefühl vermittelt, gebraucht zu werden. Es müssen keine Reichtümer sein, aber ein auskömmliches Leben.“ (6Z530) (Betriebsrätin Leiharbeit)

„Für mich heißt das, ich habe mein Häuschen, ich muss nicht ständig auf mein Konto gucken, ob das schon wieder überzogen ist, weil ich viel zu wenig Geld bekomme für meine Leistung. Ich möchte einmal im Jahr in Urlaub fahren.“ (15Z501ff) (Betriebsrat)

„Natürlich möchte ich meine Freizeitressourcen etwas erhöhen, um auch neben der Arbeit noch andere Dinge machen zu können. Früher habe ich Sport gemacht (...) und ich habe auch noch ein paar Bücher zu Hause, die ich ganz gerne mal lesen würde. Das gehört natürlich auch zum guten Leben.“ (13Z1040) (Gewerkschaftssekretär)

„Eine gesicherte Existenz! Für mich heißt prekäre Beschäftigung kein gutes Leben.“ (4Z651) (Betriebsrat)

Auch bezüglich der Arbeitsbedingungen formulierten unsere Gesprächspartner sehr ähnliche Bedürfnisse: Arbeitsplatzsicherheit, angemessene Bezahlung, Gestaltungsspielraum, Anerkennung der erbrachten Leistungen, Fairness, Unterstützung und Respekt von Seiten des Arbeitgebers und eine freundliche und vertrauensvolle Atmosphäre sind hier die verbindenden Themen.

Insgesamt bleiben die Wünsche für das eigene Leben und die eigene Arbeitssituation recht bescheiden, wie es auch folgender Gesprächspartner auf den Punkt bringt:

„Das ist doch gar nicht so, wie der Arbeitgeber immer behauptet, dass wir immer mehr und mehr wollen. Nö, irgendwann ist man doch auch zufrieden. Ich kann mir das gut vorstellen: Wenn jeder im Betrieb zufrieden ist, das unterscheidet sich sicher von einem zum anderen, aber da gehört ja dann auch ein bisschen Eigeninitiative dazu. Wenn ich mehr verdienen will, muss ich mich eben auch weiterbilden, 'ne Abendschule besuchen oder so. Aber ich muss schon von meinem Anfangsgeld ordentlich leben und auch mal in Urlaub fahren können. Wenn jeder zufrieden ist und der Arbeitgeber mich mit Arbeit versorgt, wenn alles stimmt, dann kann der da oben meinetwegen auch mehr verdienen als ich, ist ja in Ordnung. Aber nicht das 200fache. Das geht nicht! Ich bin auch ein paar Jahre zu Schule gegangen und wenn der doppelt solange zur Schule gegangen ist, dann kann er das Doppelte verdienen. Dann ist die Welt in Ordnung. Macht er aber nicht.“ (15Z504ff) (Betriebsrat)

### Gesellschaftspolitische Ziele

Bezüglich gesellschaftspolitischer Veränderungen waren die Ziellennungen weniger homogen. Gesprächspartner, die in eher engem Kontext denken und sich ihre Position innerhalb der politisch-ökonomischen Strukturen wenig bewusst machen, haben entweder gar keine Veränderungsvorstellungen oder sehr allgemeine:

Ich würde damit anfangen, dass die mal den Leuten auf die Füße treten, die den Hals nicht voll kriegen. Die die Leute so kaputtmachen, nur um zu ihrer 20. Million noch eine 21. dazu wollen. Ich bin absolut nicht neidisch auf Millionäre, aber ich hasse es abgrundtief, wenn sie den Hals nicht voll kriegen und auf diese Art die Leute kaputtmachen. Das verabscheue ich. [...] Bleibt am Ball mit euren Vorstellungen, damit die Leute nicht noch mehr ausgenutzt und unterdrückt werden.“ (9Z736) (Festangestellter)

Oder die Zielsetzungen bleiben sehr eng auf die eigene zentrale Thematik bezogen:

„Ich möchte, dass so eine Arbeitssituation [Befristung] öffentlicher wird. Das wird nicht so öffentlich skandalisiert wie Leiharbeit. Ich merke das immer wieder an Reaktionen, dass die öffentliche Meinung vorherrscht, dass man nach zwei Befristun-

gen, bei der dritten automatisch unbefristet angestellt ist.“ (28Z790) (Befristet Angestellter)

Gesprächspartner, die Funktionen in der Arbeitnehmervertretung ausfüllen, ob ehren- oder hauptamtlich, sind spezifischer in ihren Forderungen. Grob lassen sich diese unter folgenden Themen einordnen:

*Gesetzgebung* (z. B. Veränderungen des AÜG, gesetzlicher Mindestlohn, Neuregelung der Werkverträge im BGB, Reichensteuer etc.)

*Verbesserungen in der Betriebsratsarbeit* (z. B. bessere und politischere Bildung, mehr Reflexion über die eigene Verortung, bessere Vernetzung mit anderen Betrieben, weniger arbeitgebernahe Betriebsräte, mehr Kommunikation in die Betriebe hinein, bessere Beteiligungsstrategien, höherer Organisationsgrad etc.)

*Gewerkschaftliche Veränderungen* (z. B. Entwicklung weg von einer Stellvertretergewerkschaft und hin zu einer Beteiligungsgewerkschaft intensivieren, Zusammenarbeit zwischen den Einzelgewerkschaften, offenere Kommunikationsstrukturen, intensive Koordination durch den DGB, mehr personelle Ressourcen, sinnvollere Fokussierung personeller und finanzieller Ressourcen, eine bessere Außendarstellung, ein klares politisches Profil, Generalstreik etc.)

Forderungen an die Gewerkschaft werden meist nicht mit konkreten Umsetzungsmöglichkeiten verbunden:

„Auf Seiten der Arbeitnehmer finde ich schlimm, dass es diese ',Alles-hinnehmen-Haltung' gibt. Wünschenswerter wäre eine kämpferische Haltung, aktivere Gewerkschaften, wie in Frankreich z. B.... Allerdings sehe ich nicht, wie man das herbeiführen könnte.“ (3Z836)

In den wenigen Fällen, in denen gewünschte Strategien schon ansatzweise praktiziert werden, zeigen unsere Gesprächspartner die gravierenden Handlungsbehinderungen oft gleich mit auf:

„Weil wir mit zehn Leuten zu wenige sind, und auch so verursacht das [Organizing-]Projekt schon große Kosten. Ich habe die Summe gesehen auf dem Projektantrag und dachte: ,Drei Jahre!', da ist aber auch alles drin bis hin zum Dienstwagen, und das sind keine dicken Schlitten. (...) Aber es ist personal- und kostenintensiv. Ich denke auch nicht, dass man so flächendeckend arbeiten könnte. Du kannst das nicht als Regellarbeit in der Gewerkschaft machen.“ (12Z737)

„Das Alles machen wir mit Bordmitteln, viel mit Unterstützung über ehrenamtliche Strukturen, nicht als ‚einen tollen Auftrag der Gesamtorganisation‘, die sagt, dass wir in diesem Bereich die Kompetenzen sind und mal organisieren sollen. Es ist ein unheimlicher Angang und Aufwand gegen diese Organisationsabgrenzung, Geldströme und so... Etwas, das aus unserer Sicht sinnvoll ist, umzusetzen.“ (19Z393)

Auffällig oft werden Wünsche gleich als illusorisch eingestuft:

„Mir würde einfallen, dass sich die Situation für die Prekären verbessert. Aber da habe ich wenig Hoffnung, weil das auch politisch gewollt ist, dass sich das nicht verbessert. Das soll so sein.“ (24Z850)

Das trifft auch auf die häufig genannten systemverändernden Zielvorstellungen zu:

„Es wird immer nur so in kurzfristigen Abständen gedacht, und es wird immer nur, auch von den Parteien, unter der Maßgabe der Machterhaltung gedacht. Bis zur nächsten Wahl, und ich kann das sogar auch verstehen, weil sie alle sich innerhalb dieses Systems bewegen müssen, und meinen, sie müssten, um ihre zweifelsohne guten Vorhaben umsetzen zu können, diese Rollen in diesem Spiel spielen. Es traut sich aber keiner wirklich daran, an diesem Gefüge etwas zu ändern, da werden dann zu viele Widerstände wachgerufen, da geht es an die Pfründe.“ (27Z606)

### Übergreifende gemeinsame Zielsetzungen

Obwohl wir zu vielen Themen (z. B. Bildung, Zusammenarbeit der Einzelgewerkschaften, Ent-Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse, mehr Wir-Denken etc.) viele Übereinstimmungen gefunden haben, implizieren die gesellschaftspolitischen Ziele unserer Gesprächspartner erst einmal keinen offensichtlichen übergreifenden Konsens – aber auch keine eindeutigen, sich gegenseitig ausschließenden, Widersprüche.

## 4.2 Re-Demokratisierung der betrieblichen Mitbestimmung

Wenn man von den genannten Vorstellungen über schönes Leben, erstrebenswerte Arbeitsbedingungen und gesellschaftspolitische Veränderungswünschen unserer Gesprächspartner ausgeht, scheint es auf dem ersten Blick gar nicht so schwer zu sein, gemeinsame Zielsetzungen zu formulieren. Das wird ja unter anderem auch in gewerkschaftlichen Kampagnen umgesetzt, wie z. B. „Arbeit: Sicher und Fair“ (IGM), oder „Fair statt prekär“ (VER.DI). Im Verdi-Index „Gute Arbeit“ werden die diesbezüglichen Vorstellungen der Arbeitnehmer immer wieder aktualisiert dargestellt und auch die Mitgliederbefragung der IGM hat die Wünsche ihrer Mitglieder thematisiert. Wir hatten aber in unserer Forschungsfrage die zu suchenden gemeinsamen Zielsetzungen näher spezifiziert, nämlich als solche, die „geeignet sind, notwendige – d.h.

*die jeweils individuell erlebte Not wendende – strukturelle Veränderungen zu initiieren.“* Also Ziele mit, salopp formuliert, eingebautem Handlungsbezug (Womit wir nicht sagen wollen, dass den genannten Kampagnen jeglicher Handlungsbezug fehlt.).

Es reicht nicht zu wissen, welche Verbesserungen der Arbeits- und Lebensbedingungen wir uns wünschen. Wir müssen uns auch die Frage stellen: Wie ist das zu erreichen? Und da stoßen wir im betrieblichen Kontext, aber auch im branchenspezifischen und im branchenübergreifenden Kontext immer wieder an unsere Grenzen. Das ist in den im Kapitel 2 zitierten Aussagen deutlich geworden.

Zwar sind auf der betrieblichen Ebene die Mitbestimmungsmöglichkeiten noch lange nicht überall ausgereizt, aber Auslagerung, AÜG und globaler Verdrängungswettbewerb höhlen sie immer weiter aus. Auch das Gleichgewicht zwischen den Tarifpartnern hat sich durch die politisch initiierte Schwächung der Gewerkschaften zum Nachteil der Arbeitnehmer massiv verschoben.

### Gleiche und gemeinsame Ziele

Die gesetzlichen und wirtschaftspolitischen Bedingungen, unter denen auf betrieblicher und tarifpolitischer Ebene die Interessen der Arbeitnehmer vertreten werden müssen, sind jedoch nicht nur hinsichtlich ihrer erfolgseinschränkenden Aspekte problematisch. Wenn Lösungsstrategien gruppenintern gedacht und verfolgt werden, birgt das immer die Gefahr, dass eventuelle Erfolge auf Kosten anderer Gruppen erreicht werden. An dieser Stelle wird auch deutlich, dass man auch aus den mittels gewerkschaftlicher Mitgliederbefragung generierten Zielen, die im Großen und Ganzen mit den von unseren Gesprächspartnern genannten Zielen übereinstimmen, nicht ohne weiteres gemeinsame Zielsetzungen ableiten kann. Klar, alle wollen sichere und faire Arbeitsbedingungen. Aber wollen sie diese lediglich für sich oder für alle anderen auch?

Wenn man in einem Betrieb mit Festangestellten, Werkverträgern und Leiharbeitern die Mitglieder aller drei Beschäftigtengruppen befragt, werden wahrscheinlich alle sagen, dass sie einen sicheren und fair bezahlten und gestalteten Arbeitsplatz wollen. Wenn aber die Beschäftigungssicherheit der Stammbelegschaft durch Zugeständnisse bezüglich des Einsatzes von Werkverträgen und Leiharbeit erstritten wird, haben zwar immer noch alle das gleiche Ziel, aber kein gemeinsames. Denn ein gemeinsames Ziel in dem von uns verwandten Sinn setzt voraus, dass sich auch alle gemeinsam für dieses Ziel einsetzen können. Das ist in obigem Beispiel genauso wenig denkbar wie in Betrieben, in denen die Arbeitsplätze einer Kernbelegschaft nur durch Auslagerung von Betriebsteilen erhalten werden können oder wenn für Zugeständnisse, die sich eine hoch organisierte Belegschaft erstreitet, der Preisdruck auf die Zulie-

ferfirmen erhöht wird, damit die vorgegebenen Gewinnmargen erreicht werden können. Dieses Auseinanderklaffen von gleichen und gemeinsamen Zielen findet sich auch in Bereichen produzierter Konkurrenzen. Wenn z. B. zwanzig befristet Angestellte um drei in Aussicht gestellte Entfristungen konkurrieren oder von hundert Leiharbeitnehmern nur zehn übernommen werden sollen. Julika Bürgin berichtet:

„Immer mehr Unternehmen gehen zu einem High Performance Management über und finden außerhalb von Tarifverträgen Lösungen bei ihres Erachtens unzureichender finaler Leistungserbringung. Sie trennen sich von den „Minderleistern“. Beschäftigte fürchten nicht um Entgeltbestandteile, wenn sie die erwartete Leistung nicht erbringen, sondern um ihren Verbleib im Unternehmen oder sogar um ihre gesamte berufliche Existenz.“ (Bürgin 2013, S. 50)

Was das für die Konkurrenzsituation z. B. zwischen Festangestellten in einer Abteilung bedeutet, ist unschwer vorstellbar. High Performance Management ist aber nur eine von vielen Formen indirekter Arbeitssteuerung. Den meisten Freiberuflichen, in Projekten Beschäftigten, Honorarkräften und Werkverträglern in allen Branchen ist das Phänomen des „Arbeitskraftunternehmers“ wohlbekannt, dass Helmut Martens so beschreibt:

„Arbeit erfolgt zunehmend projektförmig, dezentral und teilautonom organisiert, nach dem Motto: Macht was ihr wollt, aber seid profitabel. Subjektivierung erscheint aus diesem Blickwinkel, entgegen allen Freiheitsversprechungen, als Selbstunterwerfung der Arbeitenden unter die Marktzwänge. Folge davon ist, dass auch dort, wo der alte Arbeitnehmerstatus rechtlich noch nicht verändert wird, die gewohnten repräsentativen Vertretungsstrukturen, also die Betriebsräte, unter Druck geraten. Sie stehen den Beschäftigten bei der Bewältigung ihrer Arbeitsanforderungen, die von so etwas wie Umstrukturierung der Arbeit in Permanenz gekennzeichnet sind, in ihrer Funktion als selbst unternehmerisch mitdenkende und handelnde Repräsentanten einer >neuen Arbeit< gewissermaßen im Wege (...)“ (Martens in: Schröder/ Urban (Hrsg.) 2014, S. 298)

Spätestens hier wird deutlich, dass das Auseinanderklaffen von gleichen und gemeinsamen Zielen nicht nur zwischen unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen und innerhalb von Beschäftigungsgruppen sondern auch zwischen Arbeitnehmern und Arbeitnehmervertretungen zu finden ist. Dieser Widerspruch wird aber erst auf der Handlungsebene sichtbar

Ein Gewerkschaftsekretär sagte uns, dass in der Betriebsarbeit bei der Problemlösung der erste Schritt immer die Frage sein muss. Wer ist betroffen?

„(...) das ist der erste Schritt, wer ist betroffen. Dann sagen sie, ja der Pförtner soll entlassen werden. Ich sage klar, und wer ist jetzt betroffen? Ja, der Pförtner. Und wer noch? Der Pförtner. Dann kommen sie drauf, aha, dann ist ja morgens die Ein-gangskontrolle weg. Genauso wie bei der Telefonvermittlung, bei allen solchen Bei-spielen. Das kannst du mit ihnen wunderbar durchexerzieren, dass diese unmittelba-re und mittelbare Betroffenheit ein Riesenunterschied ist. Dann merken sie, wer ein Betroffener ist. Das heißt, ihr bisheriges Arbeiten und Handeln ist so, dass sie die Betroffenheit nicht erkennen.“ (10Z1754ff)

Um gemeinsame Ziele formulieren zu können, müssen wir jedoch nicht nur fragen: Wer ist vom Problem betroffen? Sonder auch: Wer ist von der Lösung betroffen? Sonst ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass wir in die Falle „exklusiver Solidarität“ (Dörre in: Schröder/Urban (Hrsg.) 2014, S. 32) laufen und die Aufspaltung der Ar-beitnehmerschaft verstärken, statt ihr entgegenzuwirken.

Wie wir gezeigt haben, sind ein großer Teil der Arbeitnehmer von der Aushöhlung oder Ent-Demokratiseirung der Mitbestimmung direkt oder indirekt negativ betrof-fen. Wäre aber von einer Re-Demokratisierung der Mitbestimmung ebenfalls ein großer Teil der Arbeitnehmer – diesmal positiv – betroffen? Bevor wir das beantwor-ten können, müssen wir uns erst mal auf die Handlungsebene bewegen und fragen:

Wie kann die entdemokratierte Mitbestimmung wieder redemokratisiert werden?

Auf betrieblicher Ebene scheinen beteiligungsorientierte Strategien ein vielverspre-chender Ansatz zu sein, nicht nur um die bestehenden Mitbestimmungsrechte wirkungsvoll einzufordern, sondern auch, damit sich kritische, selbstbewusste und hand-lungsfähige Belegschaften entwickeln können. Auf der tariflichen Ebene könnte eine nicht bloß formale Solidarisierung der Einzelgewerkschaften nicht unerheblich zur gewerkschaftlichen Durchsetzungskraft beitragen. Trotzdem: Wenn die Entdemokratisierung politische Ursachen hat, müssen Versuche der Redemokratisierung auch in eine politische Forderung münden. Der Kampf um den gesetzlichen Mindestlohn war dafür ein gutes Beispiel. Bei aller Kritik, die an dem Ergebnis geübt werden kann und muss: Der gesetzliche Mindestlohn war eine Zielsetzung, die nicht nur innergewerk-schaftlich, sondern auch gesellschaftlich einen breiten Konsens herstellen und somit auch einen hohen Druck auf die regierenden Parteien ausüben konnte. Wie aber ver-mittelt man ein Ziel, das *Redemokratisierung der Mitbestimmung* heißt? Zuerst sicher einmal, indem man es konkretisiert. Dazu gibt es auch schon einen Vorschlag aus den Gewerkschaften:

#### 4.3 Beispiel: Mitbestimmung entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Die Erkenntnisse dieses Projektes bieten uns eine Reihe von Aspekten, anhand derer ein gemeinsames Ziel beurteilt werden kann. Die meisten erlebten Belastungen sind auf eine Aushöhlung der Mitbestimmung zurückzuführen, effektive Veränderungen müssen also geeignet sein, die Mitbestimmung wieder auszuweiten. Wir wissen um die Notwendigkeit auf struktureller, also gesetzlicher und politischer Ebene, Veränderungen zu initiieren. Aber ein breites Solidarbündnis kann dafür nur zustande kommen, wenn der Zusammenhang der strukturellen Veränderung mit den individuellen Handlungsproblematiken vermittelbar ist.

Am Beispiel der Mitbestimmung entlang der gesamten Wertschöpfungskette gehen wir deshalb folgenden Fragen nach:

- Wer ist in dieser Zielsetzung eingeschlossen?
- Auf welcher Ebene setzt dieser Vorschlag an?
- Trägt dieser Vorschlag zur Redemokratisierung der Mitbestimmung bei?
- Ist dieses Ziel geeignet, ein breites Solidarbündnis zu schaffen?

**Wer ist in dieser Zielsetzung eingeschlossen?**

Hinsichtlich des Inklusionspotentials sieht dieses Ziel sehr vielversprechend aus. Mitbestimmungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette würden nicht nur die Betriebsräte der großen Betriebe stärken, so dass sie der Zersplitterung ihrer Belegschaft entgegenwirken können, sondern auch die Arbeitnehmer der Werkvertrags-, Leiharbeit- und Zuliefererbetriebe vor Dumpinglöhnen und schlechten Arbeitsbedingungen schützen.

Nicht eingeschlossen sind z. B. Arbeitnehmer, die in Betrieben beschäftigt sind, die keinen Teil einer solchen Wertschöpfungskette darstellen, eine Reihe von Dienstleistungsberufen, viele pädagogische und soziale Berufe usw.

**Auf welcher Ebene setzt dieser Vorschlag an?**

Betriebsräte haben gezeigt, dass dieses Ziel auf betrieblicher Ebene zumindest ansatzweise umsetzbar sein kann: Durch Betriebsvereinbarungen, in denen der Arbeitgeber z. B. verpflichtet wird, in die Werkverträge mit Dienstleistungsunternehmen Bedingungen für die Mindeststandards der ausführenden Beschäftigten einzuschreiben. Das setzt jedoch nicht nur eine beachtliche Durchsetzungskraft des betreffenden Betriebsrates voraus, sondern auch die Erkenntnis, dass eine solche Vereinbarung eine fortschreitende Auslagerung von Betriebsteilen für den Arbeitgeber finanziell uninteressanter machen könnte. Für eine flächendeckende Mitbestimmungserweiterung ist die betriebliche Ebene deshalb wohl nicht geeignet. Eine Änderung des Be-

triebsverfassungsgesetzes ist da vielversprechender. Dazu müsste aber massiver Druck aufgebaut werden, denn eine solche Veränderung würde den Betriebsräten eine erweiterte Mitbestimmung über betriebspolitische Entscheidungen zugestehen. Daher ist zu erwarten, dass sich die Arbeitgeber vehement zur Wehr setzen und aufgrund der erfahrungsgemäß effektiven Lobbyarbeit der Arbeitgeberverbände auch die politischen Entscheidungsträger.

Trägt dieser Vorschlag zur Redemokratisierung der Mitbestimmung bei?

Obwohl nicht alle Arbeitnehmer in diesem Ziel mit eingeschlossen sind, würde eine derartige Erweiterung der Mitbestimmung die Betriebsräte ermächtigen, den Versuchen der Arbeitgeber, Belegschaften aufzuspalten und damit tarifliche Regelungen zu unterlaufen, wirksame Grenzen zu setzen. Auch die Gewerkschaften würden so in ihrer Verhandlungsposition erheblich gestärkt. Das wiederum kann nur positiv in alle Arbeits- und auch in alle Mitbestimmungszusammenhänge hineinwirken.

Ist dieses Ziel geeignet, ein breites Solidaritätsbündnis zu schaffen?

Die Komplexität dieses Ansatzes beinhaltet aber auch seine Schwäche: Es muss erst einmal ein Wissen über tarifliche Zusammenhänge und über Strukturen der Mitbestimmung etabliert werden. Alle unsere Gesprächspartner, die nicht in gewerkschaftliche Strukturen eingebunden sind, haben nur eine sehr vage Vorstellung von dieser Thematik. Aber auch viele Betriebsräte müssten sich diese Zusammenhänge erst einmal erschließen.

Wenn dieses Ziel ernsthaft verfolgt werden soll, muss ein erheblicher nicht nur gewerkschaftlicher, sondern auch gesellschaftlicher Druck aufgebaut werden. Das kann unserer Ansicht nach nur dann gelingen, wenn Bildungsaspekte in den Strategien eine zentrale Rolle spielen. Da sich für viele Arbeitnehmer der Zusammenhang mit ihrer individuellen Situation nicht auf den ersten Blick erschließen kann, wird es notwendig sein, die entsprechenden Räume zu schaffen oder bestehende zu nutzen, um sich gemeinsam mit möglichst vielen Arbeitnehmern diesen Zusammenhang zu erarbeiten. Bestehende Räume sind auf gewerkschaftlicher Ebene die verschiedenen Mitbestimmungsgremien, wie z. B. Delegiertenversammlungen, Tarifkommissionen und Bezirksversammlungen, aber auch Arbeits- und Basisgruppen. Auf betrieblicher Ebene existieren z. B. Betriebsratsgremien, Mitglieder- und VK-Versammlungen, Betriebsversammlungen, betriebliche Arbeitsgruppen. Es gibt natürlich viele Betriebe, in denen diese Räume erst einmal etabliert werden müssen. Eine Aktivierungsstrategie müsste das berücksichtigen. Wie die Erfahrungen mit Forderungen dieser Größenordnung gezeigt haben, ist der nötige Druck nur aufzubauen, wenn über den gewerkschaftlichen und betrieblichen Kontext hinaus gedacht wird. Man denke da an Kam-

pagnen, wie *Am Wochenende gehört Vati mir!* Hier muss also begleitend intensive Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden.

Es wird deutlich, dass die Umsetzung des Ziels, Mitbestimmungsrechte entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu etablieren, ein riesiger Kraftakt sein wird. Also ist die Frage berechtigt:

Kann das geleistet werden?

Vielleicht. Wenn alle Kräfte gebündelt werden können. Wenn alle Einzelgewerkschaften sich auf dieses Ziel verständigen und gemeinsame Strategien entwickeln können. Wenn dieses Ziel als zentrales Thema in den Betrieben und allen Mitbestimmungsgremien etabliert werden kann und wenn der auf einem politischen Solidaritätskonzept basierende beteiligungsorientierte Ansatz handlungsleitender Standard wird. Und wenn die handlungsinitierenden Gewerkschaften in der gesellschaftlichen Wahrnehmung zu einem transparenteren und im Arbeitgeber-Arbeitnehmer Interessenskonflikt eindeutiger positionierten Solidarpartner werden.

Das sind hohe Anforderungen. Was aber macht eine einigermaßen erfolgversprechende Umsetzung dieses Ziels derartig aufwendig und voraussetzungsvoll?

Zum einen die Tatsache, dass es gesellschaftlich erhebliche Wissensdefizite über Mitbestimmungsstrukturen gibt. Das Thema *betriebliche und tarifliche Mitbestimmung* kommt z. B. in den Lehrplänen der Schulen nicht vor. Das macht es besonders schwierig, Zielsetzungen, die auf strukturelle Veränderungen abzielen, zu vermitteln.

Zum anderen die Tatsache, dass dieses Ziel nicht mit den erhofften Solidarpartnern zusammen entwickelt wurde. Dann wären diese Zusammenhänge ja bereits klar. Wie soll man sich aber einen gemeinsamen Zielentwicklungsprozess vorstellen, der ja große Teile der (Arbeits-)Gesellschaft umfassen müsste? Wie schafft man dazu die notwendigen Begegnungs- und Reflexionsräume?

Das Problem hat sich uns, wenn auch in einem weitaus überschaubarerem Rahmen, auch bei der Durchführung dieses Projektes gestellt. Die erste unserer Forschungsfragen heißt:

*Ist es möglich, zusammen mit von Prekarisierung direkt und indirekt Betroffenen aus ihren unterschiedlichen Arbeits- und Lebensrealitäten heraus gemeinsame Ziele zu formulieren, die einerseits von ihnen mit Überzeugung und Engagement getragen werden können, und andererseits geeignet sind, notwendige – d.h. die jeweils individuell erlebte Notwendende – strukturelle Veränderungen zu initiieren? Welche Schwierigkeiten ergeben sich dabei?*

Wir konnten im begrenzten Rahmen des Projektes nicht die Räume schaffen, die es ermöglicht hätten, mit allen Beteiligten zusammen gemeinsame Ziele zu entwickeln. Ein Grund dafür war, wie bei den Gewerkschaften ja auch, ein finanzieller und persönneller Ressourcenmangel. Wir sind nur ein kleines Projekt. Ein zweiter Grund war die Tatsache, dass wir uns die Themen unserer Gesprächspartner und damit auch eine ganze Reihe von Zusammenhängen erst einmal gemeinsam erschließen mussten. Unser Team war ja bewusst so zusammengestellt, dass wir solche Lern- und Reflexionsprozesse auch bei uns noch einmal näher beleuchten konnten. Das Solidarkonzept der Projektverantwortlichen ist ein vorwiegend politisches, wie aus dem Forschungsdesign bereits deutlich wird. Inwieweit hat sich das aber in unseren Handlungsstrategien realisiert? Eine ausführliche Reflexion über die gemeinsame Projektarbeit wird im gesamten Team erst nach Abschluss des Projektes stattfinden können, aber einiges kann jetzt schon festgestellt werden:

Es ist uns zwar nicht gelungen, mit allen Gesprächspartnern einen gemeinsamen Reflexionsprozess zu initiieren, aber durch die Entscheidung, Einzeldarstellungen zu erarbeiten, diese zurückzuspielen und mit den Betroffenen in einem zweiten Gespräch zu reflektieren, sind zumindest die ersten Schritte gemacht und von den betroffenen Gesprächspartner erfreulicherweise auch positiv bewertet worden. Darüber hinaus suchen wir nach Möglichkeiten, diesen Reflexionsprozess in lokalen Treffen mit zumindest einem Teil der bisher Beteiligten fortzuführen. Wir begreifen dieses Projekt als ersten Schritt, auf den es aufzubauen gilt.

Wenn wir uns die Beteiligungsprozesse im Team ansehen, sieht es weniger erfreulich aus. Die Projektleiterin als handlungsinitierendes Teammitglied hat es nicht geschafft, Beteiligungsstrukturen zu etablieren, die die drei anderen Teammitglieder ermächtigten, gleichberechtigt zentrale Entscheidungen mit zu treffen und eigene Handlungsstrategien zu entwickeln. Die prekären Beschäftigungssituation der Teammitglieder und die damit verbundenen unterschiedlichen und sich oft kurzfristig verändernden zeitlichen Anforderungen, ließen nur wenige Treffen im gesamten Team zu. Aber auch in diesen Treffen blieb die Bereitschaft, sich die strukturellen Zusammenhänge zu erarbeiten eher gering, da die Reflexionen an den Handlungsproblematiken unserer Gesprächspartner und der Projektleiterin ansetzten, jedoch nicht an denen der übrigen drei Teammitglieder – zumindest nicht unmittelbar. So blieb der Anspruch der Konzeption, im eigenen Interesse zu forschen, aus ihrer Sicht unerfüllt. Es bestätigte sich im Team also nochmals die im politischen Solidaritätskonzept enthaltene Annahme, dass ein Zusammenhangslernen und eine Verortung in Zusammenhängen sich am ehesten im konkreten Bewältigungshandeln verwirklichen lassen. Letztendlich war das geringe Niveau der Beteiligung also auf einen grundsätzlichen Mangel des Forschungsdesigns zurückführbar, der im Prozess selbst nicht mehr korrigiert werden konnte.

Obwohl das Engagement der vielen Gewerkschafter, mit denen wir gesprochen haben das Team sehr beeindruckte, blieben die Vorbehalte der drei nicht handlungsinitierenden Mitglieder gegenüber den DGB-Gewerkschaften stabil und ähneln denen, die in den Kapiteln 3.6 – 3.8 beschrieben wurden. Die Kritik vieler Gewerkschafter an gewerkschaftlichen Strukturen und den damit verbundenen Handlungsbehinderungen verfestigte eine unterschiedliche Beurteilung von „denen da unten“ und „denen da oben“.

Wenn wir jetzt nach dem Exkurs in den Mikrokosmos der Projektarbeit wieder zu der Frage zurückkehren, wie die notwendigen gemeinsamen Reflexionsräume geschaffen werden können, um strukturverändernde Zielsetzungen gemeinsam mit den Betroffenen zu entwickeln, muss man realistischerweise zugeben, dass ein praktikabler Lösungsansatz momentan nur schwer vorstellbar ist. Auch die Alternative, erst die nötigen Strukturen und dann erst die Ziele zu entwickeln, ist bei dem derzeitigen Handlungsdruck eher praxisfern. Möglich und unserer Ansicht auch notwendig ist es jedoch bei allen Strategien, ob in gewerkschaftlichen, betrieblichen oder anderen gesellschaftlichen Kontexten, alle praktikablen Beteiligungsmöglichkeiten auszuschöpfen und Begegnungs-, Austausch- und Reflexionsräume zu schaffen. Wenn also Beteiligung nicht nur als Technik eingesetzt wird, sondern zu einer Grundhaltung wird, haben wir durchaus Chancen, die derzeitigen Arbeits- und Lebensbedingungen in unserem Sinne zu verändern und zu verbessern – trotz des immensen Gegendrucks.

## 5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Wir haben mit Arbeitnehmern unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen, Betriebsräten und Gewerkschaftern über die Auswirkungen der zunehmenden Prekarisierung der Arbeitswelt auf ihren Lebens- und Arbeitsalltag gesprochen. Ein erster Überblick über die von unseren Gesprächspartnern geschilderten Belastungen und Handlungsbehinderungen vor dem Hintergrund einer zunehmend prekarisierten (Arbeits-)Gesellschaft hat unsere Ausgangsthese bestätigt, dass Lösungsansätze auf strukturellen Ebenen zu suchen sind und dass dafür eine breite gesellschaftliche Solidarisierung notwendig ist. Wir haben nach dem Verbindenden in der Fülle der individuell sehr unterschiedlich erlebten Belastungen gefragt und dadurch erste Hinweise auf mögliche gemeinsame Zielsetzungen und Handlungsstrategien erhalten:

Erstens: Die in vielen Facetten erlebte Aushöhlung oder Entdemokratisierung der Mitbestimmung erfordert gesetzliche Veränderungen – vor allem eine Ausweitung der im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten Mitbestimmungsrechte und eindeutige juristische Formulierungen, die den Missbrauch von Leiharbeit, Befristungsketten und Werkverträgen etc. effektiv verhindern. (Mit „Entdemokratisierung der Mitbestimmung“ ist in diesem Zusammenhang gemeint, dass formal die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte zwar oft noch bestehen in der Praxis aber nicht mehr eingefordert werden können und somit zunehmend ins Leere laufen.)

Zweitens: Die Vermittlung solch übergreifender gemeinsamer Zielsetzungen hat sich als schwierig erwiesen. Zum einen, weil die zwischen, aber auch innerhalb der verschiedenen Beschäftigungsgruppen produzierten Konkurrenzen es zunehmend verhindern, bestehende Rechte auf individueller oder betrieblicher Ebene einzufordern. So werden eher Ohnmachts- als Wirkmächtigkeitserfahrungen gemacht. Widerständiges Handeln aber, dass sich als nicht zielführend herausstellt, ist nicht nur ressourcenverschleißend, sondern auch entmutigend und erschwert weitergehende Solidarisierungsversuche. Zum anderen ist weder die gesellschaftliche noch die gewerkschaftliche Bildung darauf ausgerichtet, sich in gesellschaftspolitischen Zusammenhängen und Interessenskonstellationen zu begreifen. Damit sind die Voraussetzungen für die eigene Verortung innerhalb solcher Konstellationen oft nicht vorhanden und somit auch nicht die Voraussetzungen, Problematiken als gemeinsame zu begreifen und eine Verbindung zwischen der eigenen Situation und strukturellen Bedingungen zu erkennen. Es müssen also Strategien entwickelt werden, die diesen Bildungsdefiziten entgegenwirken.

Drittens: Schrumpfenden zeitlichen, physischen, psychischen, personellen und finanziellen Ressourcen auf der Arbeitnehmerseite (das schließt sowohl die Beschäftigten selbst als auch ihre Interessenvertreter und Vertretungsstrukturen mit ein) steht

eine wachsende Anzahl an Handlungsproblematiken gegenüber. Gemeinsame Handlungsstrategien müssen diesen Umstand berücksichtigen.

Auf der Basis der vorangegangenen drei Schlussfolgerungen haben wir in einem nächsten Schritt versucht, Zusammenhänge zwischen den Solidaritätsvorstellungen unserer Gesprächspartner, ihrem Weltbild und ihren Handlungsstrategien aufzuklären. Dabei stand die Frage im Vordergrund, ob und wie Interessenkonstellationen gesehen werden, ob der jeweilige Gesprächspartner sich in diesen positioniert und welche Auswirkungen das auf Exklusions- bzw. Inklusionspotentiale, die Motivation zu widerständigem Handeln und eine Beteiligungsorientierung der Handlungsstrategien hat. Das politische Solidaritätskonzept hat sich dabei als das vielversprechendste im Sinne der oben beschriebenen Anforderungen erwiesen. Die handlungsleitende Prämissen dieses Konzeptes postuliert einen Interessenkonflikt zwischen einem wachsenden Teil der Bevölkerung und den finanz- und gesellschaftspolitischen Entscheidungsträgern und Profiteuren der gegenwärtigen Entwicklung. Das Konzept zeichnet sich durch eine eindeutige Positionierung auf Seiten der Benachteiligten aus. Somit wird dieses wachsende gesellschaftliche Spektrum auch in seiner Gesamtheit als potentieller Bündnispartner gesehen. Die auf Beteiligung ausgerichteten Handlungsstrategien werden damit begründet, dass nur auf diese Art die Erkenntnis einer gemeinsamen Problematik entstehen kann, die für ein längerfristig stabiles Solidarbündnis notwendig ist.

Wir haben eine Reihe von Gründen gefunden, die diese Einschätzung stützen, vor allem im Bereich gewerkschaftlichen Handelns. Wenn die Bemühungen, im Konflikt-handeln Mitglieder zu gewinnen, nicht von einem partnerschaftlichen, sondern von einem fürsorgenden bzw. stellvertretenden Gedanken geleitet sind, bleiben die erforderlichen Lernprozesse meist minimal. Dann ist die einzige Bewertungsgrundlage von Konfliktergebnissen, ob diese Ergebnisse auch für die Betroffenen nachhaltige und ausreichende Verbesserungen für die jeweils erlebte individuelle Problemlage nach sich ziehen. Wie wir gezeigt haben, ist das jedoch oft nicht der Fall. Den Gewerkschaften wird dann meist die Verantwortung für unbefriedigende Ergebnisse zugeschrieben und sie laufen Gefahr, entweder gar nicht oder nur als wenig attraktiver Solidarpartner wahrgenommen zu werden. Solidarisierungseffekte sind dann eher kurzzeitig und fragil.

Auch die Tatsache, dass die gewerkschaftliche Positionierung im gesellschaftspolitischen Interessenskonflikt – intern und extern – als uneindeutig wahrgenommen wird, fördert distanzierende Vorbehalte.

Die momentane faktische Schwächung der Gewerkschaften als Konfliktpartei in tariflichen und politischen Kontexten und der damit verbundene Handlungsdruck hat aber einen positiven Impuls für Lernprozesse innerhalb der Organisation gegeben:

Inhaltliche und formale Neuorientierungsansätze sind in der gewerkschaftlichen Diskussion (und teilweise auch in der Umsetzung) angekommen, und Beteiligungsoriен-

tierung ist ein festes Thema geworden – zumindest in den großen Einzelgewerkschaften. In lokalen und nationalen Handlungskontexten kommt das bislang, trotz großer und auch oft erfolgreicher Einzelanstrengungen, noch nicht hinreichend zum Ausdruck, um mehr als punktuelle Veränderungen in der öffentlichen und internen Wahrnehmung zu bewirken. Der innergewerkschaftliche Sprachhabitus verdeutlicht, wie tief das Stellvertreterprinzip im gewerkschaftlichen Selbstbewusstsein verwurzelt ist und wie fundamental die angestrebten Veränderungsprozesse sind. Solche Entwicklungen brauchen Zeit und auch beträchtliche personelle und finanzielle Ressourcen, die die Grenzen der großen Einzelgewerkschaften überschreiten dürften, von den Kleineren ganz zu schweigen. Hier scheint eine Bündelung der Ressourcen die naheliegende Lösung zu sein. Bei der Frage, warum das nicht stattfindet, sind wir auf ein Phänomen gestoßen, das sich unserer Ansicht nach als kontraproduktiv für eine Umdeutung der gewerkschaftlichen Identität vom Dienstleister zum Solidarpartner erweist. Während innerhalb und zwischen den Beschäftigungsgruppen fremdproduzierte Konkurrenzen Verteilungskämpfe um Arbeitsplätze auslösen, münden zwischen den Gewerkschaften Verteilungskämpfe um Mitglieder in eine selbstproduzierte Konkurrenz untereinander. Die Notwendigkeit, die jeweils eigene Organisationsmacht zu stärken, ist leicht nachvollziehbar. Dass der entsolidarisierende Effekt solcher Wettbewerbsstrategien jedoch vor dem Hintergrund eines geteilten Ressourcenmangels nicht Gegenstand gewerkschaftlicher Diskussion geworden ist, bedarf einer Erklärung. Möglicherweise ist der tägliche akute Handlungsdruck so groß, dass kein Raum mehr für die Überlegung bleibt, dass eine Stärkung der eigenen Gewerkschaft auf Kosten einer oder mehrerer anderer langfristig eher nicht zu den benötigten breiten gesellschaftlichen Solidarisierung führen wird. Das wurde nochmals verdeutlicht, als wir versucht haben aus den jeweils individuellen Zielsetzungen unserer Gesprächspartner auf mögliche gemeinsame Zielsetzungen zu schließen. Gleiche Zielnennungen haben sich dabei nicht als Indikator für gemeinsame Ziele, d.h. für Ziele, die man auch zusammen in einem Solidarbündnis verfolgen kann herausgestellt. Dazu bedarf es Lösungsansätze, die diese Ziele auch für alle verwirklichen wollen und nicht für einzelne Beschäftigungsgruppen auf Kosten anderer. Wenn die Lösungsansätze das nicht berücksichtigen, verschärfen sich die Interessengegensätze. Inwieweit gemeinsame Ziele verbindend oder trennend sind, entscheidet sich also auf der Handlungsebene. Wir haben das in einem Gedankenexperiment anhand eines Vorschlag aus der Gewerkschaft durchgespielt, und zwar dem Vorschlag, für eine Mitbestimmung entlang der gesamten Wertschöpfungskette gesetzliche Grundlagen zu schaffen. Von diesem Lösungsansatz wäre eine große Anzahl von Beschäftigungsgruppen positiv betroffen – mittelbar oder unmittelbar. Es kann also als ein gemeinsames Ziel betrachtet werden, das auf einer strukturellen Ebene ansetzt. Die angestrebte Gesetzesveränderung stellt einen tiefen Eingriff in betriebliche Entscheidungsstrukturen dar, so dass mit erheblichem Widerstand aus Politik und Wirtschaft zu rechnen ist. Ein möglichst breites Solidarbündnis wäre also notwendig. Da es nicht zusammen mit allen Betroffenen entwickelt wurde, stellt sich die Vermittlung dieses Ziels jedoch als

außerordentlich ressourcenintensiv heraus. So müssen mit dem Ziel auch die strukturellen Zusammenhänge, aus deren Verständnis heraus es formuliert wurde, quasi mitvermittelt werden. Denn nur dann kann der Zusammenhang zu jeweils individuellen Handlungsproblematiken erschlossen werden. Dazu bedarf es aber nicht nur beträchtlicher zeitlicher und personeller Ressourcen. Es fehlen in Zeiten sich auflösender Betriebsstrukturen und einer Zunahme tariffreier Zonen auch die Räume, in denen eine solche Vermittlung stattfinden kann. Das sind Schwierigkeiten, mit denen bei allen angestrebten Veränderungen auf strukturellen Ebenen zu rechnen ist. Unter dem derzeitigen Handlungsdruck ist es jedoch unrealistisch, derartige Lösungsansätze basisdemokratisch zu entwickeln. Es bedarf also einer handlungsinitierenden Institution. Die DGB-Gewerkschaften könnten und sollten das sein. Sie müssen dann aber geeignete Handlungsangebote machen, d.h. solche, in denen sich die Beteiligten im Handlungsprozess Zusammenhänge erschließen und somit ein politisches Solidaritätsverständnis entwickeln können. Solidarität wäre dann nicht Voraussetzung für gemeinsames Handeln, die man einfach einfordern kann, sondern ein Resultat gemeinsamen Handelns. Um jedoch als Handlungsinitiator und Handlungspartner ernst genommen zu werden, müssen die DGB-Gewerkschaften ihr Profil schärfen. Es muss sich auch innerhalb der Gewerkschaften ein politisches Solidaritätsverständnis durchsetzen, so dass Interessenskonflikte klar benannt werden und die eigene Positionierung innerhalb dieser Konflikte eindeutig wird. Letzteres auch deshalb, weil auch Beschäftigungs- und gesellschaftliche Gruppen, die nicht zur traditionellen Gewerkschaftsklientel gehören, für ein durchsetzungsfähiges Solidarbündnis notwendig sind. Die Gewerkschaften müssen es schaffen, den Weg weg von einer Mitglieder- und Stellvertreterpolitik hin zu einem Verständnis und auch Selbstverständnis als ein Solidarpartner für alle Arbeitnehmer zu entwickeln. Gewerkschaft wäre nämlich dann in der Wahrnehmung nicht mehr der „Dienstleister, der nicht liefert“ sondern ein Solidarpartner, mit dem zusammen man unter einschränkenden und behindernden Bedingungen etwas erkämpft. Eine völlige Umdeutung der momentan immer wieder postulierten gewerkschaftlichen Schwächung: Es ginge dann nämlich nicht mehr um Defizite der Gewerkschaft, sondern um die zunehmenden Defizite der Bedingungen, unter denen Arbeitnehmerinteressen eingefordert werden müssen. Damit könnten diese Defizite auch offen angesprochen werden, ohne einen gewerkschaftlichen Ansehensverlust befürchten zu müssen.

Eine solche Entwicklung kann unserer Ansicht nur gelingen, wenn sie gesamtgewerkschaftlich versucht wird, statt dem Problem der schwindenden Organisationsmacht mit einem Wettbewerb um Mitglieder und damit mit einer Entsolidarisierung der Einzelgewerkschaften zu begegnen.

## Handlungsempfehlungen

Um der Entsolidarisierung zwischen den Beschäftigungsgruppen entgegenzuwirken müssen nicht nur die individuellen bzw. gruppenspezifischen Problematiken als ge-

meinsame erkannt werden sondern auch die Lösungsstrategien gruppenübergreifend sein. Dazu ist eine gemeinsame Verortung in Interessenskonstellationen notwendig. Eine stärkere Verschränkung von Bildung und Konflikt handeln würde das unterstützen. In der gewerkschaftlichen Bildung gibt es da eine Reihe von Ansatzpunkten:

Standortbestimmung der Akteure, d. h. Verortung in der Interessenskonstellation Arbeitnehmer – Arbeitgeber – Wirtschaftspolitische Entscheidungsträger, als fester Bestandteil aller Seminare, vor allem aber der betriebsrätslichen Grundlagenseminare.

Die Vermittlung und Erarbeitung von Handlungswissen sollte der Vermittlung von Fachwissen mindestens gleichberechtigt sein. Wobei Handlungswissen sich nicht in der Erarbeitung von Betriebsvereinbarungen und Haustarifverträgen erschöpfen kann, sondern grundsätzlich die Beteiligung der Belegschaften und aller von der jeweiligen Problematik Betroffenen an den Lösungsstrategien zum Inhalt haben sollte.

Das Bildungsgeschehen stärker in die Betriebe verlagern. Ideal wäre eine Kombination von Seminar-Lernen und Handlungsbegleitung vor Ort.

Da betrieblich ein immer geringer werdender Teil der Arbeitnehmer erreicht werden kann, ist es sinnvoll, mit Schulen, Berufsschulen, Universitäten und Jugendeinrichtungen Projekte zu entwickeln, in denen entlang der Handlungsherausforderungen, denen sich Schüler, Auszubildende und Studenten stellen müssen, die notwendigen gemeinsamen Lern- und Reflexionsprozesse initiiert werden.

Eine eindeutige (wirtschafts-) politische Positionierung der Gewerkschaften in der öffentlichen Darstellung und damit eine Willensbekundung, ein gesellschaftspolitischer Akteur zu werden, der dem wachsenden gesellschaftlichen Unbehagen und der immer verbreiteteren Systemkritik eine Heimat geben könnte.

## Literaturverzeichnis

- Aleith, J. D. (2010): Leiharbeit und Solidarität: Was hindert Stammbeschäftigte, Arbeitnehmervertreter und Leiharbeitnehmer daran, sich gemeinsam und solidarisch für bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen einzusetzen? Eine Analyse aus Sicht von Leiharbeitnehmern. Berlin.
- Bourdieu, P. et al. (1997): Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft. Konstanz.
- Brinkmann, U. et al (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms. Wiesbaden.
- Bürgin, J. (2013): Gewerkschaftliche Bildung unter Bedingungen indirekter Arbeitssteuerung. Münster.
- Castel, R. (2000): Die Metamorphose der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz.
- Dörre, K./Scherschel, K./Booth, M. (2013): Bewährungsproben für die Unterschicht? Soziale Folgen aktivierender Arbeitsmarktpolitik. Frankfurt a.M.
- Dörre, K./Happ, A./Matuschek, I. (2013): Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben. Hamburg.
- Dörre, K. (2014): Prekarisierung und Gewerkschaften – Gegenstand einer öffentlichen Soziologie. In: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit. Profile prekärer Arbeit – Arbeitspolitik von unten. Frankfurt a.M., S. 25–48.
- Heitmeyer, W./Klein, A. (2010): Wenn die Wut kein politisches Ventil findet. Politische Kapitulation und die Folgen für schwache Gruppen. In: Heitmeyer, W. (Hrsg.): Deutsche Zustände. Berlin.
- Held, J. et al. (2011): Was bewegt junge Menschen? Lebensführung und solidarisches Handeln junger Beschäftigter im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden.
- Markart, M. (2009): Einführung in die kritische Psychologie. Hamburg.
- Martens, H. (2014): Beteiligung und Demokratisierung angesichts „Neuer Arbeit“ - Aufgaben der Demokratisierung digitaler Wissensarbeit im Zeichen von Subjektivierung und Prekarisierung. In: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit. Profile prekärer Arbeit – Arbeitspolitik von unten. Frankfurt a.M., S. 298–310.