



Richard Detje / Dieter Sauer

Solidarität in den Krisen der Arbeitswelt

Aktualität kollektiver
Widerstandserfahrungen

Richard Detje/Dieter Sauer
Solidarität in den Krisen der Arbeitswelt

Richard Detje und *Dieter Sauer* sind Sozialforscher, die sich in zahlreichen Studien mit der Krisenwahrnehmung von Beschäftigten befasst haben. Zuletzt erschien im Jahr 2021 von ihnen im VSA: Verlag der Band »Corona-Krise im Betrieb. Empirische Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistungen«.

Wir danken der Rosa-Luxemburg-Stiftung für die fortgesetzte Förderung unserer Arbeit. Mit »Krise ohne Konflikt« (Hamburg 2011), »Krisenerfahrungen und Politik« (Hamburg 2013), »Rechtspopulismus und Gewerkschaften« (Hamburg 2018), »Corona-Krise im Betrieb« (Hamburg 2021) und der vorliegenden Arbeit haben wir Studien über einen Zeitraum von weit über einem Krisen-Jahrzehnt veröffentlicht. Sie ermöglichen zeitdiagnostische Einblicke in jene Arbeitswelt, in der abhängig Beschäftigte einen Großteil ihres Lebens – ihrer Erfahrungen, sozialen Kontakte und Auseinandersetzungen – im aktivsten Lebensabschnitt verbringen.

Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen, die uns in den Betrieben, betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben, die wir häufig über den geplanten Rahmen hinaus in Anspruch nahmen, um von ihren Erfahrungen lernen und darüber berichten zu können. Wir danken ferner jenen Kolleginnen und Kollegen, die sich der Mühe unterzogen haben, das Manuskript kritisch gegenzulesen und uns mit weiterführenden Hinweisen über manche Klippe hinweggeholfen haben. Und wir danken Sonja Tatus für die erneut sehr verlässliche Herstellung der Transkripte sowie Frank Seiß für das gründliche Lektorat.

Richard Detje/Dieter Sauer

Solidarität in den Krisen der Arbeitswelt

Aktualität kollektiver Widerstandserfahrungen

VSA: Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

Die Drucklegung wird unterstützt von der Rosa-Luxemburg-Stiftung
www.rosalux.de



Dieses Buch wird unter den Bedingungen einer Creative Commons License veröffentlicht: Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Germany License

(abrufbar unter www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/legalcode).

Nach dieser Lizenz dürfen Sie die Texte für nichtkommerzielle Zwecke vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen unter der Bedingung, dass die Namen der Autoren und der Buchtitel inkl. Verlag genannt werden, der Inhalt nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert wird und Sie ihn unter vollständigem Abdruck dieses Lizenzhinweises weitergeben. Alle anderen Nutzungsformen, die nicht durch diese Creative Commons Lizenz oder das Urheberrecht gestattet sind, bleiben vorbehalten.

© VSA: Verlag 2023, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Umschlagfoto: In der Versandlogistikhalle von Amazon in Gera

(Bodo Schackow/picture alliance/dpa/dpa-Zentralbild)

Druck und Buchbindearbeiten: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-96488-181-6

Inhalt

1. Solidarität – zur Aktualität eines entleerten Begriffs	9
2. Solidarität in der Arbeitswelt – Klärung eines Begriffs	15
2.1 Kooperation	15
2.2 Kollegialität	17
2.3 Interessen	21
2.4 Solidarität	24
3. Methodische Vorgehensweise und Untersuchungsfelder	29
3.1 Fokus Betrieb	29
3.2 Vorgehen	30
3.3 Erhebungsinstrumente	32
3.4 Untersuchungsfelder	33
4. Fallbeispiele arbeitsweltlicher Solidarität	35
4.1 »Wer nicht kämpft, hat schon verloren« Der Kampf gegen Betriebsschließungen	36
»Letztlich macht der Eigentümer, was er will« Automobilzulieferer: Solidarität bis zum Drehkreuz	36
»Am besten, wir ketten uns alle ans Werkstor« Industriezulieferer: Eine Parabel jüngster Industriegeschichte	47
4.2 »Da driften Welten auseinander« Antriebstechnik: Produktionsarbeit unter Druck	54
4.3 »Warum sind wir eigentlich nicht solidarisch?« Der Kampf der Angestellten in Industriebetrieben	66
»Jenseits von Trillerpfeifen und roten Fahnen« Halbleitertechnik: Auf dem Weg zum »fertigungsleeren« Standort	67

»Wir müssen ganz neue Wege gehen« Mobilitätstechnik: mit interessenpolitischem Strategiewechsel zum Erfolg	78
4.4 Blockierte Verständigungsprozesse Versandlogistik: Betriebsratsgründung durch Mobilisierung von Schlüsselpersonen	88
4.5 »Fluide Belegschaft« – Sich wehren in flexiblen Arbeitsstrukturen	97
4.6 Nach der Krise ist vor der Krise Die schrittweise Abwicklung eines Warenhauskonzerns	106
4.7 »Wir leisten Dienst an der Gesellschaft« Der Kampf der Beschäftigten der Servicegesellschaft eines kommunalen Klinikums um die Rückkehr in den Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes	117
5. Über den Fall hinaus – Solidarisierung und die Entwicklungsdynamiken der Arbeit	133
5.1 Solidarisierung als Aneignungs- und Lernprozess	134
5.2 Die drei Welten der Arbeit	137
5.3 Solidarisierung in den drei Feldern der Arbeit	141
5.4 Übergreifende Solidarität – Öffentlichkeit, Bündnispartner, Politik	151
5.5 Solidarisierung als »Möglichkeitssinn«	153
Literatur	156

Für den Kollegen und Freund

Otto König (6. 9. 1945 – 31. 3. 2023),

dessen Lebenswerk die Organisation von Solidarität war
und dessen Buch

Band der Solidarität

Widerstand, Alternative Konzepte, Perspektiven

Die IG Metall Verwaltungsstelle Gevelsberg-Hattingen 1945–2010

mit zu dem Besten gehört,
was an erlebter Geschichte zu diesem Thema verfasst worden ist.

1. Solidarität – zur Aktualität eines entleerten Begriffs

Von der »erschöpften Gesellschaft« ist die Rede. Eine Kaskade von Krisenprozessen¹ scheint die Menschen müde gemacht und Zuversicht aufgezehrt zu haben. Knapp vier Fünftel der Bundesbürger sehen die soziale Kohäsion in Deutschland als »gefährdet« an. Mehr als die Hälfte sind der Auffassung, »die meisten Menschen würden sich nicht um ihre Mitmenschen kümmern« – so Befunde einer Befragung der Bertelsmann-Stiftung (2022). In dieser Zeit hat ein Gegenbegriff Konjunktur: »Solidarität«. Nicht als Zustandsbeschreibung, sondern in einem eher appellativen Verständnis. In der Pandemie im Frühjahr 2020 wurde den »Held*innen der Arbeit« demonstrativer Beifall gezollt, als Dank dafür, dass sie trotz Ansteckungsgefahren die Infrastruktur des gesellschaftlichen Lebens aufrecht erhalten haben: als Pflegekräfte in Kliniken und Heimen; als Lieferanten der online geordneten Produkte; als Handwerker im Außendienst oder als Kassierer*innen an den Kassen der Discounter. In kurzer Zeit veränderte sich der Blick auf Gesellschaft und Wirtschaft: »Systemrelevant« waren nicht mehr Investmentbanker und Hedgefondsmanager, die den Kapitalismus in der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2007-2010 an den Rand einer – wie es auf dem damaligen Weltwirtschaftsforum der ökonomischen und politischen Eliten in Davos hieß – »Systemschmelze« geführt hatten, sondern in großer Zahl jene »verkannten Leistungsträger*innen« (Mayer-Ahuja/Nachtwey 2021), bei denen Systemrelevanz mit harter Arbeit, Niedrig- oder Armutslohn und fehlender sozialer Anerkennung einher geht (Detje/Sauer 2021).

Die Jahre der Pandemie trugen in erheblichem Maße zu einer Aufwertung des Begriffs der Solidarität bei, wie fünf Jahre vorher die Migrationsbewegung über das Mittelmeer und den Balkan, die eine »Willkommenskultur« ausgelöst hatte. Angesichts tiefer sozialer Spaltungen, existenzieller Gefährdungen infolge eines nicht gestoppten Klimawan-

¹ In manchen Diskussionssträngen hat sich der Begriff der Polykrise (Demirovic et al. 2011; Tooze 2022) eingebürgert: von der weder durch das Kyoto-Protokoll 1997 noch durch das Paris-Protokoll 2015 gebremsten Klimakrise über die Finanz- und Wirtschaftskrise nach 2008, der fälschlicherweise sogenannten »Flüchtlingskrise« 2015, den Ausbruch der Corona-Pandemie 2020, über die Erfahrung der neuen Allgegenwart eines Krieges in Europa nach Russlands Überfall auf die Ukraine im Februar 2022 bis zur Energiekrise und Inflationsentwicklung 2022/23.

dels, globaler Hegemonialkonflikte und daraus erwachsender Kriege drohen die »Weltgesellschaft« und die Nationalstaaten in unterschiedliche Überlebensgemeinschaften zu zerfallen. Solidarität soll jener Kitt sein, der die in der Epoche des Neoliberalismus aufgesprengten Gemeinwesen stabilisiert. Damit ist »Solidarität« zu einem Synonym für Empathie und Hilfsbereitschaft mutiert.² Wir können dies als Alltags- oder Menschenrechtssolidarität bezeichnen. Ein großes WIR wird beschworen: aller, die durch Vorsorge zur Resilienz in Zeiten der Pandemie beitragen; der durch Inflation gebeutelten Beschäftigten mit den durch Versorgungsengpässe zur Produktionsdrosselung gezwungenen Unternehmen;³ der IT-Spezialistin mit der migrantischen Reinigungskraft im privaten Haushalt; des reichen Nordens mit dem drangsalierten globalen Süden. Der Appell an Zusammenhalt⁴ in einer zerklüfteten, von Krisen heimgesuchten Gesellschaft, deren politisches Personal weder soziale Gräben schließt noch Klimaveränderungen, die ökologischen Kippunkten gefährlich nahekommen, abzubremesen vermag – das ist der Kern der gegenwärtigen Solidaritätsappelle.⁵ In diesem Verständnis beschwört »Solidarität« ein imaginäres, allumfassendes soziales WIR, durchdrungen von einem karitativen Verständnis, in dem das jeweilige soziale Oben eine fürsorgliche Haltung gegenüber den darunter liegenden Klassen und Schichten an den Tag legen soll. Dieser Appell an gesellschaftlichen Zusammenhalt ist zutiefst ideologisch.

»Solidarität« meinte in der Entwicklung des Kapitalismus im 19. und in weiten Teilen des 20. Jahrhunderts jedoch etwas anderes, lokalisiert vor allem in der Arbeitswelt. Bezeichnet werden damit Proteste, Aktionen und Organisationen, die aus dem Status der Lohnabhängigkeit heraus entstehen und die als solche eben nicht alle einschließen, sondern einen

² »Der aktuelle Sprachgebrauch tendiert dahin, jede beliebige Hilfeleistung als ›Solidarität‹ zu bezeichnen; wenn aber zur ›Solidarität‹ mit Erdbebenopfern oder mit Hungernden aufgerufen wird, so verschwimmt jegliche Differenz zwischen ›Solidarität‹ und ›Wohltätigkeit‹.« (Bayertz 1998: 49).

³ Dieses Beispiel findet sich in den Ausführungen des DGB zum 1. Mai 2021.

⁴ Wenn Solidarität in aktuellen arbeitssoziologischen Studien zum Thema wird, geschieht dies prominent meist im Kontext eines gestörten gesellschaftlichen Zusammenhalts, wodurch die Zukunftsfähigkeit des Gemeinwesens und dessen Resilienz gefährdet wird. Daraus ist 2020 ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes bundesweites Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ) mit mehr als 100 Wissenschaftler*innen entstanden.

⁵ »Tatsächlich wird ›Solidarität‹ bzw. ›soziale Solidarität‹ besonders von Soziologen oft in diesem allgemeinsten Sinne von ›gesellschaftlichem Zusammenhalt‹ verstanden. Bei dieser Verwendung wird gleichwohl meist unterstellt, daß dieser Zusammenhalt wesentlich durch normative Bindung, Loyalität oder Konsens konstituiert wird.« (Wild, in: Bayertz 1998: 210).

Gegnerbezug aufweisen – grob historisch den »Fabrikherren« oder allgemeiner dem Kapital gegenüber. Also eben kein Wohltätigkeitsverhältnis.

Allerdings gerät das, was heute rückblickend als »Arbeitersolidarität« bezeichnet wird, häufig zu einem eher mechanischen Verständnis von sozialer Realität: Ausbeutung, Unterdrückung, soziales Leid hätten Lebenslagen und Milieus geschaffen, die die Betroffenen in ihrer Not »auf Gedeih und Verderb« hätten zusammenstehen lassen. Das ist deshalb »mechanisch« gedacht, weil der Kurzschluss »je mehr Elend, umso mehr Solidarität« in der historischen Realität noch nie gestimmt hat. Daran schließt eine zweite Argumentation an, der zufolge sich die moderne Gesellschaft des Arbeiter- und damit auch des Arbeitsweltkontextes von »Solidarität« weitgehend entledigt haben soll.⁶ Die entsprechenden Diskurse lauten: Jene Milieus, die einmal Zusammenhalt stifteten – unter Stahl- und Bergarbeitern, auf den Werften und an den Fließbändern der Automobilindustrie – haben sich in Individualisierung, soziale Zersplitterung, Pluralisierung von Lebensweisen und biografisch-lebensweltliche Singularisierung aufgelöst. Damit hat »Solidarität« die eingangs skizzierte Umkodierung und Neukontextualisierung erfahren. Erstens vom widerständigen Aufbegehren der subalternen Klassen gegen Herrschaftseliten zur Neufassung des alten Narrativs »Wir sitzen alle in einem Boot« – die einen an den Riemen, die anderen am Ruder, was mehr einem funktionalen als einem Herrschaftsverhältnis entspräche. Zweitens, indem der einst prägende Lohnarbeitsbezug als museal dargestellt wird, an rote Fahnen, Klassenkampfrhetorik, Streikparolen und den Klang von Trillerpfeifen erinnernd, deren Symbolik kaum noch durch eigenständige Machtressourcen untersetzt sei. Lohnarbeit stelle heute keine Bindungen mehr her – mit der Erosion der alten Arbeitersolidarität scheint »Solidarität« aus der Arbeitswelt verschwunden zu sein. Denn: »Wer sollen die Proletarier, die alles richten, heute sein? Sicher nicht die hochbezahlten deutschen Facharbeiter mit ihrer Wertarbeit. Auch nicht das Heer der Angestellten, die die Apparate der Herrschaft, der Technik und der Wissenschaft bevölkern. Und erst recht nicht die unselbständig Selb-

⁶ »Die alte Hegemonie linker, sozialistischer oder sozialreformerisch gefärbter Arbeiterkulturen beruhte sowohl auf einem spezifischen Arbeitsethos als auch Arbeitshabitus, deren Bestandteile die Bereitschaft zu auch körperlich harter und anstrengender Arbeit (»Maloche«), der Respekt vor Facharbeit und Berufsqualifikation, das Festhalten an strikten und geschlechtsspezifischen Rollen- und Arbeitsteilungen in Arbeitswelt und Familie sowie die Wertschätzung von Solidarität und Egalität waren. Das Schrumpfen industrieller Arbeitsplätze in der Gegenwart und die Zukunftserwartung des völligen Verschwindens dieser Arbeit stellen auch die kollektive Verbindlichkeit dieser Arbeitskultur in Frage.« (Raphael 2019: 460).

ständigen, die sich als Agenten der Netzwerke und als Produzenten des Wissens verstehen.« (Bude 2019: 75) Von dieser Aufzählung ausgenommen sind leicht zu ersetzende Jedermanns/frauarbeit und die Angehörigen eines Prekariats, deren arbeitsweltliche Lage von Konkurrenz und Abwertung geprägt ist, woraus keine durchsetzungsstarken Machtressourcen erwachsen.

Vor diesem Hintergrund erfolgt die Umdefinition und Neuverortung von Solidarität von zwei Blickrichtungen her: (a) als Anrufung einer Wertordnung, mit der gesellschaftlicher Zusammenhalt wiederhergestellt werden soll, (b) als Beschwörung einer ausstrahlungsfähigen »Alltags-solidarität«, nachdem der soziale Bezugspunkt »Arbeiter« eher absteigenden sozialen Klassen zugeordnet wird.

Diese Einordnung – gerade, weil sie so eingängig und einschlägig daherkommt – erfordert Widerspruch. »Wer den langen Weg der Geschichte vom 19. Jahrhundert bis in unsere Gegenwart verfolgt, kann sich angesichts der gegenwärtigen Kontroversen um die Folgen der Pandemie nur verwundert die Augen reiben: Einst ein kämpferischer Begriff der Arbeiterbewegung, ist der Appell zur Solidarität ins Zentrum staatlicher Krisenpolitik gerückt ...« (Süß/Torp 2021: 175)⁷ In diesem Zentrum sind eigensinnige Interessen geradezu verpönt, gilt es doch klassenübergreifenden sozialen Zusammenhalt als das neue WIR zu beschwören.

Um nicht falsch verstanden zu werden: nichts gegen Hilfsbereitschaft und karitative Gemeinschaftlichkeit. Doch Solidarität, so wie wir sie im Folgenden im Kontext arbeitsweltlicher Entwicklungen und Erfahrungen verstehen, ist etwas anderes.

⁷ Auch der DGB präferiert ein wertorientiertes, um die historischen Bedeutungen innerhalb der Arbeiterbewegung bereinigtes Solidaritätsverständnis. Im Aufruf zum 1. Mai 2021 heißt es: »Solidarität bedeutet in einfachen Worten, dass alle Menschen aufeinander Rücksicht nehmen – auch wenn sich daraus kein eigener Vorteil ergibt. Gerade in Zeiten, in denen es darum geht, immer schneller, größer und weiter zu kommen, drohen viele Menschen den Anschluss zu verlieren. Hier ist Solidarität gefragt: global aber auch in der eigenen Stadt oder der Familie ... Wenn wir in den Monaten der Pandemie etwas gelernt haben, dann das: Niemand bewältigt diese Krise allein. Nur als Wir, nur wenn wir gemeinsam handeln, finden wir den Weg in die Zukunft.« (DGB 1. Mai 2021 unter dem Motto »Solidarität ist Zukunft«) 2023 lautete das DGB-Motto zum 1. Mai: »Ungebrochen solidarisch«. Erneut fehlt eine explizite Bezugnahme auf arbeitsweltliche Problemlagen jenseits von Verteilungsfragen: »Die Welt ist im Krisen-Dauermodus: Energiekrise, Klimakrise, der Krieg in der Ukraine, hohe Inflation und die Auswirkungen der Corona-Pandemie erzeugen Unsicherheit und stürzen viele Menschen in existentielle Sorgen. Wir Gewerkschaften stehen an ihrer Seite. Gemeinsam setzen wir am Tag der Arbeit ein sichtbares Zeichen ... Gemeinsam sind wir ungebrochen solidarisch!«

Sie ist auch keineswegs verschwunden. Im Herbst 2022 und Frühjahr 2023 meldeten sich die Beschäftigten in den Betrieben mit ihren Gewerkschaften eindrucksvoll zu Wort – mit Arbeitskämpfen quer durch Industrie, private und öffentliche Dienstleistungen. Dabei sind Streiks oft nur die Spitze des Eisbergs. Solidarität steckt in erheblich größerem Maß in den in der Öffentlichkeit meist nicht berichteten betrieblichen Erfahrungen, Verständigungsprozessen, Auseinandersetzungen und Aktionen, die spätere Protestaktionen und Arbeitsniederlegungen erst ermöglichen. Dabei ist nicht nur das hohe Aktivitätsniveau berichtenswert. Ein Novum war die abgestimmte Parallelität, man könnte auch sagen Koordination der Streikaktionen über Branchen hinweg: Post, Bahn, öffentlicher Nahverkehr und Flughäfen, öffentlich Beschäftigte bei den Kommunen und im Bund waren einbezogen. Das ergraute Bild der Einheitsgewerkschaft bekam neue lebendige Farben. Da war sie wieder: die Solidarität der abhängig Beschäftigten über betriebliche, professionelle und sektorale Schranken hinweg. Und mehr noch als das: eine Solidarität, die aus der Arbeitswelt herausragte und mit zivilgesellschaftlichen Bündnispartnern Druck entfaltete – von Sozialverbänden bis zur Klima- und Ökologiebewegung. Wer es mit dem Abschreiben der »Proletarier« tatsächlich ernst gemeint hatte und nicht nur einem modischen Impuls gefolgt war, dürfte sich verwundert die Augen gerieben haben.

Um die Herausbildung von Solidarität und solidarischen Praxen nachzuvollziehen, haben wir nicht spektakuläre Großkonflikte, sondern kleinteiligere Problemlagen und Auseinandersetzungen in Augenschein genommen. Diese Konflikte wurden gleichwohl mit nicht weniger Energie geführt, auch wenn sie nur in Ausnahmefällen über den regionalen Nahbereich hinaus Bekanntheit erlangt haben. Sie erlauben es, den Blick auf den Alltag betrieblicher Erfahrungen zu richten, den Entstehungskontexten von Solidarisierungsprozessen nachzugehen, den restriktiven und förderlichen Bedingungen, der Rolle der Akteure, dem Zusammenhang von betrieblichen Entwicklungen und Konzernstrategien. Auseinandersetzungen, die vom medialen Radar oft nicht zur Kenntnis genommen werden, enthalten Nachrichten- und Lernpotenzial, das gehoben werden sollte.⁸

⁸ Darauf, dass Solidarität auch in der einschlägigen soziologischen Fachliteratur ein aktuell nur wenig bearbeitetes Thema ist, verweisen die Herausgeber*innen des Bandes 4/2018 der Industriellen Beziehungen (Becker et al. 2018). In ihrem Editorial beklagen sie die fehlende Rückmeldung zu diesem Thema.

2. Solidarität in der Arbeitswelt – Klärung eines Begriffs

Ehe wir die betrieblichen Fälle darstellen, müssen wir den begrifflichen Rahmen klären, in dem wir im arbeitsweltlichen Kontext von Solidarität sprechen. Was ist der soziale Gehalt dieses Begriffs, der meist als wertorientierter Bezugsrahmen daherkommt? Wir zielen mit unseren nachfolgenden Ausführungen auf ein Begriffsverständnis, das den Zusammenhang zur arbeitsweltlichen Geschichte festhält. Nicht auf Alltags- und Menschenrechtssolidarität. Uns interessieren die arbeitsgesellschaftlichen Grundlagen des neuzeitlichen Solidaritätsverständnisses. Wie entsteht es? Welche Voraussetzungen müssen dafür gegeben sein?

2.1 Kooperation

Die materiell-soziale Basis für Solidarität liegt in der kooperativen Struktur des Arbeitsprozesses, die die einzelnen Beschäftigten aufeinander bezieht und miteinander verbindet. »Die Form der Arbeit vieler, die in demselben Produktionsprozess oder in verschiedenen zusammenhängenden Produktionsprozessen planmäßig neben- und miteinander arbeiten, heißt Kooperation.« (MEW 23: 344)

Der historische Ort für diese Aufhebung der Vereinzelung und ihre Zusammenführung ist der Betrieb. Es ist zunächst eine funktionelle Gemeinsamkeit, die unter der Regie des Einzelkapitals hergestellt wird, eine eigene Quelle der Wertschöpfung (»Schöpfung einer Produktivkraft«) darstellt und dessen Profitabilität erhöht.

In der Entwicklung des Kapitalismus stellt die Kooperation der Vielen einen dreifachen Qualitätssprung dar:

Erstens geht die kollektive Nutzung der Produktions- und Arbeitsmittel mit einer Senkung ihrer Kosten und der Preise, der mit ihnen produzierten Waren einher: »Diese Ökonomie in der Anwendung der Produktionsmittel entspringt nur aus ihrem gemeinsamen Konsum im Arbeitsprozess vieler. Und sie erhalten diesen Charakter als Bedingungen gesellschaftlicher Arbeit oder gesellschaftliche Bedingungen der Arbeit im Unterschied von den zersplitterten und relativ kostspieligen Produktionsmitteln vereinzelter selbständiger Arbeit oder Kleinmeister.« (Ebd.)

Es stellt sich hier die Frage, ob durch diverse Reorganisationsprozesse (u.a. Digitalisierung) sowie durch die Trennung gemeinsamer Räume (u.a. von Betrieb und Homeoffice) und Zeiterfahrungen (im Rahmen von global sourcing) und ihre virtuelle Zusammenfassung eine neue Realität der Kooperation geschaffen wird.

Zweitens verändert Kooperation die Arbeitsverausgabung selbst, hebt sie auf eine neue Stufe, indem »bei den meisten produktiven Arbeiten der bloße gesellschaftliche Kontakt einen Wetteifer und eine eigne Erregung der Lebensgeister (animal spirits) [erzeugt, d.V.], welche die individuelle Leistungsfähigkeit der einzelnen erhöhen« (ebd.: 345).

Hier haben wir »in nuce« auch das, was Kratzer et al. (2015) als Rationalitätsansprüche an Arbeit und Betrieb bezeichnen. Zum »Wetteifer« tragen heute auch Vermarktlichungsprozesse bei, die die Individuen im Inneren der Unternehmen in Konkurrenz zueinander setzen. Allerdings steht dabei das Interesse an unternehmerischem Erfolg auf dem Markt im Zentrum und nicht der subjektive Antrieb, gut und effizient zu arbeiten – auch wenn sich das nicht immer ausschließen muss.

Drittens realisiert sich Kooperation in einem System der Direktion und Teilung der Arbeit. Durch beides wird sie zugleich »aufgehoben«. Der Produktionsprozess ist kooperativ, aber im Sinne der Kooperation diverser, separierter, teilweise isolierter Teilarbeiten. Kooperation ist also nicht das gleichartige Nebeneinanderarbeiten, nicht Arbeit der Gleichen, sondern Kooperation verschiedener Teilarbeiten, die auf der horizontalen Ebene funktionale Bezüge haben und vertikal in hierarchischer Struktur zueinander stehen. Dies schließt auch unterhalb des Lohnarbeit-Kapital-Verhältnisses Direktions-, Anordnungs- und Herrschaftsverhältnisse ein.

Kooperation bezeichnet nicht nur einen funktionalen Zusammenhang. Kooperation erfordert zugleich ein aktives Aneignungsverhältnis und ist damit ein objektiver wie subjektiver Prozess. Sie ist nicht nur den Funktionserfordernissen kapitalistischer Arbeits- und Verwertungslogik unterworfen, sondern ebenso ein Feld lohnabhängiger Interessenpolitik.

Die Durchsetzung von Homeoffice in den Jahren der Pandemie, aber auch die Erfahrungen mit Cloud-, Crowd- und Click-Working stellen neue Anforderungen an die Realisierung von Kooperation. Der Auflösung in der räumlichen Dimension stehen neue Möglichkeiten der virtuellen Zusammenarbeit gegenüber. Noch ist offen, inwieweit damit funktionale und soziale Kooperationsanforderungen einzulösen sind. Gegenwärtig wird diese Entwicklung als Zukunftsvisionen gehandelt, doch es gibt deutliche Warnungen davor, darin die Hauptachse der Umbrüche der Ar-

beit im Gegenwartskapitalismus zu sehen. Eine Zusammenfassung aktueller Forschungsergebnisse aus dem SOFI Göttingen lautet: »In bestimmten Feldern – etwa dem der Plattformökonomie – und durch neue digitale Geschäftsmodelle entstehen sicherlich starke Brüche und neue Herausforderungen; sie dürfen aber nicht fürs Ganze genommen werden. Andere ökonomische und organisationale Felder verschwinden dadurch nicht etwa, sondern behalten ihre spezifische Bedeutung und prägen die Gesamtentwicklung weiterhin mit. Deshalb haben wir es gleichzeitig auch mit einem Kapitalismus der Beharrung und des kontinuierlichen, aber weniger spektakulären Wandels zu tun, in dem die Mühen der Ebene dominieren. Zugleich handelt es sich immer um einen regulierten Kapitalismus, in dem Digitalisierungsprozesse in mehr oder weniger stark geregelten, eingespurten Bahnen verlaufen. Digitalisierung bleibt dabei stets nur *eine* Einflussgröße im Wechselspiel sozialer Kräfte – und nicht immer die wichtigste.« (Buss u.a. 2021: 29f.)

2.2 Kollegialität

Solidarität kann nicht einfach mit Kooperation kurzgeschlossen werden. Was mit den »Lebensgeistern« bereits angesprochen wurde: Der/die Lohnarbeiter/in tritt nicht nur als Teil des Kapitals, sondern als (Kollektiv-) Subjekt in den kapitalistischen Arbeitsprozess. Die sozialen Beziehungen auf der Basis objektiver Kooperationsstrukturen kann man als Kollegialität bezeichnen. Kollegialität bezieht sich zunächst auf den funktionalen Zusammenhang des Arbeitsprozesses. Aber nicht jede Zusammenarbeit hat kollegialen Charakter, insofern stellt Kollegialität eine eigene, über den funktionalen Zusammenhang hinausgehende Qualität dar.

Betriebe würden ohne Kollegialität, ohne die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung in der Arbeit, nicht funktionieren. Kollegialität in diesem Sinn ist eine unsichtbare Ressource, die ein gemeinsames Interesse an Kooperation konstituiert. Gegenseitige Unterstützung ist eine Verpflichtung, die aus der kooperativen Struktur des Arbeitsprozesses resultiert – auch jenseits jeder ethischen oder moralischen Orientierung – und sie ist zugleich Ausdruck des sozialen Miteinanders unter den Kolleg*innen. Eine Gewerkschaftssekretärin bringt das folgendermaßen zum Ausdruck:

»Nur wenn das Vertrauen der Leute gegenseitig da ist, wenn sich die Leute gegenseitig kennen, wenn sie sich motivieren, wenn sie sich gemeinsam gegen die Angst stellen, können sie auch kollektiv handeln.«

Kollegialität hat sowohl eine instrumentelle, auf den Arbeitsprozess bezogene Basis als auch eine auf wechselseitige Unterstützung und Anerkennung ausgerichtete soziale Orientierung.

Nach Kock und Kutzner ist »die Grundlage kollegialer Beziehungen das Bemühen, die Arbeitsaufgaben als gemeinsame zu definieren und Einvernehmen darüber zu erzielen, was als Ziel der Zusammenarbeit gelten soll. Zusammenarbeit als soziale Beziehung erfordert ein gewisses Verständnis der Personen füreinander, das spontan entstehen kann, aber in der Regel bewusst von den Beteiligten hergestellt und geformt wird. Eine dritte Praktik zur Herstellung kollegialer Beziehungen besteht darin, dass die Arbeitenden an den Schnittstellen ihrer jeweiligen Tätigkeiten einander entgegenkommen. Schließlich entwickeln die Beschäftigten Praktiken gegenseitiger Hilfe und Unterstützung« (Kock/Kutzner 2018: 464).

Daran anschließend kann man Kollegialität im Sinne von Hürtgen als »Zusammenführung« zweier Anerkennungsansprüche und Arbeitsbegriffe fassen: »Einmal geht es darum, die gemeinsame Aufgabe gut zusammen zu bewältigen. Dafür braucht es ... Hilfe, Austausch und offene Kommunikation sowie die grundsätzliche Anerkennung der Kolleg/innen als Leistungskraft ... Zugleich wollen sie die Kolleg/innen auch als Menschen, als Personen wahrnehmen, über nicht arbeitsbezogene Dinge miteinander kommunizieren und teilweise auch Freizeit mit ihnen verbringen.« (Hürtgen 2013: 251)

Kollegialität ist folglich nicht allein die subjektive Übersetzung der Anforderungen arbeitsprozesslicher Kooperation – sie ist voraussetzungsvoller. Sie erfordert einen gewissen Grad an Transparenz, Zeitressourcen, die Akzeptanz von Unterschieden, die Bereitschaft zu gegenseitiger Unterstützung. Entsprechend bestimmt Hürtgen »verantwortungsvolle Zusammenarbeit« und Anerkennung des »Mensch-Seins« unter Kolleg*innen als die zwei Dimensionen von Kollegialität. Was »verantwortungsvolle Zusammenarbeit« ist, wird mit vom betrieblichen Leistungsregime definiert. »Anerkennungstheoretisch formuliert geht es um die doppelte Anerkennung im Kolleg/innenkreis: als Leistungskraft und als Person. Arbeitsbegrifflich betrachten insistieren die Gesprächspartner/innen damit auf den Zusammenhang zwischen dem subjektiv-menschlichen Charakter der Arbeit und ihrer sozial-konkreten Form als Erfüllung von Norm und Leistung. Kollegialität bedeutet, diesen Zusammenhang gut auszubalancieren und zu gestalten.« (Hürtgen 2013: 259)

Kollegialität ist mithin mehr als die subjektive Übersetzung von Kooperation. Sie bringt einerseits jenseits der Verschiedenheit der Arbeitsvorgänge ein gemeinsames Verständnis der Arbeitenden untereinander zum Ausdruck. Andererseits ist sie zugleich zielgerichtet, indem Kooperation

und Arbeitsteilung an Rationalitäts- und Effizienzkriterien, aber auch an Unterstützung und Hilfsbereitschaft gebunden sind. Kollegialität ist eingebettet in eine Arbeitswelt, die als ein leistungsorientiertes, meritokratisches System verstanden wird. Das macht Ausbalancierungsprozesse zu sehr komplexen Vorgängen. Komplex deshalb, weil »Leistungserfüllung« nicht einem einfachen Input-Output-Modell folgt, sondern selbst ein sozialer Vorgang ist, der vonseiten der Arbeitenden durch Gerechtigkeitsansprüche, vor allem »Fürsorge« und »Würde«, gebrochen wird. Man unterstützt Kolleg*innen auch dann, wenn sie aufgrund besonderer Belastungen nicht zu den Normal»performern« zählen, sofern sie sich entsprechend anstrengen und nicht auf Kosten anderer »eine ruhige Kugel schieben«. Auszug aus einem Interview:

»Ich finde es halt viel schlimmer, wenn ich weiß, ich habe einen Kollegen, der kann, aber er will nicht. Setzt sich hin ›Ach nee, das interessiert mich jetzt gerade nicht, was die anderen tun‹, verlangt aber dann von uns, wenn er krank ist, dass wir seine Arbeit mit übernehmen. Also das sind dann so Sachen, nein, das geht nicht. Aber bei einem Kollegen, der jetzt schon älter ist und zum Beispiel auch vielleicht nicht so..., dem greift man halt unter die Arme und versucht, das ihm so gut wie möglich zu zeigen.« (Kratzer u.a. 2015: 67f.)

Was »Leistung« letztlich heißt, ist – selbstverständlich neben den prioritären Vorgaben des Unternehmens – nicht zuletzt auch Ausdruck des Verständnisses und Verhaltens der abhängig Beschäftigten untereinander. Und nicht nur untereinander, sondern auch gegenüber den im Unternehmen gesetzten Leistungs- und Normanforderungen. Was davon als »gerecht« und »legitim« anerkannt wird, geht mit ein in das Verständnis darüber, wer zu dem Kreis der Kolleg*innen gehört. Kollegialität ist insofern ein durchaus eigensinniges, eigenen Gerechtigkeitsvorstellungen folgendes soziales Verhältnis. Ausbalancierung beinhaltet beides: Inklusion und Exklusion.

Für Richard Sennett (2019: 202ff.) ist Kooperation als »soziales Dreieck« von vornherein in diesem erweiterten, Kollegialität einschließenden Verständnis gemeint. Die Seiten des Dreiecks bestehen aus »verdienter Autorität« der von den Beschäftigten anerkannten Vorgesetzten, »wechselseitigem Respekt« und »Vertrauen« der Kolleg*innen untereinander sowie verstärkter »Kooperation während einer Krise«, wenn sich die Kolleg*innen wechselseitig im Krisenüberwindungsprozess unterstützend beistehen. Doch dieses Dreieck erodiert – so Sennett – durch zunehmende Isolation in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts: indem E-Mail-Kommunikation an die Stelle der Face-to-Face-Kooperation tritt (»die

Menschen starren auf Bildschirme, statt miteinander zu reden«), wachsende Arbeitsbelastungen (wenn jede/r darauf fokussiert ist, sein/ihr Pensum zu schaffen) und permanente Reorganisationsprozesse auf Kosten von Kommunikationszeiten gehen (»Natürlich arbeiten wir in Teams«, bemerkte ein Computertechniker prägnant, »aber die Dinge verändern sich ständig und wir verlieren immer wieder den Fokus«) und die Arbeitsverhältnisse diskontinuierlicher, befristet und kurzzeitiger werden. Das Dreieck droht zu zerfallen (ebd.: 225).

Aus Sennetts Sicht ist es zentral, Kooperation und darauf aufbauende soziale Beziehungen auszubauen. Kooperation hält er für die zentrale inklusive, Zusammenhalt und Gemeinschaft stiftende Ressource zur Überbrückung von sozialer Isolation. Die Arbeiterbewegung des vergangenen Jahrhunderts sei hingegen einem fatalen Irrtum aufgesessen: »Das 20. Jahrhundert pervertierte die Kooperation im Namen der Solidarität. Und nicht nur tyrannische Regime drängten auf Einheit. Schon der Wunsch nach Solidarität lädt dazu ein, die Menschen zu beherrschen und von oben zu manipulieren.« (Ebd.: 372)

Solidarität als autoritäres und doktrinäres Einheitspostulat, als Formel für das Zwängen der Vielen unter ein konformistisches Einheitsdenken? In der Arbeiterbewegung hat es an Interessenvertretungs- und Politikmodellen nicht gefehlt, die »Aktionseinheit« von oben nach unten durchdekliniert haben und damit gescheitert sind. Doch Sennetts Solidaritäts-Vorbehalt ist nicht nur Rückschau, sondern mehr noch auf die Gegenwarts- und Zukunftsentwicklung gerichtet: »Die Sehnsucht nach einer Solidarität, die inmitten ökonomischer Unsicherheit ein Gefühl der Sicherheit vermitteln könnte, führt heute zu einer radikalen Simplifizierung des sozialen Lebens: Abgrenzung gegen andere Gruppen, verbunden mit dem Gefühl, allein zu stehen und ganz auf sich selbst angewiesen zu sein.« (Ebd.: 374)

Solidarität mutiere damit zu einem Exklusions-Konzept: solidarisch untereinander gegen »die anderen«. In dem Maße, wie der Kapitalismus des 21. Jahrhunderts durch die Zersetzung des »sozialen Dreiecks« soziale Beziehungen zerstört, Kooperation auflöst und kollegialer Unterstützung den Boden entzieht, werde Solidarität zu einer abgrenzenden, destruktiven Realität. Solidarität und Ausgrenzung bilden in dieser Konstruktion ein Paar, das nicht zu trennen zu sein scheint. Damit zersetze sich Solidarität letztlich selbst als eine kollektive, von vielen unterstützte Machtressource. Solidarität, die in diesem Sinne als exkludierende Gruppenbildung verstanden wird, hebt sich selbst auf.

Doch Sennett macht einen doppelten Fehler: Jene »Kooperation«, die nicht in den Spaltungsprozessen der Arbeitswelt zerbricht, idealisiert er als

»Werkstatterfahrung«, als »Alltagsdiplomatie« und als »Nachbarschaftsgemeinschaft«. Der heutigen Arbeitswelt (und einer sozial wie kulturell differenzierten Zivilgesellschaft) wird das nicht ansatzweise gerecht. »Solidarität« ist bei Sennett entleert von interessengeleitetem Handeln in einer antagonistischen Gesellschaft. Es ist jedoch der Interessenbezug, der zum Verständnis von arbeitsweltlicher Solidarität in einer kapitalistischen Gesellschaft essenziell ist. Deshalb führen wir »Interesse« neben Kollegialität als weiteren Zwischenschritt auf dem Weg zu Solidarität ein.

2.3 Interessen

Die basalen Interessen lohnabhängiger Arbeit ergeben sich aus dem Verkauf und den Nutzungsbedingungen der Ware Arbeitskraft. Diese Ware ist nicht von ihrem Besitzer zu trennen, der nicht nur als ihr Eigentümer im Betrieb agiert – das ist das formale Verhältnis –, sondern auch als Person Träger des Arbeitsvermögens ist. Der Arbeiter entwickelt deshalb ein doppeltes Interesse: das Interesse des Eigentümers (Arbeitskraftbesitzer) am Verkauf und der Erhaltung seiner Ware und das Interesse der Person, die ihr Arbeitsvermögen anwenden und entwickeln möchte. Als Arbeitskraftbesitzer hat er ein Interesse an der Kontinuität des Beschäftigungsverhältnisses auf Reproduktionsniveau, die der Qualifikation und den Arbeitsanforderungen sowie dem Entwicklungsstand des gesellschaftlichen Reichtums entsprechen; an humanen Arbeitsbedingungen, Sicherung der Gesundheit, des Wissens und Könnens im Arbeitsprozess, Möglichkeiten beruflichen Aufstiegs. Als Person hat er ein Interesse an der Höherentwicklung des Arbeitsvermögens, an stofflich gelingender guter Arbeit, auch das intrinsische Interesse an Kooperation, das Interesse, nicht nur Objekt, sondern auch Subjekt der Entwicklung der Arbeitsgesellschaft zu sein, also Arbeit als partizipativ, mitbestimmt und veränderbar zu verstehen. Darin zeigt sich, dass basale Interessen nicht starr, sondern dynamisch sind, indem sie die historische Steigerung der Produktivkraft und zivilisatorische Entwicklungen transportieren.

Die individuellen Interessen unterliegen Kräften einer Verallgemeinerung: Zum einen sind dies die konkreten Beziehungen im Arbeitsprozess, die in dessen kooperativem Charakter begründet sind, und zum anderen die Gefährdungen ihrer Ware, ihres Arbeitsvermögens durch gemeinsam erfahrene Vernutzung im Arbeitsprozess (z.B. der Gesundheit). Hintergrund ist die strukturelle Machtasymmetrie, die den individuellen Verkauf und die Erhaltung der Arbeitskraft systematisch gefährdet. Die Erfahrung, individuell seine Reproduktionsinteressen nicht ausreichend

durchsetzen zu können, und die Erfahrung im Kooperationszusammenhang, dies als gemeinsame Gefährdung zu erkennen, schaffen die Möglichkeit der Konstitution gemeinsamer Interessen.

Dieser Konstitutionsprozess ist voraussetzungsreich. Individuelle Interessen sind durch alle Verblendungszusammenhänge hindurch zuerst einmal zu begreifen und individuell wahrzunehmen – und individuelle Interessen sind immer verschieden. Um über alle Differenzen hinweg das Gemeinsame mit anderen zu entdecken, bedarf es des Austausches und der Verständigung. Nur so wird auch eine Auseinandersetzung mit der eigenen Ohnmacht möglich. Betriebliche Reorganisationsprozesse und steigender Zeit- und Leistungsdruck verdichten die betrieblichen Abläufe und schließen so zeitliche Poren, in denen ein Austausch möglich war. Dezentralisierung und Digitalisierung können diese Tendenz verstärken, evtl. aber auch neue Austauschmöglichkeiten schaffen. Deswegen gilt es, den Raum und die Zeit für Verständigungsprozesse immer wieder neu zu erkämpfen. Sie dienen den Beschäftigten nicht nur dazu, sich über Unternehmensprozesse auszutauschen, sondern auch über sich selbst, d.h. über das, was mit ihnen unter diesen Bedingungen geschieht, und darüber, wo ihre eigenen Interessen liegen und worin das Gemeinsame besteht. In diesen Prozessen wird auch über die Reichweite des Interessenbezugs entschieden.

Diese Austauschprozesse werden wichtiger, da das Verhältnis von individuellen und gemeinsamen Interessen durch Umbrüche in den Herrschaftsstrukturen der Unternehmen komplizierter geworden ist. Mit dem Übergang von hierarchischen Anweisungssystemen zu indirekten, marktorientierten Steuerungssystemen (Indirekte Steuerung) wird die Stellung vieler Beschäftigter im Betrieb verändert: Mit höherer Selbständigkeit und höherer individueller Verantwortung verändern sich auch die Interessen. Stärkere Identifikation mit dem Unternehmensinteresse und mit den vorgegebenen Arbeitsinhalten und -zielen erschweren für den einzelnen Beschäftigten die Bestimmung seines individuellen Interesses. Die »Indirekte Steuerung bringt die Individuen in eine Lage, in der sie selber die Perspektive des Unternehmens einnehmen und in der sich ihre eigenen Kräfte und sozialen Beziehungen in »Ressourcen« des unternehmerischen Erfolgs verwandeln« (Sauer 2013: 25). Andererseits bedeutet es aber auch, dass die Individuen Ansprüche an mehr Entwicklungschancen, mehr Partizipationsmöglichkeiten, mehr Erlebnisqualität in der Arbeit entwickeln, denen Rechnung zu tragen ist, wenn es um die Herausbildung gemeinsamer Interessen geht. Damit ist der einfache Bezug auf gemeinsame Reproduktionsinteressen nicht mehr ausreichend – auch wenn dieser natürlich weiterhin vorhanden ist. Auch die Einsicht in den

antagonistischen Charakter von Interessen und damit in das Herrschaftsverhältnis, aus dem der Gegnerbezug resultiert, ist deutlich schwieriger herzustellen.

Solidarität, so kann mit Lessenich (2019: 100) gesagt werden, ist nicht »eine Praxis der Verbindung unter Gleichen, sondern die Überbrückung von Differenzen«. Das heißt: nicht Negation, sondern zunächst einmal Anerkennung von Differenz, um diese im Rahmen eines aktionsfähigen positionellen, sozialen und politischen Pluralismus bearbeiten zu können. Solidarität sollte deshalb – anknüpfend an Hyman (2002) – nicht im Singular, sondern im Plural verstanden werden.

Solidarität bedeutet die Identifizierung gemeinsamer Interessen und ist zugleich Solidarität gegen zuwiderlaufende Interessen. Insofern steckt in Solidarität ein Inklusions- und Exklusionsverständnis. Doch die Exklusion ist eine andere als jene, die Sennett abstrakt in Gruppenbildungsprozessen und politischen oder auch kulturellen Herrschaftsformen verortet; im arbeitsweltlichen Kontext stellt sich die Solidarität der Lohnabhängigen vor dem Hintergrund der strukturellen Machtasymmetrie primär gegenüber dem Kapital her.

Doch diese Grundbestimmung funktioniert nicht wie ein elektronisches Navigationsgerät. Marx kommt am Ende des »Kapital« zusammenfassend auf den das Kapitalverhältnis charakterisierenden Verkehrszusammenhang zu sprechen, wonach die Einkommen, auf die der produzierte Reichtum verteilt wird, zugleich als dessen Quellen erscheinen (MEW 25: 822ff.). Die Verteilungsverhältnisse werden auf Produktionsverhältnisse zurückbezogen. Profit, Grundrente und Arbeitslohn scheinen jeweils dem Einsatz von Kapital, Boden/Immobilien und der Verausgabung von Arbeitskraft geschuldet zu sein. Marx nennt das die »trinitarische Formel«. In der bundesdeutschen Nachkriegsordnung bildete dies die Grundlage eines Verständnisses des Kapitalismus als »Soziale Marktwirtschaft« (vgl. Zinn 1992) und der darin agierenden Interessenvertretungsorganisationen als »Sozialpartner«.

2.4 Solidarität

In unseren Fällen ist Solidarität ein systemisch antagonistisches Verhältnis. Solidarität entsteht aus realen Gegensatzerfahrungen. Solidarität als Gegenmachtressource ist ein Praxisfeld.

Das muss nicht zwangsläufig explizit und öffentlich zum Tragen kommen. Dies war einer der Befunde unserer Untersuchung in der Zeit der Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2008 (vgl. Detje et al. 2011). Der Befund

besteht aus zwei Teilen: (a) Krise wird neben der unmittelbaren ökonomischen Erschütterung vor allem als arbeitsweltlicher Normalfall wahrgenommen: »Krise ist immer«. »Sozialpartnerschaft« ist insofern eine gebrochene, fragile Konstruktion, weil »Krise« hier bedeutet: Sie ist permanent infrage gestellt, sei es durch Leistungsdruck, schlechte, prekäre Arbeitsbedingungen, Flexibilisierung der Arbeits- und Arbeitszeitanforderungen etc. Hinzu kommt (b): Krise ist mitunter schwer adressierbar. In der gut ein Jahrzehnt zurückliegenden Krisenkonstellation waren es die Finanzmärkte, die als antagonistischer Gegenpart kaum angreifbar waren, steckten sie doch selbst in einer existenzbedrohenden Lage und mussten als »systemrelevante« Akteure »gerettet« werden.

Solidarität bedarf der Praxis, um alltagsrelevant zu sein.

In der Geschichte der Arbeiterbewegung waren es Arbeitskämpfe, die als Solidarereignisse in das historische Bewusstsein eingeschrieben wurden. Dem Rechnung tragend hängt die Infragestellung von solidarischen Praxen im Gegenwartskapitalismus nicht nur an sozialen Fragmentierungsprozessen, sondern auch an dem Fehlen gemeinsamer Aktions- und Widerstandserfahrungen.

Wir folgen Lessenich in den folgenden zwei Punkten:

- »Solidarität ist *kooperativ*, insofern die Idee wechselseitiger Verbundenheit nicht als stellvertretendes Eintreten für die Belange anderer ausbuchstabiert wird, sondern als gemeinsames Eintreten für beiderseitig geteilte Belange, auch über ansonsten bestehende Differenzen hinweg.« (Lessenich 2019: 99)

Kooperation als Grundstruktur erweitern wir um unsere Ausführungen zu *Kollegialität* und *interessengeleitetem Handeln*, indem die Durchsetzung gemeinsam geteilter Ziele der Inhalt ist; das schließt, wie angemerkt, Inklusion ebenso wie Exklusion ein; wie weit dabei der dichotomische Charakter von Lohnarbeits- und Kapitalinteressen zum Ausdruck kommt, ist am jeweiligen historisch-konkreten Fall zu untersuchen.

- »Solidarität ist *performativ*, indem [...] klargestellt wird, dass das Bewusstsein wechselseitiger Verbundenheit nur im Akt des gemeinsamen Eintretens für geteilte Belange wächst – die sich als tatsächlich geteilte wiederum erst über den ›Umweg‹ dieses gemeinsamen Handelns erweisen.« (ebd.)⁹

Ferner fügen wir hinzu:

⁹ Hingegen folgen wir Lessenich nicht darin, dass Solidarität zwangsläufig »transformativen Charakter« hat; sie kann sich auch in Abwehrkämpfen entfalten, in denen nicht die Veränderung, sondern die Verteidigung gegebener sozialer Verhältnisse – beispielsweise die Verteidigung von Arbeitsplätzen im Fall von Outsourcing oder Produktionsverlagerungen – im Vordergrund steht.

- Solidarität entsteht als ein wechselseitiges Verhältnis (Reziprozität). »Die Erwartung gegenseitiger Unterstützung im Bedarfsfall, beruhend auf einer Verbundenheit unter prinzipiell Gleichen, kennzeichnet in dieser Sichtweise die Solidarität und setzt sie von Formen der Wohltätigkeit ab, in die stets ein strukturelles Machtgefälle zwischen Gebenden und Nehmenden eingelassen ist.« (Süß/Torp 2021: 182) Regina Becker-Schmidt u.a. haben dies in einer Arbeit über Industriearbeiterinnen anschaulich als selbstverständliche Hilfeleistung beispielsweise gegenüber neuen Kolleginnen beschrieben, die trotz großer Mühen Probleme hatten, den Akkord am Fließband einzuhalten. »Derartige Hilfestellungen werden ohne groß darüber nachzudenken gegeben ... und auch dann ..., wenn jemand ins ›Hinterwasser‹ gerät oder Stockungen im Lauf des Bandes drohen. Auch wenn die Kollegin ›mal nicht so kann‹, ist es unter den Frauen üblich ..., Belastungen kurzfristig ›umzuverteilen‹.« Der entscheidende Punkt dabei: »Diese Bereitschaft zur solidarischen Kooperation unterliegt nur einer Bedingung: Wechselseitigkeit.« (Becker-Schmidt u.a. 1982: 37) Damit unterscheidet sich Solidarität im arbeitsweltlichen Kontext von der Alltags- oder Menschenrechtssolidarität. Dort dominiert die karitative Geste. Der Stempel der Arbeitswelt ist ein anderer. »Jeder karitative Beigeschmack fehlt; Unterstützung anderer hat hier vor allem den Charakter pragmatischer Selbstverständlichkeit, ist solidarische Geste.« (Ebd.: 36) Solidarität bezeichnet in dieser Hinsicht ein Sozialverhältnis, das in Widerspruch steht zum Alltagsverständnis dieses Begriffs. Um arbeitsweltliche Solidarität zu verstehen, muss man sich absetzen von dessen karitativem Gebrauch.
- Solidarität ist nicht auf die betrieblichen Kooperations- und Kollegialitätsrahmen beschränkt, sondern wird auch als *gesellschaftliche und politische Praxis* artikuliert. Damit gemeinsame Interessen sich aber auch artikulieren und formieren können, bedarf es des Austauschs individueller Erfahrungen in gemeinschaftlichen Verständigungsprozessen. Schließlich folgt der Herausbildung kollektiver Interessen deren Verallgemeinerung zu allgemeinen Interessen (Staatsbürgerinteressen). Historisch entstand die interessenpolitisch untersetzte Solidarisierung im nationalen Kontext, war also mit der Organisation allgemeiner Interessen auf der politischen Ebene, das heißt mit der Bildung politischer (sozialistischer) Parteien verbunden. In dieser Verbindung reicht Solidarität über das betriebliche und gewerkschaftliche Aktionsfeld hinaus und bezieht lebensweltliche Bereiche ein.
- Eine weiterreichende Perspektive resultiert aus der internationalistischen Tradition der Arbeiterbewegung (sowohl in ihrem gewerkschaft-

lichen als auch in ihrem politischen Arm), in der ein *universalistischer* Begriff von Solidarität programmatisch war. Diese universalistische Solidarität überwindet unterschiedliche Interessenlagen auf der Grundlage einer abstrakten Vorstellung der Gleichheit der Menschen. »Durkheims Unterscheidung von mechanischer und organischer Solidarität scheint hierbei immer wieder auf: mechanische als diejenige Form der Solidarität, die auf gemeinsamer Lage und Zugehörigkeit basiert, organische als jene, die auf der wechselseitigen (und, so könnte man ergänzen: Globalisierung der) Arbeitsteilung beruht und die Erfahrung wechselseitiger Angewiesenheit auch zwischen Lohnarbeitenden unterschiedlicher Ethnie und mit unterschiedlichem Staatsbürgerschaftsstatus zum Ausdruck bringt.« (Becker u.a. 2018: 396)

In unserer Fassung von Solidarität sind zwei Bestimmungen enthalten, die vorstehend eher implizit mitgedacht sind, abschließend aber expliziert werden sollten. In Kürze:

Erstens: Wir behandeln Individualität und Solidarität, besser: Individualisierung und Solidarisierung, nicht von vornherein als gegensätzliche Bestimmungen im Sinne von Wirksamkeit oder Aufhebung von Konkurrenz, Exklusion versus Inklusion. Bereits Durkheim kleidet »organische Solidarität« in die Frage: »Wie geht es zu, dass das Individuum, obgleich es immer autonomer wird, immer mehr von der Gesellschaft abhängt? Wie kann es zur gleichen Zeit persönlicher und solidarischer sein?« (Zit. nach Zoll 2000: 26) Weitergehend fasst Habermas (1991: 69) das Verhältnis dahingehend, dass »Subjekte nur auf dem Wege der Vergesellschaftung individuiert werden« und fasst dies als Gleichursprünglichkeit der Identität des Einzelnen und des Kollektivs: »Je weiter die Individuierung fortschreitet, umso mehr verstrickt sich das einzelne Subjekt in ein immer dichteres und zugleich subtileres Netz reziproker Abhängigkeiten und exponierter Schutzbedürftigkeiten.«

Zweitens: Unsere explorative Studie stellt die Frage nach Erosion und Wirksamkeit von Solidarität im arbeitsweltlichen Kontext. Wir wissen, dass wir damit nur einen Ausschnitt der Gesamtheit der Lebensverhältnisse, gleichwohl einen systemisch entscheidenden, in den Blick nehmen. Wer unsere Fallschilderungen aufmerksam liest, wird zudem feststellen, dass darin zahlreiche Bezüge von »Arbeit« und »Leben« angesprochen werden. Die vorstehenden Ausführungen sollten allerdings deutlich gemacht haben, dass Solidarität keine allgemeine, umfassende Wertorientierung ist, sondern sich nahezu fundamental kontextabhän-

gig unterscheidet. Dem großen Wir im Alltags- und Menschenrechtsverständnis stehen mit den arbeitsweltlichen Konstitutionsbedingungen von Kooperation, Kollegialität und Interessenartikulation andere Kontexte und Dynamiken gegenüber. Die Konzentration auf die Arbeitswelt markiert soziale und deutungsrelevante Unterschiede. Es gibt folglich Sinn, den Blick auf die Arbeitswelt nicht nur negativ als Verkürzung, sondern als spezifische Beleuchtung von Konstitutionsbedingungen von Klassenformierungen auszudeuten.

3. Methodische Vorgehensweise und Untersuchungsfelder

3.1 Fokus Betrieb

Solidarität entstammt der Welt der Arbeit und ist von dort aus in verschiedenste lebensweltliche und zivilgesellschaftliche Bereiche ausgewandert. Diesem Prozess folgend wurde soziokultureller Wandel auch als Übergang von Arbeiter- zu Alltagssolidarität gefasst (Zoll 1993, 2000). Wir haben in den beiden voranstehenden Kapiteln begründet, warum wir uns von einem abstrakten Solidaritätsbegriff abgrenzen, der ganz allgemein die Verbundenheit, die Zusammengehörigkeit oder den Zusammenhalt von Individuen auf der Grundlage einer gemeinsamen Wertebasis bezeichnet. Uns interessiert der Solidaritätsbegriff der Arbeiterbewegung, der zwar gemeinsame Merkmale mit den genannten allgemeineren Begriffen aufweist, aber auch wichtige Unterschiede. Ein Unterschied ist die materiell-soziale Basis für Solidarität, die wir in der kooperativen Struktur des Arbeitsprozesses verorten. Damit wird der Betrieb als der historische Ort für die Aufhebung der Vereinzelung und die Zusammenführung von Individuen und Teilarbeiten in den Fokus gerückt.

Wir können an unsere vorangegangenen Studien zum Krisenbewusstsein und zum Rechtspopulismus anschließen: Auch dort haben wir die betriebliche Ebene ins Zentrum gestellt, zumal sie in den jeweiligen Diskursen und wissenschaftlichen Untersuchungen deutlich vernachlässigt wurde. Wir haben in unserer Studie zum Krisenbewusstsein schon vor über einem Jahrzehnt vermutet, dass solidarische Verarbeitungsformen der Krise im arbeitsweltlichen Kontext zu suchen sind. »Wenn es Ansätze widerständiger, solidarischer Krisenbewältigung gibt, ... dann muss es sie im Bereich vergesellschafteter, kollektiver Arbeit geben.« (Detje u.a. 2011: 26) Diese Vermutung wollen wir in der hier vorliegenden Untersuchung überprüfen. Auch wenn »kollektive Erfahrungs- und Verarbeitungsprozesse durch differenzierende und fragmentierende Arbeits- und Leistungsbedingungen erschwert sind, bleibt die Arbeit im Betrieb sowohl zentraler Ort für Einsichten in soziale Prozesse als auch zentraler Ansatzpunkt für politische Handlungsperspektiven.« (Ebd.: 27)

In den politischen Debatten vergangener Jahre war diese Perspektive aus dem Blick geraten. Auch in linken Kreisen wurde der Betrieb

als vermachtete »black box« gesehen: Vereinzelter Widerstand sei dort zwar noch möglich, die im Betrieb arbeitenden Beschäftigten könnten aber nicht mehr als Potenzial für weitergehende gesellschaftliche Veränderungen gelten. Stattdessen wurden zivilgesellschaftliche Felder und Gruppen in den Blick genommen, denen mehr politisches Konflikt- und Mobilisierungspotenzial zugeschrieben wird. Diese Einschätzung teilen wir nicht.

Der Betrieb als Ort real vergesellschafteter Arbeit – das ist für uns der immer noch entscheidende Unterschied zu manchen anderen politischen Orten – bietet die Möglichkeit, Erfahrungen auszutauschen, (teil)kollektiv zu verarbeiten und gemeinsame Schlüsse daraus zu ziehen. Trotz all der Prognosen einer »Auflösung des Betriebs«, an denen wir auch selbst beteiligt waren (Döhl u.a. 2001), hat sich der Betrieb als institutionelle Form und auch als praktische Einheit als ziemlich stabil erwiesen. Natürlich haben Dezentralisierung, Vermarktlichung und Vernetzung Formen und Strukturen des Betriebs verändert und die Arbeit in der Cloud, die Plattformökonomie oder mobile Arbeit haben Arbeitsformen außerhalb des räumlichen Orts »Betrieb« hervorgebracht, aber sie haben alle (noch) nicht die historische und faktische Bedeutung des Betriebs als ökonomischer und sozialer Ort infrage gestellt.

Wir wissen von den Entwicklungen in den Betrieben, die die Voraussetzungen von Solidarisierungsprozessen erodieren lassen, und wir haben bei unserer Fallauswahl sehr darauf geachtet, dass solche Barrieren und Restriktionen für kollegialen Austausch und Zusammenhalt in den Blick geraten und untersucht werden. Und wir wissen von den schon lange anhaltenden Auflösungsprozessen betrieblicher Strukturen, die die räumlichen und zeitlichen Kommunikations- und Organisationsmöglichkeiten der Beschäftigten infrage stellen – all das gilt es zu berücksichtigen. Mit der Fokussierung auf den Betrieb und auf Formen arbeitsweltlicher Solidarität schließen wir andere zivilgesellschaftliche Solidarierungsformen nicht aus. Aber sie sind nicht explizit Gegenstand unserer Untersuchung. Sie tauchen dort auf, wo es um betriebsübergreifende Schnittstellen und damit um die Reichweite der Solidarität geht.

3.2 Vorgehen

Wir haben im Vergleich zu unseren vorangegangenen Studien das Design der empirischen Erhebungen verändert. Kern der empirischen Erhebungen sind Interviews und Gruppendiskussionen in ausgewählten *Fallbetrieben* in der Metallindustrie und in Dienstleistungsfeldern.

Ausgewählte Fallbetriebe

Die ausgewählten Fallbetriebe zeichnen sich dadurch aus, dass dort in jüngster Zeit betriebliche Kämpfe stattgefunden haben. Die Auswahl wurde in Interviews mit Gewerkschaftsfunktionär*innen getroffen, die Einblicke in die betrieblichen Auseinandersetzungen der letzten Jahre haben. Dabei haben wir bewusst Untersuchungsfelder ausgesucht, die uns aus früheren Untersuchungen bekannt waren. Das soll uns später ermöglichen, empirische Entwicklungen in einer längeren Zeitperspektive einschätzen zu können. Verfügbares Material zu den Untersuchungsfeldern (Branchen- und Unternehmensberichte, Berichte über die betrieblichen Kämpfe und Ähnliches) wurden zusammengetragen und ausgewertet.

Auf der Basis der Brancheninterviews wurden Zugänge zu den Betrieben aufgebaut, was sich teilweise als sehr zeitaufwendig erwies. Nach erfolgreichem Zugang wurden Interviews mit den Betriebsrät*innen und den zuständigen Gewerkschaftssekretär*innen und – soweit möglich – Gruppendiskussionen mit Beschäftigten geführt. Dazu wurden fallspezifische Leitfäden und Gruppenanreize entwickelt. Die Interviews wurden aufgenommen und transkribiert.

Wir haben insgesamt neun Betriebe in die Untersuchung einbezogen: fünf in der Metallindustrie und vier im Dienstleistungsbereich (Gesundheit, Einzelhandel, Logistik). Zu jedem Betrieb wurden zwei bis vier Interviews und jeweils zwei Gruppendiskussionen (nicht in jedem Betrieb) durchgeführt. Daraus ist umfangreiches Transkript-Material entstanden. Insgesamt wurden 72 Personen befragt.

Quantitative Befragung

In Kooperation mit dem Institut für Soziologie der Technischen Universität Darmstadt wurde zudem ein Fragebogen entwickelt, der Aufschluss über den Zustand von Solidarität in ausgewählten Betrieben der Automobilzulieferindustrie liefern soll. Hierbei wurde insbesondere der Einfluss von Transformationsprozessen auf solidarisches Bewusstsein abgefragt, sowie die subjektive Einschätzung und Bewertung der IG Metall und des Betriebsrates durch die Beschäftigten. Die Befunde werden an anderer Stelle veröffentlicht.

3.3 Erhebungsinstrumente

Für die Gespräche mit hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionär*innen und betrieblichen Interessenvertreter*innen wurde als Instrument *das leitfadengestützte qualitative Interview* eingesetzt. Ziel war es, zunächst möglichst detaillierte Informationen über den jeweiligen Fallbetrieb, die Spezifika der Branche, die Belegschaftsstruktur usw. zu erhalten. Vor diesem Hintergrund ging es dann darum, den konkreten interessenpolitischen Fall zu rekonstruieren: den historischen Vorlauf, die Ursachen der Konflikte, den Verlauf der Auseinandersetzungen und deren Ergebnisse. Besonderes Augenmerk wurde auf die Erfassung der Solidaritätsdimensionen gelegt: Kooperationsstruktur, Kommunikations- und Austauschbedingungen, kollegiale Beziehungen, interessenpolitisches Handeln von Betriebsrät*innen und Gewerkschaftsekretär*innen, die Praxen von Solidarität und deren Reichweite.

Den Interviews lag ein grob strukturierter Leitfaden zugrunde, der an die jeweiligen fallspezifischen Gegebenheiten angepasst wurde. Die Interviews dauerten bis zu zwei Stunden. Sie wurden überwiegend per Video durchgeführt.

Als zweites Instrument haben wir *das leitfadengestützte Gruppengespräch* eingesetzt. Dieses Instrument ist ein Mix aus Gruppendiskussion und Interview: Es nutzt das Setting der Gruppendiskussion, die offene Gesprächsführung und die Diskussion von Anreizen. Es wird mithilfe eines Leitfadens ergänzt, um auch systematische Informationen einzuholen.

In den Fallbetrieben, in denen eine Organisation der Gespräche mithilfe des Betriebsrats und/oder der Gewerkschaft ermöglicht wurde, haben wir Gruppengespräche durchgeführt. Das war nicht in allen Betrieben der Fall, da die betriebliche Situation (aktuelle Auseinandersetzungen, prekäre Belegschaftsstruktur usw.) dies nicht zuließ. In diesen Gruppengesprächen standen der betriebliche Konflikt und der konkrete Verlauf der Auseinandersetzungen im Zentrum. Uns kam es darauf an, die individuelle Motivation und die kollegialen Beziehungen zu erfassen, die zu den Kämpfen führten, ebenso die Restriktionen und Barrieren, die sie behinderten. An den Gruppengesprächen nahmen jeweils sechs bis acht Personen teil. Die Beschäftigten kamen aus verschiedenen betrieblichen Bereichen, teilweise als Interessenvertreter*innen (Vertrauensleute oder Betriebsrät*innen).

Die Altersgruppen in den Gruppengesprächen waren sehr gemischt. Auch in der Qualifikationsstruktur waren alle Segmente vertreten: von den Angelernten über das mittlere Facharbeiter*innen-Segment bis zu hochqualifizierten Ingenieur*innen. An den Gesprächsrunden nahmen

auch Beschäftigte mit Migrationshintergrund teil, insbesondere in den Dienstleistungsfeldern. Im Metallfeld waren unter den Befragten überwiegend Männer, im Dienstleistungsfeld überwiegend Frauen.

3.4 Untersuchungsfelder

Die betrieblichen Fallbeispiele als der empirische Kern unserer Untersuchung finden sich in etwa gleichgewichtig in unterschiedlichen Industrie- und Dienstleistungsbereichen. Wir haben Betriebe und Fallkonstellationen ausgewählt, in denen nach herkömmlichem Verständnis wenig Zusammenhalt zu erwarten ist – in denen aber Aktionen des solidarischen Widerstands und praktische Lernprozesse in Richtung Solidarität stattgefunden haben.

Zu den fünf Betrieben aus der *Metallindustrie* zählen drei Automobil- oder Industriezulieferbetriebe mit überwiegend gewerblicher Facharbeiterbelegschaft, ein Betrieb aus der Halbleiterindustrie und ein Betrieb aus der Mobilitätsindustrie, die beiden letzteren mit einer überwiegenden Angestelltenbelegschaft.¹⁰ Alle Betriebe sind Standorte großer Konzerne. Daraus haben wir drei Fallkonstellationen gebildet. In zwei Betrieben geht es um Widerstandaktionen gegen Betriebsschließungen, in den anderen um Solidarisierungsprozesse im indirekten Bereich.

Im *Dienstleistungsbereich* haben wir vier Betriebe ausgewählt, die auch vier Fallkonstellationen entsprechen: Im Feld Gesundheit ein ausgegründeter Servicebereich einer Klinik, in dem die Belegschaft sich in den Tarifvertrag des Öffentlichen Dienstes zurückgekämpft hat. Im Feld Logistik ein Betrieb, in dem trotz heftigem Widerstand der Geschäftsleitung und widrigen kollegialen Voraussetzungen ein Betriebsrat gegründet wurde. Im Einzelhandel handelt es sich um zwei Betriebe: Bei einem geht es um Widerstand gegen die Filialschließung, bei dem anderen um Interessenpolitik bei extrem flexiblen und fragmentierten Arbeitsstrukturen.

¹⁰ Wir verwenden im folgenden Text die umgangssprachlichen Begriffe Arbeiter und Angestellte, obwohl diese Unterscheidung 2005 abgeschafft wurde. Unsere Gesprächspartner*innen verwenden die Unterscheidung gleichwohl bis heute und deswegen haben wir sie übernommen. Auch wenn die Verbindung von Arbeiter = körperliche Arbeit und von Angestellter = geistige Arbeit so nicht immer zutrifft, so hat doch die Unterscheidung hinsichtlich der Privilegierung weiterhin Bestand.

4. Fallbeispiele arbeitsweltlicher Solidarität

Wir haben sieben Fallkonstellationen ausgewählt, in denen praktische Solidarität nicht in jedem Fall oder nicht im gesamten Zeitverlauf zu erwarten war, es aber dennoch zu sozialen Auseinandersetzungen kam, in denen die Beschäftigten »an einem Strang« gezogen haben. Nicht dem herausragend Spektakulären, sondern dem konkreten Fall in (andernorts) ähnlich gelagerten Konstellationen waren wir auf der Spur. Das gilt für die Betriebsschließungen ebenso wie für das Verhältnis von Beschäftigten in den direkten und indirekten Bereichen von Industriebetrieben, für die Logistik- und Handelsfälle wie für den Ausschnitt, den wir im Krankenhauswesen in Augenschein genommen haben. Es geht uns darum, die konkreten Entstehungskontexte von Solidarität zu erfassen und gleichzeitig in Erfahrung zu bringen, was dies für die Dynamiken, aber auch Blockaden von arbeitsweltlicher Solidarität heute aussagt.

Wir sind auf Verhältnisse gestoßen, in denen es sehr viel Sinn macht, Solidarität im Sinne interessengeleiteten widerständigen Handelns neu durchzubuchstabieren. Zwangsläufig ist dabei nichts – aus den Vor-Ort-Bedingungen gilt es zu lernen. Nicht nur aus Erfolgen – auch in Niederlagen stecken Chancen des Aufbruchs.

4.1 »Wer nicht kämpft, hat schon verloren«

Der Kampf gegen Betriebsschließungen

Die folgenden beiden Fälle sind Standorte eines großen Industriekonzerns, unterscheiden sich aber in der Branchenzuordnung. Bei dem einen handelt es sich um einen in einem ostdeutschen Bundesland tätigen Automobilzulieferer, bei dem anderen um einen im Westen der Republik angesiedelten Industrielieferer. Beiden ist gemeinsam, dass es sich letztlich um Betriebsschließungsfälle handelt: Das eine Werk wurde 2022, das andere 2023 geschlossen. Was bedeutet die Schließung eines Werks für den – solidarischen – Zusammenhalt einer Belegschaft? Folgt letzterer quasi automatisch aus ersterem, oder setzen sich letztlich unterschiedliche Interessen je nach Qualifikation, Arbeitsmarktchancen, Geschlecht und Alter durch?

Eine weitere Gemeinsamkeit stiftete die Historie. Beide Betriebe gehörten nicht zum Konzernstamm, sondern wurden 1992 bzw. 2001/2 übernommen – ein Prozess der Kapitalkonzentration, der, wie Lutz Raphael zu Recht betont, die »sozialen Betriebsordnungen« verändert. »Es entsteht eine ganz eigentümliche Welt betrieblicher Überlebensgemeinschaften, in denen Belegschaften um die Weiterexistenz ihres Werkes und ihrer Arbeitsplätze kämpften und dabei entweder auf das Management als verlässliche Führung vertrauten oder sich von der Werksleitung »verraten und verkauft« fühlten.« (Raphael 2019: 373f.) Hinzu kommt, dass die Betriebsübernahme durch einen Konzern erfolgte, der sich einer Corporate Identity als familiengesteuertes Unternehmen mit Fürsorgeansprüchen rühmte. Diese zu Beginn der Übernahme noch aktiv proklamierte »Unternehmensphilosophie« wurde nach der Jahrhundertwende alsbald Makulatur, indem Standorte einem harten Renditeregime im Zuge konzernweiter Restrukturierungsprozesse unterworfen wurden. Dies stärkte – in diesen wie in anderen Fällen – »eher den lokalen Zusammenhalt als die konzernweite Solidarität der Beschäftigten« (ebd.: 375). Auch dieser Entwicklung gehen wir im Folgenden nach.

»Letztlich macht der Eigentümer, was er will«

Automobilzulieferer: Solidarität bis zum Drehkreuz

Das Zeitfenster der ökologischen Transformation ist nur eine begrenzte Zeit geöffnet. Ab dem Jahr 2035 werden in der Europäischen Union keine Neufahrzeuge mit Verbrennermotoren – mit Ausnahme der von Deutschland durchgesetzten Antriebe mit E-Fuels – mehr zugelassen. Die gro-

ßen Automobilhersteller in Deutschland haben sich auf den Elektroantrieb eingestellt: Mercedes will die Vorgabe für den europäischen Markt bis 2030 umsetzen, Audi bereits 2026. BMW und VW wollen die Hälfte ihrer Umsätze weltweit ab 2030 mit Neuwagen mit Elektromotoren bestreiten. Bei Volkswagen ist die Rede vom »größten Wandel seit dem Übergang vom Pferd zum Auto zu Beginn des 20. Jahrhunderts«.11 In Formeln wie dieser steckt viel PR – die Autoindustrie hat eine Menge Lobbyarbeit betrieben, um stärker an den Pariser Klimaschutzziele orientierte Vorgaben aufzuweichen. Dennoch: Ambitionslos sind die Transformationsziele nicht.

In der automobilen Zulieferindustrie stellt man sich darauf ein. Von Bosch bis Schaeffler werden umfassende »Restrukturierungsprogramme« gefahren, denen Tausende Arbeitsplätze zum Opfer fallen. So auch in dem Konzern, zu dem das nachfolgend beschriebene Werk gehört, in dem wir Interviews (A1, I) mit Mitgliedern des Betriebsrats und Gruppengespräche (A1, GD1 und GD2) mit Beschäftigten aus der Produktion, Instandhaltung, Verpackung, dem Labor und der Ingenieurtechnik führen konnten.

Betriebsschließung – den Schwächsten beißen die Hunde

Das Werk wurde 1992 im Zuge einer anderen Transformation – des Ausverkaufs der einstigen DDR-Wirtschaft – übernommen. Im Standort in Ostdeutschland war man Teil eines größeren Konglomerats gewesen. Bereits in den 1980er-Jahren hatte man Motorkomponenten für das große Zuliefererunternehmen aus dem Westen hergestellt. Die Beschäftigten sind mit den Produktionsanforderungen vertraut und auch heute noch sind Teile des Maschinenparks in Gebrauch. Die Belegschaft besteht zu 98% aus Facharbeiter*innen, mit einem Frauenanteil von über einem Fünftel. Das Durchschnittsalter lag zuletzt bei 47 Jahren. Die indirekten Bereiche bestehen im Wesentlichen aus der Verwaltung, über eigenständige Forschung und Entwicklung verfügt man nicht.

Zunächst hatte die Mannschaft durchaus den Eindruck, ein gutes Los gezogen zu haben. Man wurde nach dem entsprechenden Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie bezahlt, die Mannschaft wuchs in den 1990er- und Nullerjahren stetig bis auf rund 600 an, die Arbeit wird als »guter Job« bezeichnet, zwischen Arbeitsplatz und Wohnort liegen keine größeren Distanzen:

¹¹ Daniel Zwick: Neue VW-Strategie – »Größter Wandel seit dem Übergang vom Pferd zum Auto«. Welt, 13. Juli 2021. www.welt.de/wirtschaft/article232483655/Volkswagens-neue-Strategie-Autonomes-Fahren-Groesster-Wandel-seit-dem-Uebergang-vom-Pferd-zum-Auto.html. Vgl. auch Boes/Ziegler: Umbruch in der Automobilindustrie. München 2021.

»Kurzer Arbeitsweg, Haufen Wohnungen, Haufen Kohle, das sind halt Sachen, für unsere Region ist das Weltklasse.« (A1, GD1, 16f.)

Einige berichteten, mit »Stolz« bei dem Konzern gearbeitet zu haben. Das änderte sich in den 2010er-Jahren. Der Konzern folgte den von den großen Automobilunternehmen (OEM) vorgezeichneten Globalisierungsstrategien und verlagerte Teile der Fertigung vor allem in den chinesischen Markt. Im Werk waren die Folgen deutlich spürbar: Schrittweise nahm die Beschäftigung auf rund 450 ab. Das Betriebsklima verschlechterte sich – nicht zwischen den Beschäftigten, aber zwischen Belegschaft und Werksleitung bzw. Konzernmanagement. Doch das war nichts im Vergleich zu dem, was folgte: Am 10. September 2020 verkündete die Konzernleitung, dass das ostdeutsche Werk verkauft oder geschlossen werden sollte. Vorwarnungen in diese Richtung gab es keine.

»Da wusste gar keiner irgendwas.«

»Ja, weil vorher hieß es ja immer, Mensch, wir stehen gut da, es funktioniert bei uns.«

»Wir brauchen uns keine Gedanken machen.«

Solche Aussagen gaben Kolleg*innen aus den Gruppendiskussionen zu Protokoll. Man war von der Nachricht vor den Kopf gestoßen. Sie kam am Abend des 8. September über die Medien: In Berlin wurde nach einem »Autogipfel« von Bundesregierung und Automobilkonzernen der Beschluss bekanntgegeben, dass es in der Pandemie trotz der Absatzschwäche keine öffentliche Unterstützung für die gesamte Produktpalette einschließlich der fossilen Antriebe geben werde. Daraufhin wurde in Presse und Fernsehen über umfangreiche Pläne zum Beschäftigungsabbau berichtet – sowie über drohende Betriebsschließungen, darunter eben des Werks in Ostdeutschland. Die Nachricht verbreitete sich in der Belegschaft über Social Media und Whatsapp wie ein »Lauffeuer« – stellvertretend eine Stimme:

»Das hat mich regelrecht, na ja umgehauen, das war schon ein Schock.« (A1, GD1, 5)

Generell wird das Aus für den Verbrennermotor nicht in Zweifel gezogen. Die klimapolitische Begründung für die Trennung des Konzerns vom ostdeutschen Werk hält man jedoch für eine »Retourkutsche«. Die Pläne, so vermutet man, »lagen schon länger in der Schublade«. Die Pläne der Konzernleitung ließen sich mit der absehbaren Geschäftsentwicklung auch nicht begründen, aus mehreren Gründen, wie im Betriebsrat und in den Gruppengesprächen diskutiert wurde, da ...

»wir viele Produkte für den Ersatzteilmarkt herstellen und auch ja, für ... Nischenprodukte, ..., also es ist jetzt nicht so, dass wir keine Arbeit haben.« (A1, I, 3)

Auftragsbestände über mehrere Jahre sprachen gegen eine Betriebschließung, im Werk wurde mit Gewinn produziert.

»Wir haben schwarze Zahlen geschrieben. Unsere Auftragsbücher platzen aus allen Nähten, wir mussten schon Arbeit an externe Unternehmen abgeben und dann stellt sich da irgendein Schnösel hin und erzählt uns, die Produkte braucht kein Mensch mehr. Passt ja so nicht.« (A1, GD1, 20)

Man wusste im Betriebsrat und in der Belegschaft, dass die Produktionskosten im Konzernstandort in Rumänien unter denen in Deutschland liegen, war sich aber ebenso sicher, dass der eigene Standort den Vorteil eines exzellenten Produktions-Know-how hat. Und noch etwas anderes sorgte für Skepsis:

»weil eine Verlagerung an anderen Standort, jetzt wie uns betrifft, nach Rumänien, bedeutet ja normalerweise für den Unternehmer, dass er eine Kostenrechnung macht. Das haben sie nicht gemacht.« (A1, I, 4).

Auch nicht verglichen mit westdeutschen Standorten. Hier sah man für das ostdeutsche Werk eindeutige Kostenvorteile, da die reguläre tarifliche Arbeitszeit mit 38 Wochenstunden drei Stunden über der im Westen lag. Aus der Sicht von Betriebsrat und Belegschaft machte die wahlweise Verkaufs- oder Schließungsoption einfach »keinen Sinn«.

Die Begründung für die Konzernplanungen wird jenseits ökologischer Transformationsziele gesehen. Das Management hatte 2020 ein umfangreiches Restrukturierungs- und Rationalisierungsprogramm gestartet, das den Abbau von einigen Tausend Arbeitsplätzen beinhaltet. Dabei – so die Vermutung – wollte man die Stammsitze im Westen eher schonen, indem die Lasten auf die Peripheriestandorte konzentriert wurden. Dem Management ging es vor allem darum, größere Unruhe an Hauptstandorten nicht aufkommen zu lassen, getreu dem Motto: Den Schwächsten beißen die Hunde.

»Die Leute sind nicht mehr dumm. Du kannst die nicht einfangen mit ein paar Bananen«

Eigentlich wollte die Konzernspitze den ostdeutschen Standort nicht schließen, sondern verkaufen. Doch die Belegschaft entschied sich dagegen. Aus im Wesentlichen zwei Gründen.

Der erste: Da man die Entscheidung des Konzernvorstands für falsch hielt und gute Chancen für die Fortsetzung der Produktion am Standort sah, kämpften Betriebsrat, Belegschaft und Gewerkschaft zunächst für den Erhalt des Standortes. Mit breiter Unterstützung: Am 3. Oktober 2020, nur drei Wochen nach der Verkaufs- bzw. Schließungsbekanntgabe, wurden die bundesweiten Feierlichkeiten zum Tag der Deutschen Einheit in Potsdam dazu genutzt, Politik und Öffentlichkeit auf den »Fall« aufmerksam zu machen. Es wurde ...

»in Potsdam eine riesengroße Aktion gestartet ..., wo die komplette Regierung ihre Festveranstaltung hatte, wo wir dann da auf der Straße gestanden haben mit unseren Transparenten. Wir sind mit Bussen dahin gefahren, die komplette Belegschaft, auch mit Familien, das war schon beeindruckend. Der Wirtschaftsminister aus Sachsen ist ausgestiegen, ist zu uns gekommen, auch der Arbeitsminister Heil.« (A1, I, 11)

Zahlreiche andere Aktionen folgten. In einem Weihnachtskalender für den Vorstandsvorsitzenden des Konzerns wurden die Gründe für den Verbleib des Werks im Konzern gelistet – der Betriebsratsvorsitzende:

»das war auch beeindruckend, aber da sind wir auch sehr kreativ, mein ganzes Team und auch unsere Belegschaft.« (A1, I, 11)

Und als die Konzernspitze zum Werk-Standort kam, bildete die Belegschaft ein Spalier, um zu demonstrieren, dass jeder Arbeitsplatzabbau ein Gesicht hat.

»Und so ging das dann wirklich die eineinhalb Jahre eigentlich konstant durch. Die erste Zeit waren wir alle noch auf der Hoffnung, dass der Konzern die Entscheidung zurücknimmt.« (A1, I, 11)

Doch das passierte nicht. Trotz hochrangiger politischer Kontakte – mit dem Bundesarbeitsminister wurde Corona-bedingt in einer »eineinhalbstündigen Telefonkonferenz« diskutiert, der Wirtschaftsminister des Landes sicherte Unterstützung zu – blieb der Konzernvorstand bei seiner Strategie: Verkauf oder Schließung. Der Kommentar des Betriebsratsvorsitzenden: »Letztlich macht der Eigentümer, was er will.« (A1, I, 22)

Der zweite Grund: Ein Finanzinvestor hatte Interesse an einer Übernahme bekundet. Nicht in Gänze, aber ein Teil der Belegschaft hätte sich nach dem Zerplatzen der Hoffnungen auf Verbleib im Konzernverbund Weiterbeschäftigungsperspektiven erhoffen können. Und für andere winkten Abfindungen oder Altersübergangsgelder. Eine klassische Spaltungssituation: Es entstand »eine relativ große Uneinigkeit, da wurden dann schon mal böse Worte gesagt« (A1, GD1, 10). Doch der Zwist in der Belegschaft

eskalierte nicht. Denn bei der Präsentation der Übernahmepläne platzte der Deal. Der Vertreter des Investors konnte oder wollte keine verbindliche Aussage zu den künftigen Entgelten abgeben, mit der Begründung:

»wir wissen ja noch nicht, wie es läuft. Na, ich unterschreibe doch keinen Arbeitsvertrag, wenn ich nicht weiß, was ich an Geld verdiene.« (A1, GD1, 11)

Damit waren der Verkauf und die Belegschaftsspaltung vom Tisch.

»Da haben selbst die, die noch wollten ... gesagt, ne, jetzt ist aus.« (A1, GD1, 10)

In der Entlohnungsfrage fand die Belegschaft zur Einheit zurück.

Nicht nur das. Auch gegenüber dem Konzernmanagement, das auf Verkauf gedrängt hatte, stellte sich Einheit neu her. Der Verkauf an den Investor sollte sicherstellen, dass die Produktion »noch ein paar Jahre« fortgesetzt wird, sodass Lieferverpflichtungen eingehalten werden könnten. Das war aus der Sicht der überwiegenden Mehrheit der Beschäftigten und des Betriebsrats eine letztlich erniedrigende Haltung des Managements ihnen gegenüber, nach dem Motto – so ein allgemein akzeptiertes Statement in der Gruppendiskussion – erst Verkauf, dann vom Investor ...

»nach drei Jahren zugemacht und dann brauchen sie keine Abstimmung mehr machen und so. Feierabend. Schönen Dank ihr Idioten, tschüss.« (A1, GD1, 10)

Von »Respektlosigkeit« gegenüber der Belegschaft ist die Rede.

»Wenn sie ein Werk schließen, ja dann ist es so, das mit den Verbrennern und so weiter, wussten wir auch vorher. Aber diese Respektlosigkeit, mit der man hier behandelt wird, da muss ich sagen, also den habe ich auch komplett vor einigen Leuten da oben verloren, weil warum? Das ist keine Einbahnstraße. Also wirklich, manchmal kommt man sich wie ein Depp vor.« (A1, GD1, 12)

Doch die Zeiten haben sich gewandelt. Der Ausverkauf der DDR via Treuhandanstalt liegt Jahrzehnte zurück, die Arbeitsmarktsituation hat sich verbessert, in den Belegschaften, in den nachwachsenden Generationen, ist neues Selbstbewusstsein als abhängig Beschäftigte erwachsen.

»Die Leute sind nicht mehr dumm. Du kannst die nicht einfangen mit ein paar Bananen.« (A1, GD1, 10)

Standortsolidarität

Mit der Absage des Verkaufs wurde am 3. Dezember 2021 die Schließung des Werks eingeleitet.¹² Das Management rückte von seinem Beschluss nicht mehr ab, musste jedoch mit den im Werk hergestellten Produkten lieferbar bleiben. Zum Teil wurde dies – wie geplant – mit Verlagerung in westdeutsche Konzernstandorte sichergestellt. Andere Segmente des Produktionsprogramms sollten vom Konzernstandort in Rumänien übernommen werden. Bis dies der Fall sein konnte, musste die Produktion im Werk noch aufrechterhalten werden. Bis zur endgültigen Schließung dauerte es dann noch eineinhalb Jahre bis zum Mai 2023.

In der Belegschaft wurde die Umsetzung mit großer Skepsis begleitet. Dem Konzernmanagement wurden Kompetenzen auf der arbeitsprozesslichen Ebene abgesprochen. So musste man erstaunt feststellen, dass in der Konzernspitze das Wissen über die Produktpalette schlicht mangelhaft war, darüber, ...

»was hier wirklich abläuft, was hier wirklich produziert wird – und hätten sie das im Vorfeld alles gewusst, hätten sie doch nicht zuge-macht.« (A1, GD1, 20f.)

Ebenso mutete der Facharbeiterbelegschaft die Idee, Teile des Maschinenparks ab- und in Rumänien wieder aufbauen zu können, grotesk an. Der Maschinenpark war teilweise 30 Jahre alt und älter, gleichwohl wurde damit Präzisionsarbeit geleistet. Um das am Laufen zu halten, »ist Jahrzehnte gewachsenes Wissen« erforderlich, arbeitsprozesslich wie technisch. Man zeigte sich gewiss:

»die kriegen die Maschinen in Rumänien definitiv nicht mehr so zum Laufen wie hier.« (A1, GD1, 27)

¹² Über ein Jahr liefen da bereits die Verhandlungen. Eine enervierende Zeit. Für die Belegschaft und die Interessenvertretung eine große Belastung. Der Betriebsrat betonte die Wichtigkeit der kontinuierlichen Information der Belegschaft. Doch dies sehen andere anders. »... keiner wusste, wo die Reise hingeht. Dann waren, also es waren einige Firmen hier gewesen, haben sich unser Werk angeguckt, dann wurde verhandelt mit denen und und und. Und uns hat keiner was gesagt. Uns hat keiner was Genaues gesagt, es hieß immer nur, die dürfen nichts sagen, die Verhandlungen laufen noch. Das hat fast ein Jahr gedauert.« (GD1, 25) »Der Betriebsrat und auch von der Werkleitung, jedes Mal, wenn man eine Frage hatte diesbezüglich, also egal welche Fragen du hattest, da wurde immer gesagt, wir dürfen nichts sagen.« (GD1, 12) Nach der Absage des Verkaufs ist dann wieder von viel Lob für die Interessenvertretung in der Belegschaft die Rede.

In der Belegschaft ist dies ein weiteres Indiz für die Inkompetenz der Managementseite. »Der [CEO] hat ja keine Ahnung davon, wie so eine Maschine gebaut ist.« (A1, GD1, 27)

Von Kritik ausgenommen waren explizit Arbeitskollegen, die aus der rumänischen Niederlassung im ostdeutschen Werk weilten, um im Umgang mit den Maschinen geschult zu werden. Von Auseinandersetzungen oder einzelnen Streitpunkten wurde nicht nur nichts berichtet, unsere Gesprächspartner verneinten dies ausdrücklich.

»Wir haben jetzt hier die Rumänen, die lernen wir an. Das ist auch nicht einfach, wenn fünf Leute, die nur so hinter deinem Rücken stehen, aber die können ja nichts dafür. Ich zeige denen auch alles, weil warum, er kann nichts dafür, das haben andere Leute entschieden.« (A1, GD1, 12)

Aus der Sicht des Betriebsrats hat das Konzernmanagement aber auch geschickt operiert. In den Verhandlungen mit der Gewerkschaft – der IG Metall – über die Modalitäten des konzernweiten Restrukturierungs-, Rationalisierungs- und Personalabbauprogramms waren die Betriebsschließungsfälle außen vor gelassen worden. Mehr noch: Die Umsetzung des Gesamtprogramms wurde mit der Vorgabe Ende Februar 2021 auf einen frühen Zeitpunkt terminiert, als im ostdeutschen Werk die Verhandlungen und Aktionen zugunsten eines Standorterhalts noch im vollen Gange waren. Parallele Verhandlungen an einzelnen Standorten und über die Standorte hinweg wurden damit »sehr geschickt umschifft«.

»Somit war im Februar 2021 im Prinzip die ganzen Maßnahmen, der Interessenausgleich in anderen Standorten fertig, war alles fertig und wir sind ja dann erst viel später in diesem ganzen Prozess eingestiegen und somit hatte das Management eigentlich nur noch uns als Werk vor sich. Mit den anderen Werken waren sie durch und dann waren bloß noch wir diejenigen, mit denen sie dann verhandeln mussten.« (A1, I, 21)

Ein durch gemeinsame Praxis erprobter Zusammenhalt in der gesamten Konzernbelegschaft war damit kaum noch herzustellen. Die Zusammenarbeit im Gesamt- bzw. Konzernbetriebsrat wird als »eng« und »sehr gut«, auch als »beeindruckend« (BR, 20) beschrieben, aber ein gemeinsames Vorgehen gegen das konzernweite Umbau- und Entlassungsprogramm seitens der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung war offenbar keine strategische Option. So blieb es bei herkömmlichen Solidaritätsbekundungen anderer Standorte gegen die Schließung des Werks – oder, wie es ein Kollege in einer Gruppendiskussion etwas despektierlich benannt hat:

»das, was es immer gibt, was unser, was unser Werk genauso gemacht hat wie andere Werke dann uns gegenüber, das sind halt diese Beileidsbekundungen.« (A1, GD1, 62)

Diese verhaltene Ausprägung überbetrieblicher Solidarität zwischen Betriebschaften verschiedener Standorte, die noch am ehesten im institutionellen Kontext der Mitbestimmungsgremien exekutiert wird, hat ihre Entsprechung in der betrieblichen Ausprägung von Solidarität. Die schwache Ausprägung von Solidarität in der Breite korrespondiert mit ihrer Beschränkung auf den Betrieb. In einer Gruppendiskussion wurde in diesem Zusammenhang der Familienbegriff eingeführt: So wie es eine private Familie gebe, gebe es auch eine Arbeitsfamilie.

»Und das ist in jedem Werk, ich denke mal, gleich, weil hier [im Werk] hängt ja mein Leben dran, hier hängt meine finanzielle Zukunft, meine Existenz.« (A1, GD1, 66)

Nicht der Konzern als ganzer, sondern der betriebliche Nahbereich wird als Grundlage der individuellen und kollektiven Existenz angesehen – obgleich das konzernweite Restrukturierungsprogramm, das, so die Interpretation des Betriebsrats, letztlich der Werkschließung zugrunde liegt, letztlich das Gegenteil erwiesen hat. Obgleich der jeweilige Standort nicht strategierelevant ist, das lokale Management auch nur sehr begrenzt entscheidungsbefugt ist, wird doch das jeweilige Werk als das Primäre, der Konzern hingegen als sekundär wahrgenommen. Der Konzern erscheint als übergeordnete Instanz, zu der es jenseits der institutionellen Ebene der Mitbestimmung nur ausnahmsweise Kontakte gibt. Überbetriebliche Interessenvertretung bleibt Gremienarbeit, ist im Arbeits- und Produktionszusammenhang hingegen abstrakt. Standortübergreifende Zusammenhänge verflüchtigen sich, sie erweisen sich als nicht belastbar, stattdessen obsiegt die Konkurrenz.

»Wenn es dann um andere Werke geht, muss ich sagen, jeder ist sich selbst der Nächste.« (A1, GD1, 66)

Auf eine Formel gebracht:

»Solidarität endet am Drehkreuz«, durch das man den Betrieb verlässt. (A1, GD1, 66)

Das würde sich erst ändern, wenn der ganze Konzern bedroht ist. Dann müssten sich alle in einem Überlebenskampf zusammenfinden. Doch solange das nicht der Fall ist, markiert das Drehkreuz oder das Werktor die Grenze.

Sozialplanverhandlungen

Nach der Absage des Verkaufs des Werks veränderte sich der Inhalt der Auseinandersetzungen. Nicht mehr der Erhalt des Standorts, sondern die Konditionen für Abfindungen und die Ausstattung einer Transfergesellschaft standen auf der Tagesordnung. Ein kritischer Punkt, der den Zusammenhalt der Belegschaft neu auf die Probe stellt. Doch nicht in diesem Fall. Die Belegschaft hatte sich mit überwältigender Mehrheit entschieden, dem Finanzinvestor keine Zusage zu machen, und blieb auch in den nachfolgenden Auseinandersetzungen geschlossen. Der Betriebsrat schildert das folgendermaßen:

»*Interessenausgleich ist klar, Abfindung ist auch klar, aber man wollte uns natürlich nicht die Abfindung zahlen, wie man in XY [einem anderen Schließungsfall] gezahlt hat. So fing der Kampf jetzt weiter an und somit hat auch die Belegschaft weiter hinter uns gestanden, wir haben weiter zusammengestanden.*« (A1, I, 14)

Dabei spielten auch Stigmatisierungserfahrungen eine Rolle: Was das Konzernmanagement in einem in Westdeutschland angesiedelten Fall zugestanden hatte, wollte man der ostdeutschen Belegschaft verweigern. Das hat deren Zusammenhalt am Standort noch einmal bestärkt:

■ »...*ja wir sind ja hier der Osten, mit uns können sie es machen.*« (A1, I, 14)

Die ostdeutsche Belegschaft setzte sich durch: Sie erhielt die gleichen Konditionen. Dabei konnte sie ihre Produktionsmacht noch einmal ausspielen. Da der Konzern darauf angewiesen war, dass im Werk so lange in alter Quantität und Qualität weiterproduziert wird, bis das Werk in Rumänien entsprechend funktionstüchtig ist, musste das Management einlenken. Mit der Verweigerung von Überstunden und zusätzlichen Schichten, um die Aufträge abarbeiten zu können, hatte der Betriebsrat ein Schwert in der Hand, dessen Klinge scharf war. Der Betriebsratsvorsitzende:

■ »*Ich bin auch ehrenamtlicher Richter, ich krieg ja so mit, was an Abfindungen hier gezahlt wird, da sind wir weit, weit drüber.*« (A1, I, 16)

In einem anderen Konflikt war das schwieriger. Anfänglich hatte das Management einen früheren Termin des schrittweisen Herunterfahrens der Produktion ins Auge gefasst – und entsprechend für den Personalabbau. Dementsprechend machten sich Teile der Belegschaft frühzeitig auf die Suche nach neuen Arbeitsplätzen. In den Interessenausgleichsverhandlungen war vereinbart worden, dass die Beendigung des Arbeitsverhältnisses im gegenseitigen Einvernehmen zu erfolgen habe. Da das Werkmanagement bestrebt war, bis zum Schließungszeitpunkt die Mannschaft

in der Produktion möglichst zu halten, verweigerte es wiederholt die Zustimmung zu Aufhebungsverträgen. In zahlreichen Einzelfällen kam es zu erneutem Kräftemessen zwischen Betriebsrat und Management. Ein nahezu paradoxer Konflikt: Den Beschäftigten wird durch Betriebsschließung der Arbeitsplatz weggenommen, und gleichzeitig werden sie daran gehindert, ihn zu verlassen. Kommentar des Betriebsrats:

»... also Leute, ihr nehmt uns jetzt die Arbeit weg und jetzt verbaut ihr uns auch einzeln noch die Zukunft.« (A1, I, 15)

Auch diese Erfahrung schweißt zusammen – bis zum bitteren Schluss.

Resümee: Solidaritätserfahrungen

Im Frühsommer 2023 war Produktionsschluss. Drei Jahrzehnte nach der Übernahme durch den westdeutschen Konzern wurden die Werkttore geschlossen – durch das Drehkreuz geht niemand von der alten Belegschaft mehr. Ob die Hallen und das Gelände neu genutzt werden, ist uns nicht bekannt.

Was beinhaltet der Fall für unsere Frage nach den Bedingungen, Restriktionen und befördernden Faktoren von Solidarität?

Erstens stellt sich das Transformationsthema auf zweierlei Weise. Dass die sozialökologische Transformation eine nicht hintergehbare Aufgabe ist, scheint unstrittig zu sein. Auch dort, wo der Arbeitsplatz gefährdet ist. In diesem Fall verläuft keine Konfliktlinie zwischen jenen, die ein Ende von Antrieben auf der Grundlage fossiler Energien ablehnen, und jenen, die das für unausweichlich halten. Keine Auseinandersetzung um das Ob – um die Zeithorizonte und Konditionen wird gerungen. Eine Spaltung in der Belegschaft hat es in dieser Frage nicht gegeben.

»Transformation« hat im Fall des ostdeutschen Produktionsstandortes eine zweite Bedeutung: Auch nach über drei Jahrzehnten ist die Transformation der DDR-Wirtschaft im kollektiven Bewusstsein präsent (vgl. Dörre et al. 2020). In einem Konzern mit westdeutschem Stammsitz sieht man sich als Peripherie wahrgenommen, als »Stiefkind«. Doch diese Erfahrung zweiter Klasse schweißt nach »innen«, am Standort, zusammen. Was in den Konzernstrukturen zu einer Schwächung des Standortes Anlass gibt, erzeugt nach innen in der Belegschaft Stärke.

Zweitens ist Solidarität eine Erfahrung, die eng an den Nahbereich gebunden ist. Solidarität findet ihre Erfahrung und Stärke im betrieblichen Zusammenhalt, verflüchtigt sich jedoch, sobald die überbetrieblichen Verhältnisse in den Blick genommen werden. Dies gilt – und dafür steht dieser Fall – auch dann, wenn die Schließung des Standorts in der

Sicht der Belegschaft durch konzernweite Restrukturierungsprozesse verursacht wurde.

Konzernweite Strategieplanungen können unter diesen Bedingungen damit rechnen, nur auf parzellierten Widerstand zu stoßen. Die Akteurs-ebenen sind asymmetrisch: Solidarität »von unten« auf Standortebene steht dem aus dem Unternehmenseigentum abgeleiteten Gesamtinteresse entgegen. Darin ist strukturelle Defensive angelegt.

Drittens: Diese Verriegelung von Solidarität aufzubrechen setzt Neuverständigungsprozesse voraus, die schwierige Fragen aufwerfen. Zum Beispiel die, ob eine Erweiterung der Mitbestimmungsrechte auf die Investitionspolitik des Konzerns ein erstrebenswertes Ziel sein kann. Der ostdeutsche Betriebsratsvorsitzende ist skeptisch:

»Wenn es darum geht, um Ökonomie, Wirtschaftlichkeit oder sonst was, auf Deutsch gesagt, wollen wir da wirklich mitentscheiden, welcher Standort getroffen wird oder wie viel Leute abgebaut werden wollen? Ich glaube, die Erfahrung, die ich so gesammelt habe, das will keiner.« (A1, I, 16)

Diese Skepsis ist zunächst verständlich. Aus einer erweiterten Mitbestimmung können jedoch Spielräume erwachsen, die ggf. Standortschließungen wie im vorliegenden Fall, in dem Aufträge noch für mehrere Jahre vorhanden bzw. zu erwarten waren, verhindern könnten. Die Interessenvertretungen müssten sich dann über Zukunftskonzepte und die Ausbalancierung von Standortinteressen in ganz neuer Weise verständigen.

Viertens: Die Ebene der Politik bleibt defizitär. Der Betriebsrat hat positive Erfahrungen gesammelt: Wirtschaftsminister auf Landesebene bis hin zum Bundesarbeitsminister hatten Unterstützung zugesagt – »unsere Erfahrungen waren positiv, auch wenn es nicht geholfen hat.« (A1, I, 23) Oder wie es in der Gruppendiskussion berichtet wurde: »Also da war von der Kanzlerin bis Wirtschaftsminister und so weiter alles dabei, da hatte ich so ein bisschen die Hoffnung, dass das passieren könnte, aber hat nicht lange gedauert.« (A1, GD1, 80)

»Am besten, wir ketten uns alle ans Werkstor«

Industriezulieferer: Eine Parabel jüngster Industriegeschichte

Gerade einmal zwei Jahrzehnte lang war der hier betrachtete westdeutsche Industriezulieferer Teil des gleichen Konzerns, der auch den ostdeutschen Standort aufgekauft hatte. Der Zulieferer wurde 2001/2 auf

dem Weg einer feindlichen Übernahme erworben. Der Alteigentümer des West-Betriebs hatte sich nach dem Ende der DDR im Osten Deutschlands verkalkuliert, die Aktienkurse fielen, der Konzern konnte sich einkaufen und das Traditionsunternehmen übernehmen. Zunächst schien es unter dem neuen Konzerndach gut zu laufen. Die Produktion von Industrieteilen boomte, die Beschäftigung wuchs, wenn auch vor allem mit Leiharbeitskräften und Befristungen. Doch lange währte das nicht. Bereits fünf Jahre nach der Übernahme begann der Konzern damit, ein neues Werk in Rumänien aufzubauen, das in der Lage ist, die Produktion des Standortes zu übernehmen. Selbstverständlich zu erheblich geringeren Kosten, oder, anders formuliert, mit bis zu doppelt so hohen Gewinnmargen. Damit begann das, was die Betriebsräte (A2, I) rückblickend als »Salamitaktik« beschreiben.

Salamitaktik

In Abständen von jeweils wenigen Jahren wurde mit Betriebsrat und Gewerkschaft über Beschäftigungsabbau, Einkommenskürzungen und Arbeitszeiten verhandelt. Immer unter dem Damoklesschwert sonst drohender Betriebsschließung und Produktionsverlagerung. Zuerst mussten Leiharbeitskräfte gehen, befristete Beschäftigung wurde nicht mehr verlängert. Dann waren die sogenannten »freiwilligen« außertariflichen Zulagen dran, die sich die Belegschaft noch im alten Traditionsunternehmen erkämpft hatte. Und schließlich wurde die Bezahlung der Überstunden gestrichen, indem die Arbeitszeit durch Betriebsvereinbarung von 35 auf 40 Wochenstunden verlängert wurde. Als es damit losging, sicherte die Konzernzentrale der Belegschaft noch vertraglich zu, keine betriebsbedingten Kündigungen vorzunehmen. Doch der Vertrag hielt nicht lange, das Management kündigte ihn, verlagerte weitere Fertigung nach Rumänien und setzte den Personalabbau fort. So war es nicht nur in diesem Standort. Konzernweite Rationalisierungsprogramme werden bis zum heutigen Tag aufgelegt, um Personal und andere Kostenstellen einzusparen.

Im September 2020 wurde dann das Ende verkündet. Ende der »Salamitaktik« – das Werk wird geschlossen. Es muss eine etwas gespenstische Betriebsversammlung gewesen sein, in der das Aus bekanntgegeben wurde.

»Der Arbeitgeber kam ja mit irgendwie gefühlt 20 Securityleuten, ... die überall herumstanden, was dann auch einen gewissen Eindruck erweckte, so bloß keine Fragen stellen, bloß keine Emotionen zeigen, sonst gibt es, ich sage es mal in meinen Worten, ein paar auf die Fresse.« (A2, I, 17)

Der Betriebsrat witterte bereits im Vorfeld nichts Gutes. Wiederholt hatte man mit der Konzernspitze über Zukunftspläne reden wollen, doch die zog sich mit Beschwichtigungsformeln aus der Affäre:

»Macht weiter. Die Auftragslage ist gut. Ihr seid auf einem guten Weg.« (A2, I, 17)

Im Nachhinein ist man klüger: »Das war alles von langer Hand geplant«, »im Hintergrund« hatte das Management die Parallelfertigung aufgebaut – der Standort wurde nicht mehr gebraucht.

Ringens um die richtige Strategie

Was tun? Viele Optionen gab es nicht. Betriebsrat und Belegschaft setzten zunächst alles daran, das Management umzustimmen – nicht die Werksleiter vor Ort, die hatten zwischen 2010 und 2021 sieben Mal gewechselt und nicht viel zu sagen; der relevante Player ist das Konzernmanagement. Dem legte man Alternativgutachten vor, in denen aufgezeichnet war, wie das Werk auch in der Zukunft profitabel produzieren könnte. Denn in der Tat: Bis zum Tag der Schließungsverkündigung hatte man immer für »schwarze Zahlen« gesorgt. Auch die bittere Pille weiteren Personalabbaus wäre man zu schlucken bereit gewesen, um die Schließung des Werks auf den letzten Metern noch abzuwenden. Nur eines kam nicht infrage: die Absenkung von Löhnen und Gehältern unter den Flächentarifvertrag – das war die »rote Linie«. Doch die Zeit für letzte Verhandlungen war abgelaufen – das Konzernmanagement ließ sich auf keine Alternativmodelle ein.

In der Belegschaft wurde unterschiedlich diskutiert. Eine Position, eher in den indirekten Bereichen vertreten, lief weiterhin auf die Hoffnung hinaus, zumindest Teile des Werks retten zu können. Aus den ...

»indirekten Bereichen kam eher die Forderung, na ja lass mal, vielleicht ist ja nur ein weiteres Unter-Druck-Setzen da, um doch noch zu sagen, unter gewissen Bedingungen lassen wir den Betrieb doch noch leben – die letzte Hoffnung oder das letzte Fünkchen Hoffnung noch am Brennen halten.« (A2, I, 21)

Die Konsequenz dieser Position war: Tür offen halten für Verhandlungen, Concession bargaining in letzter Minute. Entsprechend lautete die Empfehlung an den Betriebsrat:

»aufpassen, wie man gegenüber dem Arbeitgeber auftritt, also nicht jetzt mit scharfer Zunge.« (A2, I, 26)

Damit ging auch die Empfehlung einher, die Verhandlungen eher zu strecken, schließlich bleibt der Arbeitsplatz so lange erhalten, wie man noch am Verhandlungstisch sitzt.

Unter den Produktionsbeschäftigten war die Stimmung eine andere. Aus diesen Kreisen kam Kritik, das Vorgehen von Betriebsrat und Gewerkschaft sei »zu defensiv«. Diese Kritik schließt auch die Kundgebungen und Warnstreiks ein, die während der Verhandlungen organisiert wurden, um die Managementvertreter sichtbar unter Druck zu setzen. Da hieß es dann:

»Ja einfach rausgehen und Reden halten, das bringt doch nichts. Wir müssen Reifen verbrennen, Autos irgendwohin stellen und die auch verbrennen, so wie in Frankreich, das müssen wir hier machen.« (A2, I, 25)

Darin schlug sich die Erwartung nieder, mit radikaleren öffentlichkeitswirksamen Aktionen schnell zu besseren Verhandlungsergebnissen zu kommen, zu höheren Abfindungsbeträgen und einer besser ausgestatteten Transfergesellschaft, um den Übergang zu einer anderen Beschäftigung zu bewerkstelligen. Entsprechend hieß es:

»Wir wollen schnell ein Ergebnis haben, macht mal Aktionen, am besten wir ketten uns alle ans Werkstor, die müssen mit Bolzenschneider kommen und uns trennen, sonst geht es nicht.« (A2, I, 25f.)

Dar war nicht einfach so dahergesagt. Es waren in den Jahren zuvor die Beschäftigten in den Produktionsbereichen gewesen, die das Meiste an Zulagen in die Verhandlungen mit der Konzernspitze eingebracht hatten (freiwillige Zulagen gab es bei den Indirekten weniger) und schließlich feststellen mussten, dass die Zusagen nicht eingehalten wurden und das Werk schließlich doch »plattgemacht« werden sollte.

Für Betriebsrat und Gewerkschaft war das keine Komfortzone. Sie saßen »zwischen den Stühlen«, zwischen den unterschiedlichen Erwartungshorizonten. Was ihnen dennoch eine Verhandlungsposition beließ, war, dass es doch Einheit in der Differenz gab. Immer wenn es darum ging, Druck auf die Gegenseite auszuüben, war die Belegschaft geschlossen dabei.

»Wenn wir gesagt haben: ›Jetzt müssen wir eine Runde um das Werk drehen oder wir müssen auf die Veranstaltung gehen oder jetzt müssen wir dem Arbeitgeber mal auf der Werkstraße zeigen, dass wir alle da sind‹, dann waren alle da, alle.« (A2, I, 30)

Und als sich in den Verhandlungen bewahrheitete, dass die Managementseite zu keinen Konzessionen mit Blick auf Standortsicherung bereit war, auf welch geringem Niveau auch immer, war auch unter den Indirekten die Hoffnung am Ende.

Solidarität: standortübergreifend und regional

Auf die Belegschaft, so der Betriebsrat, war also Verlass. Deshalb, so die Einschätzung des Betriebsrats, weil unmittelbare »Betroffenheit« Solidarität stiftet. Das ist zwischen den Standorten schwerer. Im Gesamtbetriebsrat (GBR) des Konzerns gab es eine klare Entscheidung, die Belegschaft und den Betriebsrat im Abwehrkampf gegen die Betriebschließung zu unterstützen. Doch ob dahinter auch die Belegschaften der anderen Standorte stehen, ist damit nicht gesagt – der interviewte Betriebsrat meldet da Zweifel an.

»Unterstützung der Betriebsräte ja, aber jetzt nicht unbedingt die Belegschaft. Deswegen sage ich ja, es kommt auf die Betroffenheit an.« (A2, I 32)

Für das widerständige Engagement der Belegschaft waren gemeinsame Kampferfahrungen im Traditionsunternehmen, die vor der Übernahme gesammelt wurden, wichtig. Der alte Unternehmensverbund stiftete ein Solidarnetzwerk, nicht der neue Konzern. Früher – das liegt mehr als zwei Jahrzehnte zurück, ist aber im historischen Gedächtnis eingebrannt –

»da sind wir gemeinsam, wir mit der Belegschaft und Kollegen (aus einem anderen Standort, d.V.) mit zwei Bussen sind wir da runtergefahren und konnten den Arbeitgeber doch überzeugen, (ein anderes Werk, d.V.) nicht zu schließen, also da ist eine Verbundenheit dageswesen und deswegen war für die Belegschaft von uns auch klar, diese Kollegen werden uns unterstützen, weil da eine Verbundenheit da war, aber durch die anderen Standorte eher nicht.« (A2, I, 35)

Die Erfahrung, die hier vermittelt wird, ist performative, praktische Solidarität auch im standortübergreifenden Zusammenhang. Nicht papierene Solidaritätsadressen, sondern gemeinsam erlebte Aktionen sind solidaritätsstiftend und verbleiben im (kollektiven) Gedächtnis. Im großen Konzern haben sich keine starken Verbindungen zu anderen Standorten herausgebildet – das war mit den zuvor nicht verbundenen Werken nicht der Fall. Standortübergreifende Solidarität blieb selektiv.

In der Stadt, in der das Werk beheimatet ist, konnte man sich des Mitgefühls gewiss sein. Schließlich war das Werk kein Start-up, sondern ein alteingesessener Industriebetrieb, den »man« kennt. Wer dort mit der

Ausbildung begann, blieb – oft über Jahrzehnte. Aber Mitgefühl ist nicht jene Solidarität, mit der Druck erzeugt wird.

»Egal, ob ich jetzt in die Apotheke gehe, ob ich irgendwohin gehe und man kennt sich ja, die sagen: »Ach Mensch, Scheiße was bei euch läuft«, also ist schon gut aufgenommen worden und man hat auch relativ viel Unterstützung bekommen, also man bekommt viel mit, das Unverständnis gegenüber so einem Vorgehen, hier ein Werk zu schließen. Aber es nützt halt nichts, ne? Das spendet in gewisser Weise Trost, aber es hilft nicht.« (A2, I, 28)

Gleichwohl ist zivilgesellschaftliche Unterstützung wichtig, sie stärkt Widerstandspositionen, bestärkt darin, dass man »das Richtige« tut, nicht alleine ist. Ebenso wichtig ist es, die Medienöffentlichkeit an der Seite zu haben, ein, so der Betriebsrat, nicht zu unterschätzender Druckfaktor. Ohne eine für das Unternehmen negative Presseberichterstattung wären, so sieht es der Betriebsrat, Zugeständnisse des Managements in den Sozialplanverhandlungen letztlich nicht durchsetzbar gewesen. Allein der Druck aus der Belegschaft hätte nicht gereicht. Durch öffentlichen und medialen Druck konnte das Konzernmanagement zu einer Korrektur seiner starren Haltung bewegt werden,

»weil die hatten auch keine Lust mehr, weil es ja auch immer wieder in den Zeitungen kam, weil es immer wieder in der Presse – und Einziges, was wir wissen, dass (Konzernname) nicht so besonders in der Presse negativ auftauchen möchte. Das ist halt für die sehr schwierig, das wollen die nicht, und da kam der Vorstand immer wieder unter Druck.« (A2, I, 29)

Dort, wo sich Konzerne Gedanken über ein Negativimage machen müssen, kann Öffentlichkeit eine scharfe Waffe sein.

Resümee: Bis zum bitteren Ende

Solidarität ist vielschichtig, komplex, strittig – und sie ist fluid. Keine Ressource, die, einmal vorhanden, nicht mehr verlustig geht. Es gibt Berichte von Arbeitskämpfen, in denen noch nach Jahren, mitunter Jahrzehnten, positive Erinnerungen an erfahrene und ausgeübte Solidarität nicht verblasst sind. Aber manchmal geht es auch in eine andere Richtung. Vor vielen Jahren war in dem Werk die Belegschaft zu 95% in der IG Metall organisiert gewesen. In den Nuller- und Zehner-Jahren bröckelte die Gewerkschaftsbindung ab – bis dahin, dass deutlich weniger als zwei Drittel der Belegschaft in der Gewerkschaft waren. Dem Widerstand gegen die Betriebsschließung und dem Kampf für gute Sozialplanregelungen

tat das keinen Abbruch: Auch wer aus der IG Metall austrat, war bei den betrieblichen Aktionen mit dabei. Aber jener Zusammenhalt und jene Solidarität, die in diesem Fall einmal in einer nahezu geschlossenen gewerkschaftlichen Organisierung ihren Ausdruck gefunden hatte, wichen anderen Kalkülen.

»Also was mich jetzt verdammt ärgert, dass jetzt halt vermehrt Aus-
tritte kommen von der Gewerkschaft, weil ohne die Unterstützung
auch der Gewerkschaft wir so etwas nicht erreicht haben. Das finde
ich nicht als Dank dafür. Wir gehen auf jeden Kollegen zu, die heraus-
gehen, kündigen, und gehen da in die Diskussion, nur dann kommt
immer wieder, ja, ich wechsel die Branche, ich werde nicht mehr in
der Produktion arbeiten – immer wieder irgendwelche scheinheiligen
Ausreden ...« (A2, I, 30)

Auf die Fertigungsbelegschaft des industriellen Traditionsunternehmens war immer Verlass gewesen. Vor allem in der Produktion hielt man zusammen. Man lieferte gute Facharbeit ab, war stolz auf die Qualität der Produkte, die man herstellte – und wusste, dass Arbeitsleistung und gute Argumente eine Werks- und Konzernleitung letztlich nicht überzeugen, weshalb das Schwert des Arbeitskampfes ab und an geschärft und zum Einsatz gebracht werden musste. In den indirekten Bereichen war das anders, das Vertrauen in die eigene Kraft geringer, die Hoffnung auf die Einsicht des Managements angesichts der guten Zahlen, die man schrieb, größer. Doch der zahlenmäßig dominierende Arbeiterbereich gab letztlich die Marschrichtung vor. In den knapp zwei Jahrzehnten, in denen das Werk zum neuen Konzernverbund gehörte, ließ die alte Kampfsolidarität etwas nach – der Betriebsrat setzte auf Verhandlungslösungen, das wiederholte Kleinbegeben war zermürend. Doch es blieb beim Lernprozess von Arbeitersolidarität: Es gibt ein Oben und ein Unten und unten gibt es Zusammenhalt, ohne den alles andere nichts ist. So war es bis zum Schluss. Doch heute gibt es das Werk nicht mehr.

4.2 »Da driften Welten auseinander«

Antriebstechnik: Produktionsarbeit unter Druck – trotz erfolgreicher Transformation

Der hier betrachtete Betrieb könnte als Transformationsgewinner angesehen werden – zumindest was die Dekarbonisierung angeht. Bereits vor etwa acht Jahren wurde damit begonnen, eine Sparte »Elektromobilität« aufzubauen, die inzwischen zu einer Säule (Division) des Betriebs geworden ist. Damit konnte ein Teil des Personalabbaus aufgefangen werden, der durch die Verlagerung von Zulieferprodukten für die Automobilproduktion ins Ausland drohte. Auch die zweite Transformationsdimension, die Digitalisierung, hat Einzug gehalten, allerdings mit weniger spektakulären Folgen. E-Mobilität hat also zunächst die Fertigung am Standort stabilisiert und so den schon länger anhaltenden »Auszug der Produktion« aus dem Betrieb aufgehalten. Der Anteil des direkten Bereichs liegt gegenwärtig bei ca. 30%.

Dennoch hat sich damit die Lage der Fertigungsbelegschaft nicht grundsätzlich verändert. Trotz Stabilisierung der Fertigung sorgt der Rückgang der am »Verbrenner« orientierten Produktionsbereiche für eine latente Angst vor Arbeitsplatzverlusten. Die Fertigung von elektrischen Antrieben unterliegt einem starken Margendruck durch die Automobilhersteller, mit der Gefahr einer Verlagerung in deren ausländische Märkte. Weitere Automatisierung und die Digitalisierung haben die Tätigkeiten in der Fertigung verändert (Rückgang der Montage, Zunahme der Überwachung), mit negativen Folgen für die Entgeltstruktur. Insgesamt ist von einer Entwertung von Produktionsarbeit die Rede, die auch im Bewusstsein und im Verhalten der Arbeiter*innen ihren Ausdruck findet. Hinzu kommen Erfahrungen einer mangelnden

»Wertschätzung oder Sensibilität für die Menschen, die da draußen ihre Knochen hinhalten: Also wir sind ja dem Unternehmen scheinbar egal, Hauptsache die Produktion läuft, Hauptsache das läuft alles und die da oben, die können von mir aus, was weiß ich, Homeoffice und so was machen ... da driften Welten auseinander.« (B, GD 7)

Wir haben in dem Betrieb ein Interview mit einem Betriebsrat (B, I) und eine Gruppendiskussion (B, GD) mit Betriebsräten und Vertrauensleuten geführt.

**»Wir werden Beschäftigung verlieren.
Das ist so klar wie das Amen in der Kirche.«**

Der Betrieb ist Standort eines großen deutschen Automobilzulieferers mit über 150.000 Beschäftigten, der Teile der Antriebstechnik für Pkw und Nutzfahrzeuge herstellt. Der Konzern ist global aufgestellt, am Standort selbst arbeiten gegenwärtig 9.300 Beschäftigte, davon ca. 3.000 in der Fertigung. Unter dem ständigen Druck der OEM gehört die internationale Verlagerung von Produktionseinheiten zum Alltag. 2015/16 war ein Punkt erreicht, an dem – so der Betriebsrat – trotz Hochauslastung mit einem wichtigen Produkt kein Geld mehr zu verdienen war. Deshalb wurde die Verlagerung ins osteuropäische Ausland geplant. Dadurch standen 1.500 Mitarbeiter zur Disposition. In der im Betrieb laufenden Debatte über die Richtung der Umstrukturierung – auch in den Gesprächen zwischen Betriebsrat und Management – entstand die Idee, am Standort eine Division Elektromobilität zu gründen. In der langen Geschichte des Standorts gab es dazu eine Reihe von Anknüpfungspunkten. Nachdem die Entscheidung im Konzern getroffen war, wurde in einem »Zug-um-Zug-Prozess« die Fertigung von Elektroantrieben hochgefahren und gleichzeitig das nicht mehr gewinnbringende Produkt verlagert. Auf dem internen Arbeitsmarkt wurde versucht, die freigestellten Mitarbeiter, die nicht in der Elektromobilität unterkamen, auf andere Bereiche zu verteilen. Gleichzeitig wurde in den anderen verbliebenen Produktbereichen versucht, die dort stattfindende industrielle Massenfertigung mit höheren Stückzahlen wettbewerbsfähiger zu machen. Hohe Nachfrage hat die Fertigung in der Elektromobilität stark anwachsen lassen, gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass der Preisvorteil bei Innovationen – früher fünf bis sieben Jahre – zeitlich stark geschrumpft ist.

»Wir haben bei diesen elektrischen Antrieben einen Preisverfall, der liegt unter einem Jahr. Die Kunden kommen von Anfang an und sagen, das Teil darf nicht mehr kosten als ... und das ist was, was uns völlig unter Druck setzt, weil – was jetzt so nach und nach zutage tritt – das Geschäftsmodell, was wir haben, Margenschwäche mit ganz hohen Stückzahlen zu kaschieren, also der Skaleneffekt ... das erledigt sich zunehmend für jeden einzelnen Standort. Und wenn der Mutterkonzern eigene Werke in China und den USA aufbaut, dann bleibt für die deutschen Standorte das, was für Europa, vielleicht noch für den Mittleren Osten, produziert wird, und da befinden wir uns dann in harter Standortkonkurrenz mit den Kollegen in Osteuropa.« (B, I 4)

Der Hype der Elektromobilität im Betrieb, der am Anfang da war, scheint gegenwärtig schon wieder abzuflachen. Die Beschäftigten berichten, man habe zwar im Moment sehr gute Auftragseingänge, aber Fakt sei auch, dass auf dem Markt gerade ein »absolut düsterer Verdrängungswettbewerb« läuft.

»Also im Moment ist die Frage nicht, wer verdient Geld, sondern die Frage ist, welcher hält am längsten durch und verdient später Geld. Und das ist im Moment ganz klarer Verdrängungswettbewerb.« (B, GD 19)

Der Betrieb ist weiter vom »Verbrenner« abhängig und wenn, so die Vermutung, die daran orientierte Produktion – immer noch ca. 70% – sukzessive zurückgefahren und die E-Mobilität ausgebaut wird, gehen Arbeitsplätze in großer Zahl verloren.

»Wir werden Beschäftigung verlieren. Das ist so klar wie das Amen in der Kirche.« (B, GD 20)

Die Betriebsräte reden von einer »doppelten Transformation«: dem Übergang zur Elektromobilität und der gleichzeitigen Automatisierung. Wobei der Einsatz von Robotern eigentlich nichts mit der Transformation zu tun hat, sondern einer Automatisierungslinie in der Fertigung folgt. Gefährlicher sind vermutlich die schwer abzuschätzenden Transformationswirkungen, die von einer Rekomposition des Weltmarkts ausgehen und denen der global aufgestellte Konzern ausgesetzt ist.

Die digitale Transformation ist schwer zu bewerten. Eine einheitliche Digitalisierungsstrategie und auch eine ernsthafte Diskussion darüber, was der Betrieb mit der Digitalisierung will, gibt es nicht, so die Aussage des befragten Betriebsrats. Zwar existiert schon seit drei Jahrzehnten mit SAP eine digitale Unternehmens- und Fertigungssteuerung, an der immer wieder an einzelnen Stellen »herumgeschraubt« wird, aber es gibt keine systematischen Überlegungen, wie denn »im 21. Jahrhundert ein gescheiter Fertigungsprozess« auszusehen habe. Auch der zunehmende Einsatz von Robotern folgt – soweit erkennbar – keinen systematischen Überlegungen. Der Robotereinsatz ist vermutlich der wesentliche Grund dafür, dass in der Fertigung eine Entwicklung von montierenden hin zu überwachenden Tätigkeiten zu beobachten ist, also eher zu Tätigkeiten, die denen an Leitständen ähneln. Dadurch findet zum einen eine Isolierung in der Kooperation statt, zum anderen geht körperliche Arbeit, mit der ein »proletarischer Habitus« verknüpft ist, verloren. Die Entwertung, die dort stattfindet, hat vor allem mit dem System der Eingruppierung (ERA) zu tun: Wenn ich von mon-

tierenden Tätigkeiten zu überwachenden Tätigkeiten wechsle, dann gefährde ich meine Entgeltgruppe.

»Dahinter steckt auch eine Philosophie, die auch in der IG Metall verbreitet ist: Die montierende Tätigkeit, der schaffende Mensch, wird gegenüber dem kontrollierenden bevorzugt ... Und das macht auch was in der Selbstwahrnehmung des montierenden Menschen, wenn er mitkriegt, dass hinter ihm der Roboter steht, der das mindestens genauso gut kann? Also eine Maschine. Er ist also nicht nur von sinkenden Stückzahlen bedroht, sondern eben auch von dem Roboter. Der kein Kollege ist, sondern nur eine dumme Maschine.« (B, I 13)

Die Einarbeitung von Kolleg*innen, die aus anderen Bereichen kamen, in die Elektromotorenmontage war wenig aufwendig: Sie konnten in wenigen Tagen ohne Schulung angelernt werden.

In den indirekten Bereichen kam es zu einer zunehmenden Standardisierung der Abläufe über SAP-gesteuerte Workflows. Kaufmännische Prozesse waren zwar schon immer standardisiert, aber jetzt kam dieses Moment der non-personalen Steuerung dazu.

In den technischen Angestelltenbereichen versucht man mit agilen Methoden die Projektarbeit zu modernisieren. Diese sind hochkommunikativ und bei den jungen Kollegen sehr beliebt, weil da ein Moment von Selbstorganisation drinsteckt.

Die misstrauischen und distanzierten Arbeiter

Zu dem »Auszug der Produktion« aus dem Betrieb gibt es bei unseren Gesprächspartner*innen keine eindeutige Meinung. Die meisten gehen davon aus, dass vor 20 Jahren noch mehr als die Hälfte der Beschäftigten in der Fertigung gearbeitet haben. Jetzt sind es weniger als ein Drittel, mit weiter sinkender Tendenz. Wichtiger als dieser Schrumpfungsprozess sind jedoch die Veränderungen in der Selbstwahrnehmung der Arbeiter. Dies ist nicht zuletzt in der Corona-Krise deutlich geworden, als sie sich gesellschaftlich nicht mehr sichtbar und beachtet fühlten:

»Über Homeoffice siehst du in jeder Zeitung einen Artikel, nur über uns spricht keiner. Wir müssen nur funktionieren. Das heißt, weil die Leute gucken natürlich in die Zeitung, wann sagt denn mal hier irgendeiner was zum Helden der Arbeit, die klatschen nur für die Sozialbereiche, New Work und Homeoffice und so weiter, für die Angestellten. Das heißt, da verschwindet auch in der medialen Wahrnehmung der Arbeiter, die Arbeiterin.« (B, GD 8)

Unsere Gesprächspartner*innen berichten von einer Stimmungs- und Bewusstseinslage bei den Kolleg*innen in der Fertigung, die stark von früheren negativen Erlebnissen und insgesamt einem Misstrauen gegenüber »denen da oben« geprägt ist. Auch die Betriebsräte und die IG Metall würden zu denen da oben gezählt. Erfolge bei der Aushandlung der Beschäftigungssicherung bis 2025, die 2016 erzielt wurden, werden von Teilen der Belegschaft ebenfalls eher skeptisch gesehen.

»Die erste Diskussion, die hochkam, war: Das ist ja das Papier nicht wert, auf dem das steht. Viele der Fertigungskollegen haben Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit in näherem Umfeld von Hartz IV gehabt und trauen dem ganzen Braten nicht mehr. Sie fühlen sich dauernd verarscht und misstrauen denen da oben. Politische Prozesse, und betriebsrätliche Prozesse sind politische Prozesse, halten sie für perfide, korrupt und irgendwas.« (B, I 16)¹³

Zwar hat es seit Jahrhundertwende keine betriebsbedingten Kündigungen mehr gegeben, aber die Erfahrung vom Anfang der 1990er-Jahre, als der Personalbestand von 14.000 auf 6.000 heruntergefahren wurde, hat sich im kollektiven Gedächtnis eingegraben.

»Vielleicht gibt es so was wie ein regionales Trauma, dass die Leute sagen, Mensch, wenn die Konjunktur scheiße ist oder wenn die Unternehmenssituation blöd ist, dann nutzt kein Vertrag irgendwas.« (B, GD 16)

Dieses Misstrauen, die soziale Abgrenzung nach oben oder die »soziale Distinktion von unten« (Flemming 2022), lässt sich an vielen Beispielen zeigen. In der Fertigungsbelegschaft finden sich kaum noch Kolleg*innen, die bereit sind, Verantwortung in Aufstiegspositionen wie Schichtführer oder Meister zu übernehmen. Selbst Leute, die die Meisterausbildung gemacht haben, sagen: »Nein, das will ich nicht machen.« Der Betriebsrat spricht von einer »Abschottung der Welten«.

Ein anderes Beispiel ist das Verhältnis der Kolleg*innen zur sozialökologischen Transformation. Der Betrieb ist in die Elektromobilität eingestiegen, hat das Parkhaus mit Solarstrompanelen überdacht und hat Klimaneutralität bis 2040 angekündigt. Sozialökologische Transformation ist zu einem Geschäftsmodell des Betriebs geworden. Manchen Kolleg*innen in der Fertigung scheint das egal zu sein, manche distanzieren sich.

¹³ Diese sehr skeptische Haltung gegenüber jeglicher Art von Politik – und dazu gehören auch Betriebsräte und Gewerkschaften – haben wir auch in unserer Studie zum Rechtspopulismus in den Betrieben vorgefunden. Vgl. Sauer u.a. 2018.

»Erstens alles scheiße, zweitens wird das nur auf unserem Rücken gemacht und drittens ist ein Verbrennungsmotor das geilste auf der Welt.« Darüber organisieren sie sich Solidaritäten in ihrer Blase ...«,

so der Betriebsrat. Sie leben ihm zufolge in einer anderen Welt:

»Die finden zum Beispiel, wenn der Parkplatz jetzt überdacht ist, das ist okay, aber dass der mit Solarpanels überdacht ist, das ist schon wieder scheißegal.« (B, I 18)

Diese Einschätzung des Betriebsrats trifft, wie er selbst sagt, nur auf Teile der Fertigungsbelegschaft zu. Von diesen aber entsteht hier ein Bild von einer distanzierten und in sich gekehrten Arbeiterbelegschaft mit eher partikularen Interessen. Aber auch diese gehören immer noch zu den Kampfbataillonen bei Streiks und anderen Aktionen. Der Organisationsgrad liegt zwischen 70 und 80%. Die sind auf den Hof oder auf die Straße gegangen, wenn es drauf ankam. So vor einiger Zeit, bei einer Aktion gegen Beschäftigungsabbau:

»das waren die organisierten Kollegen aus der Fertigung, das waren die ›üblichen Verdächtigen‹. Es waren da noch 240 Vertrauensleute, die haben die Menschenkette gemacht.« (B, I 19)

Die andere Welt der Angestellten

In der Tarifaueinandersetzung 2018 setzte die IG Metall das Thema Arbeitszeitverkürzung neu auf die Tagesordnung. Damit traf sie auch in diesem Standort den Nerv der indirekt Beschäftigten, die sich deutlich erkennbar und stärker engagierten, als dies zuvor der Fall war. Berichtet wurde, dass auffällig viele Angestellte »draußen« waren und bei den Aktionen mitgemacht haben.

»Beim T-Zug, da hat man sie herausgekriegt, da waren dann mehr, da haben die Leute einem auf die Schulter geklopft, da war die Zustimmung zum Betriebsrat und zu IG Metall auch hoch.« (B, I 20)

T-Zug heißt: Die Beschäftigten können wählen zwischen einem jährlichen tariflichen Zusatzentgelt (27,5% des durchschnittlichen Monatsentgelts) und bis zu acht zusätzlichen freien Tagen für Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen oder bei Schichtarbeit. Mit der Thematisierung der Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit konnte eine starke Mobilisierung erreicht werden.

Hingegen waren Angestellte bei den Aktionen gegen den Beschäftigungsabbau nicht dabei, was der Betriebsrat wie folgt begründet:

»In diesen indirekten Bereichen gibt es noch so eine ganz komische Selbstsicherheit, dass natürlich nur Fertigungskollegen abgebaut werden. Jetzt bauen wir aber auch gerade ein Entwicklungszentrum in Serbien auf und in Rumänien haben wir schon eins. Die Buchhaltung hockt in Polen. Also da können die lieben Kollegen sich ganz abschotten und bedienen natürlich auch den rassistischen Vorbehalt, dass der blöde Rumäne, der blöde Serbe das natürlich nicht so gut kann, wie die Frau Buchhalterin: Dieser Vorbehalt ist natürlich viel, viel größer als bei den Fertigungskollegen, die diesen Verlagerungskampf ja seit vielen Jahrzehnten kennen. Die wissen, dass sie ersetzbar sind. Die wissen das.« (B, I 19f.)

Trotz aller Selbstgewissheit werden mittlerweile auch Entwickler nervös, und das sind nicht nur die, die am klassischen Verbrenner arbeiten, sondern auch die Entwickler im Bereich Elektromobilität. Auch bei ihnen ist die Sicherheit nicht mehr bei jedem so gegeben, viele Mitarbeiter sind nicht mehr so überzeugt, dass ihr Arbeitsplatz nicht verlagert wird?

Den Angestellten werden von unserem Interviewpartner im Betriebsrat eine hohe kommunikative Kompetenz, die Fähigkeit zur Selbstorganisation und hohes Selbstbewusstsein im Umgang mit Vorgesetzten attestiert.

»Interessenpolitisch haben wir es da schon auch mit so einer eher grün-liberal als links-liberalen Mischpoke zu tun.« (B, I 20)

Diese Angestellten finden es gut, dass sie in der Elektromobilität arbeiten, weil sie Umweltschutz für wichtig halten, auf die Work-Life-Balance achten und – am vorliegenden Standort – das Wohnen im ländlichen Raum vorziehen.

»So und dann sind deren Interessen jetzt auch erst mal gestillt, weil deren Interessen keine industriellen, keine arbeitspolitischen sind. Ich glaube, die würdest du eher kriegen, wenn das Kernkraftwerk wieder angeschlossen werden sollte, als für ein arbeitspolitisches Thema. Natürlich haben die objektive arbeitspolitische Interessen, nur die kollektiv zu organisieren, das käme denen nie in den Sinn. Die wollen schon einen fairen Lohn und so weiter und so weiter. Keine Frage.« (B, I 21)

Hohe Selbstvertretungskompetenz und individuelle Machtressourcen gerade in einer Zeit von Facharbeitermangel steht hier gegen kollektive Interessenvertretung – so der Betriebsrat.

Angestellte: Eine Leerstelle im Betriebsrat

In dem 35-köpfigen Betriebsrat gibt es nur zwei Angestellte aus der Entwicklung und zudem einige aus dem fertigungsnahen indirekten Bereich, die als klassische Facharbeiteraufsteiger im Qualitätsmanagement und in der Zeitwirtschaft arbeiten. Unser Gesprächspartner hält den gegenwärtigen Betriebsrat für zu alt, mehr als die Hälfte des Gremiums ist über 50, zu sehr männlich dominiert und zu stark den klassischen Fertigungsbereichen verhaftet. Die Chance, sich bei der letzten Betriebsratswahl jünger, weiblicher und akademischer aufzustellen, wurde nicht genutzt. Trotzdem meinen einige der befragten Betriebsräte in der Gruppendiskussion, dass sie inzwischen schon einen Schritt weitergekommen sind in der Vertretung von Angestellteninteressen. Es gebe jetzt zumindest in jedem Bereich einen Bereichsbetriebsrat. Das wird von anderen kritischer gesehen und als absolut unzureichend erachtet:

»Wir haben im Entwicklungszentrum 1500 Beschäftigte und die 1500 Beschäftigten betreuen wir mit einer freigestellten Betriebsrätin. In jedem Fertigungsbereich gäbe es einen Aufstand, wenn wir sagen würden, ihr seid hier 1500 Leute am Band, aber ihr habt eine freigestellte Betriebsrätin. Nur den Entwicklungsbereich, den machen wir brav mit der einen Kollegin.« (B, GD 30)

Eine junge Betriebsratskollegin, die in der Entwicklung arbeitet, verstärkt diese Kritik und betont, dass sie im Betriebsrat aktuell keinen Plan hätten, das zu ändern. Sie sehen zwar das Defizit, aber sie tun nichts dagegen.

Das wird auch von niemandem bestritten, aber es bleibt bei der Behauptung, dass der Betriebsrat jetzt »langsam näher ran« kommt. Zum Beispiel beim Thema »remote work«, also mobiles Arbeiten, seien sie stark unterwegs und das habe ihnen geholfen, die Leute besser ansprechen zu können:

»also die sehen jetzt nicht mehr die IG Metall als die Gewerkschaft, die früher im Stahlwerk unterwegs war an den Hochöfen, sondern die haben schon irgendwo mitbekommen, dass wir auch an die Zukunft denken, und ja, das ist ein zäher Prozess.« (B, GD 30)

Nur bei den Gewerkschaftseinritten geht es nicht so richtig voran: Der Organisationsgrad bei den Angestellten liegt bei knapp 25%. Ein Betriebsrat berichtet von seinen Erfahrungen bei der Mobilisierung von Angestellten:

»Ich hatte das Glück oder das Pech, wie auch immer, bei den ganzen Tarifrunden, wenn wir die Flyer verteilt haben, zum Warnstreikaufruf in der Entwicklung zu stehen und früh ab 6 Uhr diese Flyer zu verteilen und ich habe jeden angesprochen: ›Na, sehen wir uns heute? Und bist du dabei?‹, und bei den meisten kam entweder gar keine Antwort oder: Die Forderung ist viel zu hoch, ich kann das nicht vertreten, da jetzt noch mit rauszugehen. Bin froh, wenn ich mein Arbeitsplatz behalte, muss jetzt nicht noch mehr Geld fordern, oder auch: Mit Gewerkschaften hab ich gar nichts am Hut, da vertraue ich gar keinem mehr, geh mir damit weg, oder: Oh, ich hab so viele Termine, ich hab so viel Arbeit, ich kann es mir nicht leisten, heute spontan zwei Stunden weggehen, das muss ich alles wieder aufholen, oder ja, lauter solche Kommentare. Also die wenigsten sind mit rausgegangen.« (B, GD 32f.)

Wie weit reicht die Solidarität

Nach Auffassung der Betriebsräte ist von den Angestellten in den Tarifauseinandersetzungen wenig Solidarität zu erwarten. Sie verweisen auf ähnliche Gründe, wie wir sie auch in anderen Fällen gehört haben: Die junge Ingenieurgeneration komme aus Mittelschichtfamilien und sei in ihrer Sozialisation Industriearbeit und Gewerkschaften noch nicht begegnet. Sie hätten keine Ahnung von Tarifverträgen, Mitbestimmung, Arbeitsschutz etc.; sie sähen nicht, dass sie selbst von den bestehenden Regulierungen profitieren, bzw. überließen es den Fertigungsbelegschaften, dafür zu kämpfen. Offen bleibt, ob in der Angestelltenbelegschaft ein Umdenken in die Richtung eingesetzt hat, dass sie sich bei bestimmten Themen, wie dem der Arbeitszeitpolitik, engagieren oder zur Kenntnis nehmen, dass auch ihre Arbeitsplatzsicherheit in Gefahr ist und Gegenwehr notwendig wird. Es gibt schwache Anzeichen für so ein Umdenken, aber das hat noch nicht dazu geführt, dass gemeinsame solidarische Aktionen von Arbeitern und Angestellten zu erwarten sind. Dagegen steht auch die beschriebene distanzierte Haltung der Arbeiterbelegschaft.

Im Umkreis des Standorts gibt es einen Betrieb oder vielmehr eine Belegschaft, die einer Vereinbarung zugestimmt hat, jeden Tag zehn Minuten umsonst zu arbeiten, damit ein anderer Standort erhalten bleibt.

»Ich glaube, wenn wir jetzt sowas bei uns anfangen, dass jeder Mitarbeiter jeden Tag eine Viertelstunde umsonst länger arbeitet, um 'ne andere Abteilung zu erhalten, bin ich mir nicht mehr ganz so sicher, ob die immer noch bereit sind, solidarisch zu sein und was abzugeben. Wenn wir heute ein Problem kriegen würden, dass irgendwo eine Kostenstellung oder eine Division ein Problem hat, dann möchte ich nicht

wetten, dass die anderen drei oder vier, die wir noch da haben, sich dafür auf die Hinterfüße stellen. Da möchte ich im Moment nicht dafür wetten, ... da ist dann auch noch: Das ist mein Bereich, da bin ich solidarisch, aber nicht mit den daneben dran.« (B, GD 29)

Der Betrieb hat, wie viele andere, in einer Matrixstruktur vier verschiedene Divisionen gebildet, die weltweit mit anderen Standorten in ihrem Technologiefeld kooperieren. Kooperation und Austausch zwischen den Divisionen am Standort finden kaum statt. Ein Grund, dass daran gezweifelt wird, dass beim Niedergang einer Division die anderen sich für sie einsetzen würden. Solidarität endet nicht nur am Drehkreuz, wie im zuvor beschriebenen Fall, sondern mitunter schon an der Divisionsgrenze. Ein Betriebsrat in der Gruppendiskussion glaubt jedoch noch an die Solidarität am Standort – zumindest in der Fertigung:

»Ich denke mal, die Standortsolidarität, die funktioniert noch, wenn jetzt ein Bereich tatsächlich sagt, ich mach den Bereich dicht, dass man mit Sicherheit die Leute dazu bewegen kann, sich für sie zu solidarisieren und rauszugehen. Das ist, glaube ich, kriegen wir an unserem Standort hin, das ist noch da.« (B, GD 28)

Die Grenzziehungen zwischen den Divisionen gelten für die Beschäftigten, der Betriebsrat aber organisiert die betriebliche Interessenvertretung divisionsübergreifend. Daraus wird auch ein Mandat für die Vertretung der Angestellten abgeleitet – auch für sie könne man einen Austausch organisieren, der sonst nirgends stattfindet. Darin wird eine Möglichkeit gesehen, einen Fuß in das Angestelltenfeld zu bekommen.

Die Konkurrenz, die zwischen Divisionen und Abteilungen herrscht, gibt es natürlich auch zwischen Standorten im Gesamtkonzern, wenn es um neue Linien geht.

»Jeder Standort in Deutschland hebt natürlich hier die Hand, dass er es haben möchte, ne? Da finde ich, sieht man die Solidarität nicht immer. Da kommen dann auf einmal die großen breiten Schultern raus und dann heißt es, mein Standort braucht das aber, weil, ne? Und ich hab ja Beschäftigung, und der nächste Standort sagt aber auch, mein Produkt läuft bald aus, ich hätte es natürlich auch gern, und ich weiß nicht, bin dann bereit jeden Tag fünf Minuten umsonst zu arbeiten, damit wir das bekommen, dann sagt der nächste Standort, Moment aber mal, ne? Und ich finde, das ist der Zustand von Solidarität.« (B, GD 24)

Die Angst davor, dass der Verbrenner stirbt, hat jeder. Und sie haben diese Angst erst mal individuell, wie ein Betriebsrat berichtet:

»Viele fragen sich, was passiert mit meinen Kindern? Aber die reden dann mehr von ›mit meinen Kindern‹, was ist mit mir und nicht, was ist mit uns? Also es ist schon einzeln gedacht. Muss ich schon sagen, also, weil auch viele sagen: ›Mensch, lieber Betriebsrat, mach was, geh zum Vorstand und sag, wir brauchen neue Produkte.‹ Wenn ich dann sage, ja das macht jeder Standort, geht zum Vorstand, und je nachdem, wer am besten die Hose runterlässt, der kriegt den Zuschlag.« (B, GD 28)

Außer in einem Fall, in dem der Betrieb einen anderen kleinen Standort mit Aufträgen unterstützt hat, gab es noch keine Gelegenheit, bei der die tatsächliche Solidarität der Belegschaft auf den Prüfstand kam. Wenn aber alle die Entwicklungen eintreffen, die in der Gruppendiskussion angesprochen wurden, steht trotz erfolgreicher Transformation eine unruhige Zukunft ins Haus. Solidaritäten könnten gefragt sein, aber dazu müsste sich sowohl in einer ermatteten Arbeiterbelegschaft als auch in der noch individuell orientierten Angestelltenbelegschaft einiges verändern.

Resümee: Solidarität in einem interessenpolitisch »gespaltenen Betrieb«

Die Auswanderung der Produktion findet nicht nur statt, wenn ganze Betriebe geschlossen und verlagert werden, sie findet auch statt, wenn in Industriebetrieben der Anteil der Fertigung immer kleiner und der »Bürobereich« immer größer wird. Ein Beispiel dafür ist der hier ausgewählte Betrieb, der zwar schon von den Ingenieuren in der Entwicklung dominiert wird, aber in den Gesprächen mit dem Betriebsrat noch weitgehend als Fertigungsbetrieb erscheint. Der Betriebsrat ist in seiner Zusammensetzung noch von Kollegen aus der Fertigung bestimmt und hier scheint die interessenpolitische Welt auch noch einigermaßen in Ordnung. Das Feld der Angestellten ist darin nur marginal vertreten, sie bleiben immer noch eine fremde Welt.

Mit dem erfolgreichen Einstieg in die Elektromobilität konnte ein weiterer Abbau von Produktionskapazitäten gemildert werden. Der Druck auf die am Verbrenner ausgerichtete Produktion hat dennoch nicht nachgelassen und die noch intakte interessenpolitische Vertretungsstruktur in der Fertigungsbelegschaft erhält zunehmend defensiven Charakter. Defensiv nicht nur wegen der Angst vor weiterem Personalabbau, sondern auch, weil sich Kolleg*innen in der Fertigung gegenüber der immer dominanter werdenden Angestelltenbelegschaft an den Rand gedrängt und benachteiligt fühlen. Ihre mentale Haltung wird als distanziert, nach außen abschottend und nach innen gekehrt

beschrieben. Teile von ihnen verhalten sich abwehrend gegenüber Veränderungen wie z.B. bei beruflichen Aufstiegschancen oder gegenüber der sozial-ökologischen Transformation. Dennoch sind sie weiterhin die aktiven »Truppen« in den tariflichen Auseinandersetzungen, Angestellte beteiligen sich daran kaum. Eine Ausnahme waren die tariflichen Auseinandersetzungen um mehr Zeitsouveränität, da haben Angestellte mitgekämpft. Und sie würden auch um den Erhalt ihrer Abteilung (Division) oder des ganzen Standorts kämpfen, aber eine Solidarität, die darüber hinausgeht, einen Einsatz für die Rettung benachbarter Standorte oder auch Divisionen trauen ihnen die befragten Betriebsräte nicht zu.

4.3 »Warum sind wir eigentlich nicht solidarisch?«

Der Kampf um die Angestellten in Industriebetrieben

Die gegenwärtige Transformation, mit ihren zentralen Tendenzen der Digitalisierung und der Dekarbonisierung sowie der Rekomposition des Weltmarkts, verschärft den schon länger anhaltenden Auszug von Produktionsarbeit aus den Industriebetrieben in Deutschland. Auch wenn Deindustrialisierungsprozesse noch nicht so weit fortgeschritten sind wie beispielsweise in Großbritannien, verschwindet weiterhin Produktion aus vielen klassischen Industriebetrieben. Die Ursachen sind verschieden:

- Die wichtigste ist das Outsourcing von Teilen der Produktion u.a. aus Kostengründen, was oft Verlagerung ins Ausland bedeutet;
- eine weitere Ursache sind sich wiederholende Restrukturierungsprozesse (An- und Verkäufe, Produktwechsel und Ähnliches);
- Krisen werden in Unternehmen oft durch Personalabbau zu bewältigen versucht, der die Fertigung meist stärker trifft als andere Unternehmensbereiche;
- schließlich sind es permanente Rationalisierungs- und Automatisierungsprozesse, die zu einer schleichenden Reduktion der Fertigungsbelegschaft führen.

Welche Ursachen auch immer für die Veränderung von Betriebs- und Belegschaftsstrukturen verantwortlich sind, entscheidend in unserer Frageperspektive ist das Ergebnis: die *Umkehrung* des Verhältnisses von direkten und indirekten Bereichen, von Fabrik und Büro. Damit wird im Laufe von zwei oder drei Jahrzehnten aus einer Arbeiter- eine Angestelltenbelegschaft – wenn auch oft nicht vollständig, weil ein gewisser Anteil an Produktion im Betrieb verbleibt. Für die betriebliche Interessenvertretung wird diese Umkehrung zu einem großen Problem. Ein noch weitgehend mit Kolleg*innen aus der Fertigung zusammengesetzter Betriebsrat versucht sich in der Interessenvertretung für die Kolleg*innen im Büro. Im weiteren Verlauf beginnt der mühsame Prozess, Angestellte für die Gewerkschaft, die Wahl des Betriebsrats und letztlich für die Mitarbeit im Betriebsrat zu gewinnen. Dazu müssen soziale Distanzen überwunden, neue Themen gefunden, sich mit konkurrierenden Gruppierungen auseinandergesetzt und neue Strategien entwickelt werden. Das Grundproblem besteht darin, Kolleg*innen mit individuellen Interessenorientierungen und eingeübten Formen individueller Interessendurchsetzung für Formen kollektiver Interessenpolitik zu gewinnen.

Das Problem ist natürlich nicht neu und es hat in der Geschichte der Gewerkschaften immer wieder Ansätze einer »Angestelltenpolitik« gegeben, ohne dass es zu einem wirklichen Durchbruch gekommen wäre.

Inzwischen ist deutlich geworden, dass die »Angestellten-solidarität« für die Zukunft der betrieblichen Interessenpolitik zu einer entscheidenden Frage geworden ist. In unserem Sample decken die folgenden zwei betrieblichen Beispiele ein Themenfeld ab, das ein ähnliches Gewicht hat wie die Kämpfe im Feld prekärer Arbeit. Nimmt man noch das Feld der verschwindenden und entwerteten Produktionsarbeit – z.B. die Betriebs-schließungsfälle – dazu, so haben wir die jeweils unterschiedlichen Bedingungen im Blick, die Solidarisierungsprozesse so schwierig machen.

Blieben wir bei den zwei folgenden Betrieben: In ihnen finden sich jeweils Belege für die historische »Umkehrung« und damit für die Verwandlung in einen Industriebetrieb mit einer überwiegend hochqualifizierten Angestelltenbelegschaft. Zugleich zeigen sich unterschiedliche interessenpolitische Umgangsweisen beim »Kampf um die Angestellten«. Wir haben es hier nicht mit einem konkreten Konflikt, mit Aktionen in einem abgeschlossenen Praxisfall zu tun wie bei unseren anderen Fällen, sondern eher um eine kontinuierliche Auseinandersetzung – mit unterschiedlichen Ergebnissen.

»Jenseits von Trillerpfeifen und roten Fahnen«

Halbleitertechnik: Auf dem Weg zum »fertigungsleeren« Standort

Der Halbleiterhersteller ist ein Beispiel für einen radikalen »Auszug der Produktion« aus dem Betrieb: Aus einem Fertigungsbetrieb wird ein Entwicklungsbetrieb, aus einer Arbeiterbelegschaft eine Angestelltenbelegschaft. Für den Betriebsrat wird dieser Umbruch zu einem schwierigen Lernprozess: Ein Arbeiterbetriebsrat versucht einen interessenpolitischen Perspektivwechsel in ein zunächst fremdes und feindliches Feld. Die Kolleg*innen der IG Metall haben es dabei mit einem konkurrierenden Verband zu tun, der näher an den Unternehmensinteressen und vermeintlich auch näher an den Interessenlagen der technischen Angestellten dran ist. Die Auseinandersetzungen verlaufen in einem sehr wechselhaften Prozess mit Niederlagen und Erfolgen für die IG Metall. Die von uns befragten IG-Metall-Betriebsräte (C1 I) haben den ganzen Prozess von den 1970er-Jahren bis heute miterlebt und sind deswegen gute Zeitzeugen für die uns interessierende Entwicklung.

Auszug der Produktion

Der Betrieb ist durch eine Ausgründung (1999) aus einem großen, weltweit tätigen Konzern entstanden. Es kam relativ schnell zur vollständigen Selbständigkeit: Einige Jahre nach dem Börsengang zog der Gesamtkon-

zern seine Aktienanteile aus dem Unternehmen zurück. Da der »Auszug der Produktion« schon stattfand, als der Bereich noch Teil des Konzerns war, muss der Blick zunächst auf diese historische Phase gerichtet werden, in der das Halbleitergeschäft als eine technische Säule des Konzerns auf- und umgebaut wurde. Die Halbleiter wurden als neue Technologie und als eigenständiger Produktbereich in den 1970er-Jahren aufgebaut. Es war ein hochinnovativer Bereich, der sich technisch sehr schnell veränderte und immer größere Anforderungen an die Fertigungstechnik stellte. In den 1970er- und 1980er-Jahren wurden am Standort im Prinzip die Pilotfertigungen durchgeführt, in denen die neuen Technologien hochgefahren wurden. Aber weil die Entwicklung schneller war und weil auch der Markt und damit die Stückzahlen massiv nach oben gegangen sind, wurden relativ schnell andere Fertigungsstandorte in Europa und in Asien aufgebaut.

Zunächst waren am Standort ca. 8.000 Leute beschäftigt, davon ca. 6.500 in der Fertigung. Insgesamt waren in den 1970er- und 80er-Jahren zwei Drittel Arbeiter und ein Drittel Angestellte am Standort und den unmittelbar benachbarten Betrieben tätig, wobei die benachbarten Fertigungsstandorte, die später verkauft wurden, einen noch höheren Arbeiteranteil (90%) aufwiesen. Im »Kernstandort« wurde dann über die Jahre hinweg der Entwicklungsbereich immer mehr ausgebaut. Die großen Kapazitäten und die hohen technischen Anforderungen (Reinräume) waren in den alten Gebäuden des traditionellen Standorts nicht mehr zu bewältigen. Deswegen entstanden große neue Fertigungsstandorte in Europa und Asien, hier vor allem für die Montage. Gegenwärtig arbeiten geschätzt immer noch weltweit über 30.000 Menschen in der Fertigung. Bei einer Gesamtzahl von ca. 55.000 ist das immer noch mehr als die Hälfte. Allerdings hat sich auch die Zahl der F&E-Standorte stark erhöht: Laut aktuellem Geschäftsbericht gibt es 59 F&E-Standorte gegenüber 19 Fertigungsstandorten. Auch aus dem hier betrachteten Betrieb ist letztendlich ein reiner Entwicklungsbetrieb geworden, nachdem seit den 1980er-Jahren sukzessive die Fertigung ausgelagert worden war. Zum Zeitpunkt der Ausgründung und des bald darauffolgenden räumlichen Umzugs war der Standort bereits »fertigungsleer« oder »fertigungsfrei«.

Der Halbleitermarkt war und ist ein extrem stark wachsender Markt, der allerdings auch von Krisen gekennzeichnet ist. Ein Beispiel ist die krisenhafte Entwicklung von Technologien z.B. im Speicherbereich, der zunächst seit den 1980er-Jahren stark ausgebaut, dann aber 2006 mit 12.000 Beschäftigten ausgelagert und an die Börse gebracht wurde, jedoch bereits 2009 in die Insolvenz ging. Vergleichbare Schwankungen gab es auch in den anderen Technologiebereichen. Auseinandersetzun-

gen darüber, wie zukunftssträftig die jeweiligen Bereiche sind, waren gang und gäbe. So gab es Diskussionen über den Automotive-Bereich, der zusammengestrichen und geschlossen werden sollte, heute aber die tragende Säule des Unternehmens mit einem aktuellen Umsatzanteil von 45% ist. In der Finanzkrise und auch in der Corona-Krise musste die Fertigung heruntergefahren werden, was im Halbleiterbereich einschneidend ist, weil das Wieder-Hochfahren langwierig und kompliziert ist und es relativ lange dauert, bis die Fertigung wieder stabil und ohne Fehler läuft. Das hatte auch entsprechende Auswirkungen auf die Entwicklungsbereiche. Trotz aller Krisen sind das Unternehmen und auch der Standort jedoch als Transformationsgewinner zu bezeichnen: Mit ihren Produktparten für Energieeffizienz, Mobilität und Sicherheit liefern sie – nach eigener Einschätzung – wichtige Bausteine zur Dekarbonisierung wie zur Digitalisierung.

Nach dem Auszug der Produktion aus dem hier betrachteten Standort verblieb eine Angestelltenbelegschaft von ca. 5.500 Mitarbeitern (heute laut Geschäftsbericht 7.790 Mitarbeiter) mit überwiegend außertariflich Beschäftigten (60% bis 65%), d.h. weniger als die Hälfte waren Tarifangestellte. Auch in den verbliebenen Labor- und Testbereichen gab es keine klassischen Arbeiter oder Lohnempfänger mehr, sondern ausschließlich angestellte Ingenieure. Da der Standort auch Sitz der Zentrale ist, finden sich dort auch Angestellte im Finanz-, Vertriebs- und Personalbereich.

Der Umbruch: Von der Arbeiter- zur Angestelltenbelegschaft

Zurück in die 1970er- und 80er-Jahre, in die Zeit, als der heutige Betrieb noch ein Teilbereich des Gesamtkonzerns war. Dieser Konzern und seine Standorte im räumlichen Umfeld waren aus gewerkschaftlicher Sicht traditionell gewerkschaftlich ganz schlecht organisierte Betriebe. Ein Betriebsrat, der diese Zeit miterlebt hat, berichtet:

»Also das geflügelte Wort war: Der Krankenstand ist höher als der Organisationsgrad, und wenn man weiß, dass der Krankenstand irgendwo zwischen zwei und fünf Prozent war, weiß man, wie der Organisationsgrad war. Was uns aber gelungen ist an unserem Standort, dass wir in den Fertigungsbereichen – und wir haben uns eigentlich im Wesentlichen um den Fertigungsbereich gekümmert, haben da die Vertrauensleute betreut – über die Jahre hinweg in einzelnen Fertigungsfluren zum Teil zwischen 40 und 50 Prozent gewerkschaftlich organisierte Kolleginnen und Kollegen hatten. Wobei man da auch sagen muss, das waren halt viele türkische Kollegen, italienische und griechische, davon viele Frauen, die, sage ich mal, vielleicht ein

bisschen eine andere Haltung zur Gewerkschaft hatten als die Deutschen.« (C1, I 16)

Die deutschen Kolleg*innen kamen damals überwiegend mit Werksbussen aus dem nahen Umland, waren teilweise Nebenerwerbsbauern. Das waren schon meist qualifizierte Leute, die aber keine Nähe zur Gewerkschaft hatten.

Ende der 1970er-, Anfang der 80er-Jahre hat die IG Metall mehr darauf gesetzt, dass auch beim Gesamtkonzern sich endlich was bewegt und da haben es die Betriebsräte des Standorts geschafft, in den Warnstreikbewegungen aktiv mitzumischen.

»Wir waren froh, wenn 900 oder 1000 Leute am Werkshof standen. Es war aber natürlich schon auch so, dass das in erster Linie Fertigungspersonal war und, ja, der eine oder andere Ingenieure oder Techniker aus dem Fertigungsbereich ... aber aus den damals schon vorhandenen Entwicklungsbereichen oder den kaufmännischen Bereichen ... die hast du halt nicht dazu gekriegt, mit ganz wenig Ausnahmen.« (C1, I 15)

Aber es waren nicht nur die üblichen Schwierigkeiten von Arbeiterbetriebsräten, einen Fuß in den Angestelltenbereich zu bekommen, es kamen noch andere Schwierigkeiten hinzu. In den 1970er-Jahren hatte sich eine Organisation »Unabhängiger Betriebsräte« gegründet, die Anfang der 1980er-Jahre auch am Standort aktiv wurde. Ein Großteil ihrer Anhänger kam aus den Reihen außer- bzw. übertariflicher Angestellter, schon damals mit dem Ziel, vor allem die Interessen hochqualifizierter Mitarbeiter im Einvernehmen mit dem Management zu vertreten. Und es war von Anfang an ihr Ziel, die aus ihrer Sicht ideologisch »verblendeten« und »ferngesteuerten« IG Metall-Betriebsräte zu bekämpfen. Sie waren sehr erfolgreich und die IG Metall hat zunächst im Angestelltenbereich »keinen Fuß auf den Boden gekriegt«. Einer der interviewten Betriebsräte beschreibt, wie er den Umbruch im Betrieb erlebt hat:

»... diese Veränderung dann, dass die Fertigungen herausgegangen sind ... und dann natürlich der Angestelltenteil gestiegen ist und der Arbeiterteil runtergegangen ist, hat sich natürlich dann auch im Betriebsrat abgebildet. Wir hatten früher eine ganz klare gewerkschaftliche Mehrheit, eine IG-Metall-Mehrheit einfach aufgrund der Arbeiter. Ob die jetzt drin waren, also organisiert oder nicht, die haben uns halt gewählt. Punkt! Und bei den Angestellten war das sehr zersplittert und dann haben auch ganz schnell die anderen Organisationen

und Listen Mehrheiten gekriegt und irgendwann in den 90ern ist es dann komplett umgekippt, Anfang der 2000er.» (C1, I 17)

In den 1970er-Jahren waren von 30 Betriebsräten auch vier, fünf Angestelltenvertreter und davon waren auch ein, zwei von der IG Metall, die unter den Angestellten jedoch immer weit davon entfernt war, eine Mehrheit zu haben. In zwei Jahrzehnten kippte das Vertretungsverhältnis komplett um: Die Arbeitervertreter wurden an den Rand gedrängt.

»Mitte der 90er, da kann ich mich erinnern, dass ich noch einer von drei Arbeitervertretern in diesem Betriebsrat war, der damals, weiß ich nicht mehr, 19 oder 23 Mitglieder hatte. Der Rest waren Angestelltenvertreter und wir waren drei Arbeitervertreter in diesem Betrieb, weil das war so die, die letzte Phase, wo es diese Aufspaltung Arbeiter, Angestellte noch gab, die dann betriebsverfassungsrechtlich abgeschafft worden ist. Aber das war also so der komplette Niedergang innerhalb von 20, 25 Jahren, wo sich dieses Verhältnis, ganz wenig Angestellte, ganz viele Arbeitervertreter im Betriebsrat, dann genau umgekehrt hat ... Das war dummerweise auch noch die Zeit, wo ich zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt wurde. Bei der nächsten Wahl bin ich dann nicht mehr als Vorsitzender gewählt worden, weil halt die Angestelltenvertreter gesagt haben, jetzt reicht es uns mit diesem linken Arbeiter da in der Gewerkschaft und so.« (C1, I 17)

Die Angestelltenvertreter waren im Wesentlichen Mitglieder der »Unabhängigen«. Das waren zum Teil auch früher mal IG Metalller, die aber dann zu dieser Organisation gewechselt sind. Die IG Metall hat sich in den 1980er- und 90er-Jahren bemüht, eine angestelltenzentrierte Politik zu machen, mit einer Betriebszeitung und veränderter Kommunikation. Doch auch mit neuen, aufgeschlossenen Kolleg*innen aus dem Angestelltenbereich gelang es nicht, die Mehrheit der »Unabhängigen« zu brechen.

Neben der Strukturänderung vom Fertigungsbetrieb zum Entwicklungsbetrieb gibt es im Angestelltenbereich weitere Veränderungen. Die Qualifikationen sind immer höher geworden und der Anteil der Außertariflichen ist auf 65% gestiegen. Das heißt, die Leute, die im Tarifbereich waren und noch wussten, dass die Tarifsprünge auch ihnen zugutekommen, die also auch den Kampf um tarifliche Erhöhungen im Blick hatten, sind immer weniger geworden. Viele AT-Angestellte haben noch die Vorstellung, dass sie ihr Gehalt mit dem Arbeitgeber individuell aushandeln und sich deswegen an Tarifaueinandersetzungen nicht zu beteiligen brauchen. Sie sehen nicht, dass sie letztendlich auch vom Tarif

abhängig sind, weil die AT-Gehälter in einem bestimmten Abstand zum Tarif festgelegt werden.

Indirekte Steuerung und die Flexibilisierung der Arbeitszeit

Ein Thema, das im Angestelltenfeld zentral war und wohl immer noch ist, ist das Thema Arbeitszeit. Die IG Metall hatte Mitte der 1980er-Jahre die 35-Stunden-Woche durchgesetzt und die Angestellten interessierte vor allem die Ausnahmeregelung zu den 40-Stunden-Verträgen.¹⁴ Ein großer Teil damals von ihnen war einfach »scharf auf einen 40-Stunden-Vertrag«, weil der den Status und natürlich das Einkommen erhöht. Die »Unabhängigen« haben sich für eine Ausdehnung dieser Ausnahmeregelung eingesetzt und dann später generell die vom Unternehmen durchgesetzte Flexibilisierung der Arbeitszeit unterstützt. »Der Ingenieur lässt sich nicht vorschreiben, wann er denkt und entwickelt. Der macht das auch in der Nacht, 24 Stunden lang.« Mit dieser Losung haben sie eine für sie erfolgreiche Interessenpolitik gemacht.

Die IG Metall war zunächst dagegen. Außer der Einführung von Gleitzeit hatte sie kein Konzept für den Umgang mit der sich ausbreitenden Flexibilisierung. Der Gesamtkonzern ist wie viele Unternehmen in den 90er-Jahren auf eine ergebnisorientierte Steuerung der Arbeit (indirekte Steuerung) umgestiegen und hat die Arbeitszeit weitgehend freigegeben. Innerhalb des Arbeitgeberverbands hat sich der Gesamtkonzern als Vorreiter einer Flexibilisierung der Arbeitszeit profiliert, hat die Stempeluhr abgeschafft und mit Unterstützung des »Unabhängigen«-Verbandes die Selbstaufschreibung von Arbeitszeit eingeführt. Die zahlreichen jungen Mitarbeiter*innen im Entwicklungsbereich haben damals diese Freigabe der Arbeitszeit teilweise begeistert als »neue Freiheit« oder »neue Selbständigkeit« wahrgenommen und genutzt. Betriebsräte, die sich für eine Regulierung und Begrenzung der Arbeitszeit einsetzten, wurden als Gegner dieser »Freiheit« wahrgenommen. Die Themen »Arbeiten ohne Ende« und auch »indirekte Steuerung« wurden dann auch in den Wissenschaften und im Vorstand der IG Metall aufgegriffen und in Kampagnen umgesetzt.¹⁵ Als die Folgen dieser »Entgrenzung« für die Beschäftig-

¹⁴ Mit der Durchsetzung der 35-Stunden-Woche wurde eine Ausnahmeregelung für eine durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung festgelegte Quote von 40-Stunden-Verträgen beschlossen. Diese gilt jedoch nur für die tariflich Beschäftigten und nicht für die Außertariflichen. Diese haben in der Regel durchweg 40-Stunden-Verträge.

¹⁵ So wurden 1999 in mehreren Broschüren diese Themen aufgegriffen, etwa in: »Meine Zeit ist mein Leben.« Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit. Denkanstöße – IG Metall in der IBM, mit Beiträgen von Klaus Peters, Wilfried Gliß-

ten langsam sichtbarer wurden, psychische Belastungen und Burn-outs deutlich anstiegen, wurde nicht nur die Kritik an diesen Steuerungsformen lauter, vor allem die jüngeren Beschäftigten nahmen die grenzenlosen Arbeitszeiten nun auch anders wahr und gingen anders damit um. Ein Betriebsrat berichtet:

»Dieser Trend, wegzukommen von so festen Arbeitszeitregelungen und hin dazu, dass der Einzelne nicht mehr draufschaute, wie viel sie tatsächlich arbeiten oder gerade im Betrieb Zeit verbringen, der hat eigentlich erst später wieder eine Delle gekriegt. So dass die Leute auch gemerkt haben, hoppla, ich hab keine Zeit mehr für die Familie, es geht auf meine Gesundheit. Es war dann schon über zwei Jahrzehnte hinweg zu beobachten, wie da irgendwann ein Umdenken stattfand, wo der Einzelne dann auch versucht hat, da auch wieder gegenzusteuern und das doch ein bisschen mehr in den Griff zu kriegen. Und das war dann auch die Zeit, wo sehr viel über psychische Belastungen diskutiert worden ist und dazu auch Initiativen liefen, das heißt, da gab es dann schon wieder so ein Wandel. Aber in der Anfangszeit ...« (C1, I 21)

In der zweiten Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2014 zeigte sich bei der Auswertung für den Betrieb, dass ein erheblicher Teil nicht mit der Flexibilisierung unzufrieden war, sondern mit der vertraglichen Arbeitszeit. Man konnte einen Trend sehen, gerade bei den Jüngeren. Sie wollten nicht mehr 40 Stunden arbeiten, sondern lieber nur noch 35 Stunden. Und in der Zeit ging auch der Anteil der Außertariflichen zurück, viele Jüngere wollten lieber im tariflichen Bereich mit 35 Stunden eingestellt bzw. eingruppiert werden. Wie zukunftsträchtig dieser Trend ist, war im Gespräch mit den Betriebsräten nicht zu klären. Das Arbeitszeitthema im Zusammenhang mit den ergebnisorientierten Steuerungsformen ist bis heute akut geblieben und die IG-Metall-Gruppierung im Betrieb hat sich auch später, als sie wieder im Betriebsrat präsent war, ausführlich mit den Folgen, den psychischen Belastungen, auseinandergesetzt und darüber eine erfolgreiche Mobilisierung im Angestelltenfeld erreicht.

mann u.a.; »Arbeiten ohne Ende«, Verlängerung der faktischen Arbeitszeit, indirekte Steuerung der Arbeitnehmer und gewerkschaftliche Betriebspolitik, herausgegeben vom IG Metall Vorstand, Abt. Gewerkschaftliche Betriebspolitik. Vgl. auch: Hilde Wagner (Hrsg.) (2005): Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg.

»Wie gehen wir auf die Leute zu?«

Zum Zeitpunkt der Ausgründung und Verselbständigung des Betriebs, also Anfang der 2000er-Jahre, konnte die IG-Metall-Gruppierung mit dem Thema Arbeitszeit noch nicht punkten. Sie war nach dem Wegfall der Fertigungsbelegschaft im Organisationsgrad geschwächt: nur noch rund 5% waren organisiert, früher waren es 50%. Die IG Metall hatte nur noch wenige Leute im Betriebsrat und einige Vertrauensleute, die irgendwann mal Arbeiter waren, oder Angestellte, die meist früher im Fertigungsbereich gearbeitet hatten. »Sie hatten keinen Rückhalt mehr«, sie mussten sich neu orientieren.

»Wir hatten viele Diskussionen und uns überlegt, wie sprechen wir die Leute an, was machen wir eigentlich neu? Wo müssen wir Sprache verändern, wo müssen wir Auftreten verändern? Wie gehen wir auf die Leute zu? Wir haben eine neue Betriebszeitung regelmäßig rausgebracht, haben da auch die Sprache und das Auftreten verändert. Das heißt, wir waren nicht mehr diese Krawall-IG Metall. Die Trillerpfeifen, rote Fahnen, ...-IG Metall, was in den Diskussionen uns immer wieder viele gesagt haben, das wollen wir nicht und so haben wir unser Auftreten verändert.« (C1, I 37)

Das Ergebnis der Diskussionen war, eine eigene Liste für die Betriebsratswahl aufzustellen, auf der nicht mehr das Logo der IG Metall die Herkunft und interessenpolitische Position ausweist und auf der neben IG Metallern auch Nicht-Gewerkschafter kandidieren, mit dem Anspruch, eine für die Angestellten ansprechendere Interessenvertretung zu betreiben. Mit durchschlagendem Erfolg: Die Liste erreichte bei der Betriebsratswahl 2004 35% und 2008 zusammen mit der IG-Metall-Liste fast die Mehrheit – und nach dem Abgang des Vorsitzenden der »Unabhängigen« auch wieder den Vorsitz im Betriebsrat. Der IG Metall und dem Betriebsrat kam zum selben Zeitpunkt die Entscheidung des Betriebs zu Hilfe, aus dem Tarifvertrag auszusteigen. Damit lag ein Thema auf dem Tisch, das die Auseinandersetzungen der nächsten Jahre bestimmte. Und der Kampf um die Rückkehr in den Tarifvertrag war die Gelegenheit, den Betriebsrat und mit ihm die IG Metall im Betrieb weiter zu stärken. Hinzu kam, dass unter den Angestellten die Erkenntnis gewachsen war, dass Gewerkschaft wichtig ist, weil die außertariflichen Angestellten (ATler) über Jahre an einer Gehaltsgrenze sitzen, die nur verschoben wird, wenn es der IG Metall gelungen ist, die Tarife zu erhöhen. Erst dann bekommen sie mehr Geld, weil die Firma die Abstandsklausel einhalten muss. Das war nach Aussage der befragten Betriebsräte ein wesentlicher Erkenntnispunkt, dass auch die ATler doch einen

Tarifvertrag brauchen und dass sie die IG Metall brauchen. Das hat dazu beigetragen, dass die Stimmung unter den Ingenieuren und den anderen Angestellten sich pro IG Metall gewandelt hat. Sie werden nicht unbedingt Mitglieder, aber sind der IG Metall wohlgesonnener und wählen auch IG-Metall-Betriebsräte.

Mit intensiver Öffentlichkeitsarbeit, witzigen Aktionen in den Unternehmensmeetings, permanenten Infotischen und vielem anderen mehr haben sie drei Jahre lang den Kampf um die Rückkehr in den Tarif geführt. Es waren nur ca. 40 aktive Kolleg*innen, die diesen Kampf angeführt haben. Man hat auch für Angestelltenverhältnisse ungewöhnliche Aktionen gemacht:

»Im Betriebsrat wurde entschieden, dass man eine Betriebsversammlung zum Thema ›Zurück in den Tarif‹ macht. Und anschließend dann, und das muss man schon sagen, da waren natürlich in der ersten Empörung 600, 700 Leute dabei und da auch viele Außertarifliche, die dann nach einer außerordentlichen Betriebsversammlung über den Hof zum Vorstand gelaufen sind. Also das war schon eine knackige Geschichte.« (C1, I 29)

Und die Gewerkschafter*innen haben ihre Ansprechformen deutlich geändert:

»Weil du kommst an die Angestellten mit so einem Dogmatismus nicht ran. Wenn ich in der Fertigung reingehe und sage: Freunde, der Arbeitgeber sagt hü, ne? Und sage ich, wir wollen aber hott, dann sind die Arbeiter gestanden, ne? Mit dem Angestellten habe ich eine Diskussion, wieso, warum, weshalb und da habe ich ja Nachteile, jetzt mal ganz kurz. So, das heißt, wir haben dann auch wirklich versucht, mit witzigen Aktionen da unsere Themen reinzubringen ... und das waren genau die Aktionen, wo die Belegschaft sieht: ach die IG Metall, die macht ja ganz witzige Geschichten, ne? Das ist toll, die lassen sich was einfallen, das ist nicht so dogmatisch, nur mit Trillerpfeife und roter Fahne.« (C1, I 29f.)

Schließlich gelang es, den Vorstand »weichzukochen«, und 2012 wurde ein Haustarifvertrag vereinbart.

Im Rückblick sehen die interviewten Betriebsräte eine ganze Reihe von Gründen, die für die interessenpolitischen Erfolge im Feld der Angestellten verantwortlich sind. Neben der veränderten Ansprache und dem veränderten Auftreten waren es der Kampf um die Rückkehr in den Tarif, die Auseinandersetzung um Arbeitszeit, die Sensibilität gegenüber psychischen Belastungen, die Aufklärungsaktionen zum Thema »Ent-

geltrahmentarifertrag« (ERA), später dann das Thema Homeoffice, die Fragen zur Karriere und zur Gleichberechtigung von Frauen. Alles Themen, die wichtig waren, um im Terrain der Angestellten Fuß zu fassen und sich als IG Metall Respekt zu verschaffen. Aktionen wie früher mit der Fertigungsbelegschaft waren nur vereinzelt möglich. Diese Formen solidarischen Handelns sind im Angestelltenbereich viel schwieriger, aber immerhin konnte in ein paar Situationen die individualistische Orientierung durchbrochen werden und kollektives Handeln konnte auch hier Platz greifen. Wichtig ist den Betriebsräten vor allem die Tatsache, dass sie in einem Angestelltenbetrieb als IG Metall sichtbar geworden und anerkannt worden sind. Sie sind als Gewerkschafter*innen in den Betriebsrat gewählt worden. Nicht geschafft haben sie es, wesentlich mehr Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen.

Skeptischer Blick in die Zukunft

Die interviewten Kollegen können auf eine lange Zeit in der betrieblichen Interessenvertretung zurückblicken, auf all die Erfahrungen, die sie gemacht haben und auf die sie trotz mancher Niederlagen auch stolz sind. Doch der Blick in die Zukunft ist eher skeptisch und der nachfolgenden Generation im Betriebsrat traut man eine erfolgreiche Fortsetzung der bisherigen Betriebsratspolitik nicht wirklich zu. Das machen sie zunächst am politischen Bewusstsein fest:

»Da sind eben nicht mehr Leute mit politischem Bewusstsein gekommen, die die Veränderungsgedanken hatten, so wie wir damals. Die waren vielleicht mal bei Greenpeace aktiv und haben sich jetzt gedacht, na gut, da könnte ich im Betriebsrat mal schauen, was so die Gewerkschaft macht. Also mehr oder weniger alternative politische Organisationen haben manchmal eine Rolle gespielt, dass jemand dann auch als IG Metall aktiv wurde. Aber die waren trotzdem noch weit weg von dem, was wir als Gewerkschafter als Gedankengut eigentlich in unserer Jugendzeit schon aufgesogen hatten. Da war es dann halt schwierig, da irgendwo eine Kontinuität reinzukriegen, auch wenn es mal wieder Misserfolge gab. Also meine letzten zehn Jahre waren so ein bisschen eine enttäuschende Geschichte ... es ist uns, glaube ich, nicht wirklich geglückt, so einen gewerkschaftlich bewussten Kreis von Leuten nachzuziehen, die das dann übernehmen und weiterführen.« (C1, I 39)

Sie glauben, dass sie ganz anders sozialisiert worden sind. Auch Inhalte der Gewerkschaftsschulungen waren anders als heute. Sie erzählen, sie

hätten damals über den Interessengegensatz diskutiert und sowas gebe es heute nicht mehr in der Bildungsarbeit.

»Die IG Metall orientiert sich halt da dran, dass man den Leuten Gesetze einpaukt, weil das ist ja das Wichtigste, was wir als Handwerkszeug brauchen, aber die politische Bildung, auch innerhalb der IG Metall, die findet meines Erachtens nicht mehr statt.« (C1, I 41)

Ein weiterer, noch wichtigerer Punkt: Der Nachfolgeneration fehle es an Erfahrungen. Die jahrzehntelangen Erfahrungen, die sie gemacht hätten, ließen sich nicht einfach auf andere übertragen. Die Betriebsräte waren immer mit dabei bei Warnstreiks und Demonstrationen, über viele Jahre hinweg, und sie hatten die Erfahrung, wie so etwas zu organisieren ist. Das fehle den jüngeren Kolleg*innen weitgehend.

»Ich meine, Streiks sind einfach die besten Bildungsveranstaltungen, um es mal ganz platt zu sagen.« (C1, I 47)

»Solidarität ist ja nicht Theorie, sondern praktisches Handeln«

Die befragten Betriebsräte sind auch skeptisch, was die Zukunft solidarischen Handelns angeht:

»Es wird individuell gearbeitet, jeder hockt vor seinem Bildschirm, wenn du da reingehst, dann hast du schon Mühe, weil jeder eigentlich ne Entschuldigung erwartet, wenn du ihn jetzt ansprichst, dass du ihn schon wieder störst. Also es wird so viel individuell gearbeitet, dass die Menschen untereinander viel zu wenig miteinander reden, und wie bitte schön soll Solidarität entstehen, auch wenn du derjenige bist, der es antreiben will, wie soll da Solidarität entstehen, wenn die Leute nicht mehr miteinander reden? Jede Feierlichkeit, ich meine, durch Corona hat es das sowieso jetzt nicht mehr gegeben, aber jede Feierlichkeit hat doch früher auch dazu geführt, dass man endlich mal ja, miteinander quatschen konnte, was vielleicht sonst im Arbeitsstress nicht so möglich war. Auch auf den Betriebsversammlungen und Meetings, da wird ja auch nicht mehr kommuniziert, sondern da werden ein paar Fragen beantwortet. So und für mich ist das Wesentliche halt nach wie vor, dass Solidarität durch Kommunikation entsteht oder durch gemeinsame Aktionen.« (C1, I 51)

Zum Schluss erinnert sich ein Betriebsratskollege an die früheren Zeiten, als sie noch Arbeiterbetriebsräte waren:

»Wenn du als Betriebsrat in einen Fertigungsbereich reingehst und zu den Arbeitern sagst, wir wollen fünf Prozent mehr Lohn, dafür gehen wir jetzt auf die Straße, dann hast du da kaum eine Diskussion. Dann heißt es, wann machen wir denn das? Gehen wir gleich oder morgen? So, mit dem Angestellten hast du eine ganz andere Diskussion und das war in den 80er Jahren so, in den 90er und in den 2000er und in den letzten Jahren ganz genauso. Das ist wahrscheinlich traditionell ein individualisierter Haufen. Der Angestellte versteht sich – das ist jetzt bestimmt eine platte Schublade, die ich da von mir gebe – als was Besseres, als jemand, der näher am Arbeitgeber ist, der eine Arbeitgeberfunktion hat, obwohl das ein vollkommener Quark ist, und der seine Dinge selber alleine mit seinem Chef oder mit den Instanzen über sich ausmacht.« (C1, I 52)

Und die zentrale Schlussfolgerung: Solidarität ist Praxis, ist gemeinsames Handeln.

»So, und da fehlt gemeinsames Handeln und das halte ich für den maßgeblichen Teil. Wenn ich nicht lerne, einen Erfolg über gemeinsames Handeln durchzusetzen, wenn mir diese Erfahrung fehlt, wo soll da draus Solidarität erwachsen? Und dieses gemeinsame Handeln fehlt aus meiner Sicht und ist ganz schwer dort reinzukriegen, und je weniger Betriebsräte, Vertrauensleute du hast, die diese Erfahrung haben, die sagen ja, das gemeinsame Handeln macht es aus und beim nächsten Mal haben wir was gelernt und dann machen wir es wieder so und dann setzen wir wieder was durch, da leidet die Solidarität total. Solidarität ist ja nicht Theorie, sondern das ist praktisches Handeln.« (C1, I 52)

»Wir müssen ganz neue Wege gehen«

Mobilitätstechnik: mit interessenpolitischem Strategiewechsel zum Erfolg

Der zweite Elektronikbetrieb ist ein Exempel für den gelungenen Versuch, interessenpolitisch die Barrieren zum Feld der Angestellten schrittweise zu überwinden. Ein traditioneller Betriebsrat, überwiegend mit Kolleg*innen aus der Fertigung besetzt, reagiert auf den Umbruch in der Belegschaftsstruktur mit einem Strategiewechsel in der Ausrichtung seiner bisherigen Politik. Es werden systematisch neue Vorgehensweisen entwickelt: persönliche Ansprache, neue Themen, Nutzung digitaler Medien und vieles andere mehr. Diese Politik zeitigt Erfolge im Orga-

nisationsgrad, bei den Betriebsratswahlen, in der Zusammensetzung des Betriebsrates und bei den Vertrauensleuten. In den betrieblichen Auseinandersetzungen werden – wenn auch noch nicht im gewünschten Ausmaß – Angestellte aktiv. Auch sie finden sich »vor dem Tor« oder »im Hof«, wenn es um Warnstreiks geht. Die Fertigungsbelegschaft bleibt zwar die »homebase«, aber es kommt zu solidarischen Beziehungen zwischen den beiden Gruppen, der Anteil der Angestellten am gemeinsamen Kampf wächst. Und sie sind in einigen Aktionen auch schon der engagiertere und aktivere Part gegenüber den »ermüdeten« Kollegen aus der Fertigung. Wir haben in diesem Betrieb mit dem Betriebsratsvorsitzenden sowie der Leiterin des Vertrauensleutekorpers (C2, I) gesprochen.

Die Umkehrung

Der Betrieb, eine Ausgründung aus einem großen Konzern, gehört als dessen 100-prozentige Tochter zu einer der drei tragenden Techniksäulen, der Mobilitätstechnik, die weltweit ca. 32.000 Mitarbeitende hat. Im Betrieb selbst arbeiten aktuell 4.100 Beschäftigte, das Ergebnis einer seit ca. acht Jahren anhaltenden Wachstumsphase in Deutschland und im Ausland. Zu Beginn der Finanzkrise gab es eine großflächige Restrukturierung im Konzern, die im Betrieb zu einem Personalabbau vor allem im gewerblichen Bereich geführt hat und damit dessen Anteil an der Gesamtbeschäftigung weiter vermindert hat. Damit wird ein Umbauprozess verstärkt, der schon länger im Gang war.

»Ich sage mal, vor 20 Jahren war der Anteil der Gewerblichen 80 Prozent an unseren Standort und 20 Prozent in anderen Bereichen. Heute ist es genau umgekehrt. Grob 20 Prozent im gewerblichen Bereich und 80 Prozent in den anderen Bereichen. Also das hat sich komplett sehr schnell extrem gewandelt.« (C2, I 11)

Unsere Interviewpartner*innen gehen davon aus, dass dieser Umkehrungsprozess aktuell gestoppt ist, weil inzwischen der Vertrieb sich durchgesetzt hat, der auf einem gewissen Fertigungsanteil am Standort besteht. Auch wenn der »Umschwung« sich über einen längeren Zeitraum hinzog, war es für den Betriebsrat schwierig, ihn wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Eine Betriebsrätin erinnert sich:

»Ich selbst komme ja auch aus dem gewerblichen Bereich, habe mich da weiter qualifiziert und bin dann irgendwann mal in diesen anderen Bereich reingekommen, auch beruflich. Ich glaube einfach, Gewerkschaften oder die Gewerkschaft und wir Betriebsräte haben natürlich auch einen Leidensweg hinter uns, weil wir den Umschwung

80/20, 20/80 gar nicht so schnell nachvollziehen konnten oder er uns gar nicht so schnell bewusst war. Ich selber bin das erste Mal 2010 gewählt worden und bin auch da das erste Mal angetreten und für mich war klar: Das Abbild im Betriebsrat gleicht ja gar nicht mehr dem Abbild des Betriebes.« (C2, I 12)

Es hat einige Zeit gedauert, bis diese Einsicht im Betriebsrat zu einem Umdenken und zu einer Veränderung seiner Strategie geführt hat. Der befragte Betriebsrat sieht einen grundlegenden Unterschied:

»Also die Veränderung, die da stattgefunden hat, natürlich mussten wir uns auch mit verändern, aber die Sache ist halt die, ich muss einfach an die Sache anders herangehen. Ich muss vielleicht einfach die Ansprache verändern. In den gewerblichen Bereichen, da geht es ums Geld: Hier, wir müssen Tarifverträge durchsetzen, deswegen brauchen wir deine Mitgliedschaft, sonst sind wir nicht durchsetzungsstark. Ganz einfache Kette, die man logisch erklären kann. Wenn man in einem Angestelltenbereich ist, dann werden die Fragen oft anders, die die da haben. Also da muss man immer gucken, wie spricht man denn Menschen an und was interessiert die ... muss man sehr gezielt gucken, welche Tätigkeiten, welche Berufstätigkeiten spreche ich denn an? Womit? Weil heute ist das Interesse der Belegschaft so vielfältig und so unterschiedlich, also es ist deutlich komplexer und komplizierter geworden, auch für die Betriebsräte, aus meiner Sicht.« (C2, I 12)

Persönliche Ansprache und Schlüsselpersonen

Vor acht Jahren hat der Betriebsrat angefangen, sich anders aufzustellen, die Betriebsräte haben sich zusammengesetzt und sich eine Agenda gegeben. Sie haben sich Themen herausgesucht, die für die Beschäftigten im Angestelltenfeld wichtig sind: etwa die Erweiterung der Betriebs-Kita, was dann später in der Corona-Zeit besonders wichtig wurde; das Thema Gleichstellung, das bislang nie behandelt wurde, obwohl ein Viertel Frauen am Standort sind; IT-Probleme; das Thema Agilität. Sie haben die Themen in die Belegschaft kommuniziert: eine eigene Gewerkschaftszeitung am Standort herausgegeben, Veranstaltungen durchgeführt – später auch online – und dann ein eigenes IG-Metall-Netzwerk aufgebaut, also eine Plattform, über die Informationen in die und aus der Belegschaft vermittelt werden.

Zwei Vorgehensweisen werden von unseren Interviewpartner*innen immer wieder als entscheidend betont:

»Einzelgespräche ist das A und O. Es gibt nichts Besseres als das persönliche Gespräch, die persönliche Ansprache, die persönliche Suche. Ich sage mal, mit Flugzettel findet man heute keinen mehr, sondern es geht aus meiner Sicht nur wirklich über den persönlichen Kontakt und die persönliche Ansprache, um dann auch Betriebsräte zu finden, die einem inhaltlich weiterhelfen. ... Und es gibt Schlüsselfiguren, würde ich sagen. Es gibt Personen, die einen hohen Öffentlichkeitsgrad haben und die zu gewinnen, ist, glaube ich, kein schlechter Weg. Simple Beispiel, gewinn ich jemand in der betriebsärztlichen Dienststelle, wo früher oder später jemand immer mal landet, warum auch immer, habe ich schon mal mit einem ziemlich hohen Bekanntheitsgrad einer Person ... und Arbeitssicherheit ist auch so ein Bereich. Wir sind ein Entwicklungsstandort, also mit einem hohen Anteil von Hochqualifizierten, also es ist auch wichtig, diese, diese Gruppe anzusprechen. Mittlerweile haben wir zwei mit einem Dokortitel bei uns, die auch ein hohes Interesse haben, da mitzumachen, und auch wirklich aktiv sind.« (C2, I 13f.)

Inzwischen ist es gelungen, auch Vertrauensleute in nichtgewerblichen Bereichen aufzubauen, und interessanterweise zeigt sich in den letzten Jahren, dass diese sogar engagierter sind. Es sei eine gewisse Müdigkeit eingetreten bei den Vertrauensleuten im gewerblichen Bereich. »Also die noch mal so richtig in den Gang zu kriegen ist eigentlich schwieriger geworden.« Vertrauensleute in den klassischen Angestelltenbereichen haben den Anspruch, sich zu engagieren: Sie stellen sich auch vors Tor, verteilen Flugblätter und beteiligen sich an Warnstreiks. Als Erklärung für die Müdigkeit der gewerblichen Vertrauensleute verweist die Betriebsrätin auf neue Formen der Unternehmenssteuerung (indirekte Steuerung), die auch bei den Gewerblichen unternehmerisches Denken erzeugt habe.

»So also diese Steuerung, die da stattfindet, lässt die Leute glauben: Wenn ich meinen Arbeitsplatz verlasse und etwas anderes mache, dann wird der Betrieb untergehen. Das ist tatsächlich, die hat da Einzug gehalten. Das hatten wir vor 20 Jahren nicht. Da war es ganz klar abgegrenzt, ich bin abhängig beschäftigt und ich agiere als abhängig Beschäftigter und nicht als Unternehmer.« (C2, I 14)

Diese Steuerungsformen, die in den Angestelltenbereichen weit verbreitet sind, haben auch in den gewerblichen Bereichen eine gewisse Wirksamkeit erreicht. Auf der anderen Seite wird berichtet – und das ist bei indirekter Steuerung eher kontraproduktiv –, dass die Gewerblichen anders als die Angestellten von ihren Führungskräften schlecht behandelt werden und sich nicht wehren, obwohl sie unter den gegenwärtigen Be-

dingungen des Fachkräftemangels auch in den unteren Entgeltbereichen eine stärkere Stellung hätten. Und es ist auch von einer Benachteiligung die Rede, die die Gewerblichen in der Corona-Zeit empfanden und zum Teil heute noch empfinden, wenn die Angestellten flexibel im Homeoffice arbeiten können und sie selbst im Betrieb zu festen Zeiten im Schichtbetrieb ihre Montage machen müssen. Insgesamt scheint in diesen Aussagen die Erfahrung einer Entwertung von Produktionsarbeit durch, wie wir sie auch schon in anderen Fällen gehört haben. Dennoch bleibt die Fertigungsbelegschaft auch in diesem Betrieb aus der Sicht der Betriebsräte die Basis ihrer Arbeit:

»Aber ich will noch mal betonen: niemals die Basis vergessen. Die Basis sind immer noch die gewerblichen Fertigungsmitarbeiter, das ist die Basis. Man muss also das Neue immer versuchen, ohne das Alte dabei zu verlieren. Das ist immer so ein, aus meiner Sicht, ein wichtiger Schritt.« (C2, I 14)

Vorreiterrolle in der IG Metall

Dennoch stehen gegenwärtig die Erfolge im Angestelltenbereich im Vordergrund: Es wurden in den letzten acht Jahren 700 Mitglieder für die IG Metall dazugewonnen, was auf die neuen Vorgehensweisen des Betriebsrats zurückgeführt wird.

Das Thema »new normal«, also wie soll die Arbeitslandschaft der Zukunft aussehen, ist im Augenblick ein zentrales Thema, das im Wesentlichen die Angestellten betrifft. Durch Corona getrieben, geht es um mobiles Arbeiten, um Homeoffice und dessen Ausgestaltung. Dazu setzte der Betriebsrat am Standort sechs Pilotprojekte mit über 300 Beschäftigten auf und führte mit ihnen jeweils Einzelgespräche. Danach versuchte er, die Ergebnisse auf den ganzen Standort zu übertragen und eine Rahmenvereinbarung dazu abzuschließen. Ein ähnlicher Aufwand wurde im Wahlkampf vor der letzten Betriebsratswahl betrieben, als mit 500 Leuten geredet wurde, die während der letzten Wahlperiode neu eingestellt worden waren. Dahinter steckt eine Umkehrung bisheriger Strategien:

»Wir sagen nicht mehr, ihr müsst zu uns kommen, sondern wir kommen zu euch. »Wir sind hier, wenn ihr wollt, kommt zu uns«, damit kommt man heute nicht mehr weiter. Also wir reden mit den Einzelnen, und in der Corona-Zeit, als die Leute größtenteils im Homeoffice waren, haben wir das über (die Plattform) Teams gemacht, im Einzelgespräch, anonym sozusagen, nur vier Ohren und vier Augen. Vor 20 Jahren hat man in der Gruppe eingeladen und hat gehofft, dass der

eine oder andere mal was dazu sagt. Da kam wenig bei rüber. Nachdem wir dieses komplett umgedreht haben und wir der aktive Teil sind, wir uns bewegen und wir auf die Leute zugehen, da kriegen wir wesentlich mehr Infos.« (C2, I 20)

Die Betriebsrät*innen sehen sich mit ihrer neuen Vorgehensweise innerhalb der IG Metall in einer Vorreiterrolle. Sie erhalten zwar Unterstützung – vor allem von der Geschäftsstelle –, aber insgesamt hat aus ihrer Sicht die IG Metall deutlichen Nachholbedarf: Beim Thema Digitalisierung und auch bei den Ansprache-Konzepten habe sie »noch Luft nach oben«. Positiv sehen sie die IG Metall dort, wo sie neben dem Geld noch andere (Arbeitszeit-)Themen wie den T-Zug in die Tarifauseinandersetzungen eingebracht hat. Auch die von der IG Metall aufgesetzte Kampagne »Die IG Metall vom Betrieb aus denken« wird positiv gesehen: Hier durften sie sich ein eigenes Thema suchen, eigene Ziele und eigene Meilensteine setzen und das hat unglaublich geholfen, sich selbst zu strukturieren.

»Das war genau das, was wir benötigen, und nicht das, was in irgendeiner Kampagne mal eben vorgeschrieben wird.« (C2, I 22)

Ein wichtiger Baustein in ihrer Strategie ist auch die systematische Nutzung von Bildungs- und Schulungsveranstaltungen: Zwei Wochen-Seminare im Jahr muss jeder Betriebsrat machen und dann noch einige Kurzschulungen im Laufe des Jahres.

Neue Wege der Kommunikation

Und auch in der Kommunikation wollen die Betriebsrät*innen neue Wege gehen:

»Nicht nur einen Weg, wie man es früher gemacht hat. Also sage ich mal nur mit einer Papierinformation, Zeitung oder so, kommt man auch nicht weiter, man muss auch die digitalen Medien nutzen, man muss ganz neue Wege gehen, man muss auch die neuen Techniksachen ausprobieren. Da sind wir immer ganz froh, dass uns die Jugend mittlerweile auch gut begleitet, die ja da ganz anders unterwegs ist, aber auch da muss man die Tonleiter auf jedem Musikinstrument versuchen zu spielen.« (C2, I 24)

Sie haben mit Bereichsbetriebsräten und zugeordneten Bereichsvertrauensleuten eine dezentrale Struktur geschaffen, die die Kommunikation mit den einzelnen Kolleg*innen verbessert, und auch Online-Talks eingerichtet, die gemeinsamen Austausch auf einer niederschweligen Ebene ermöglichen. Die Kommunikation des Betriebsrats mit der Belegschaft

ist also auf ein neues Level gehoben worden. Weit schwieriger steht es um die Kommunikation der Beschäftigten untereinander. Seit der Corona-Zeit hat die Kommunikation unter den Kolleg*innen stark nachgelassen, weil ...

»einfach diese Gespräche auf dem Flur, am Kaffeeautomaten oder draußen bei den Rauchern, die finden so nicht mehr statt, jedenfalls nicht mehr in der Größenordnung wie früher.« (C2, I 25f.)

So gibt es Kolleg*innen, die vor zwei Jahren eingestellt wurden und heute immer noch nicht in Gänze ihre Arbeitskolleg*innen kennengelernt haben, jedenfalls nicht in Präsenz, höchstens mal am Bildschirm. Das hat sich auch auf die Innovationen ausgewirkt: Patent- und Ideenmeldungen sind stark zurückgegangen

Gefahren des Homeoffice

Mit dem dauerhaften Homeoffice hat der fachliche, aber noch mehr der private Austausch stark abgenommen. Gegenwärtig sperren sich viele Leute dagegen, wieder zwei, drei Tage ins Büro zu kommen. Zwar freuen sich auch einige darüber, nicht mehr dauernd zu Hause zu arbeiten, aber viele haben verschiedenste Ausreden, warum sie nicht ins Büro kommen können (Fahrzeiten, Hundebetreuung etc.).

»Ich sage mal, wir haben ja mehrere Umfragen am Standort gemacht, bei den Beschäftigten, und ich sage mal, rund 10 Prozent haben ja gesagt, Mensch, eigentlich will ich gar nicht mehr reinkommen, wenn ich nur ein-, zweimal im Jahr reinkomme, muss es gut sein. Da sehe ich die Gefahr drin, dass der Bezug zum Team verloren geht, weil die Kommunikation schwieriger wird. Der Solidaritätsgedanke geht völlig verloren, da ist dann nur noch dieses Ich-Denken und Scheuklappendenken. Das ist alles schon gefährlich, aber was ich brandgefährlich finde, ist, wenn der einzelne Mitarbeiter, 10 Prozent wie gesagt, weiß: Das funktioniert ja, wo soll dann für den Arbeitgeber noch die Hürde sein, wenn das in Deutschland funktioniert, dann kann dieser Arbeitsplatz auch in Indien oder sonst wo auf der Welt sein, da sehe ich die große Gefahr drin.« (C2, I 27)

Der Arbeitgeber hat jede Regelung zum mobilen Arbeiten komplett abgelehnt, er stellt es jedem frei, wenn er oder sie es möchte. Aus Betriebsrats-sicht wird der Arbeitgeber nur dann etwas vereinbaren wollen, wenn er sich in Not sieht. Und die Not könnte nur sein, wenn die Produktivität sinkt, zum Beispiel, wenn keine Innovationen mehr kommen und wenn

vielleicht auch die Leute gehen, weil sie gar keinen Bezug mehr zum Arbeitgeber haben. Der Betriebsrat spricht von einer Art »Söldnermentalität«, wenn die Kolleg*innen keinen Bezug mehr zu ihrem Betrieb, ihrem Arbeitsplatz haben. Inzwischen hat der Arbeitgeber immerhin darum gebeten, dass die Mitarbeiter*innen zwei bis drei Tage pro Woche wieder in den Betrieb kommen. Der Betriebsrat beklagt natürlich auch, dass er trotz aller neuen Medien viele Mitarbeiter*innen nicht mehr erreicht und dass auch im Betrieb Kontakte untereinander schon wegen des steigenden Arbeitsdrucks nur noch medial und nicht mehr persönlich möglich sind.

Dennoch bleibt im Gespräch mit den beiden Betriebsrät*innen zum Schluss der entscheidende Punkt zur Solidarität im Angestelltenbereich bestehen:

»Wir hatten ja auch Warnstreiks gemacht bei uns und das erste Mal standen wir zwei Stunden vor dem Tor und trotz der Kälte waren wir relativ viele und ich sage mal auch, klar, es ist auch der gewerbliche Bereich dabei gewesen, aber doch auch sehr, sehr viele aus den Bürobereichen, die rausgekommen sind.« (C2, I 33)

Sie sehen es als Erfolg ihrer neuen Strategien, dass sie es geschafft haben, dass trotz aller Gegensätze und Widrigkeiten Arbeiter und Angestellte gemeinsam an politischen Aktionen wie Warnstreiks teilnehmen. Die Betriebsrätin erzählt noch eine Begebenheit aus dem Büro:

»Ein Kollege hat es tatsächlich geschafft, dass zwei andere Kollegen rausgekommen sind zum Warnstreik, in dem er einfach zu denen gesagt hat, es kann doch nicht sein, dass der Bürobereich immer so wenig solidarisch ist. Und das haben sie sich echt zu Herzen genommen: Eigentlich habt Ihr ja recht, warum sind wir eigentlich nicht solidarisch? Und dann hat er noch einen Kollegen geschnappt, der auch grad da war und dann sind die beiden rausgegangen.« (C2, I 33)

Resümee: erste Erfolge in einem noch unerschlossenen Feld

Die beiden Industriebetriebe stehen für die in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten zu beobachtende Auswanderung der Produktion und den Wandel von einer Fertigungs- zu einer Angestelltenbelegschaft. Aus der Sicht der Betriebsrät*innen, die sich ebenfalls verändert haben, geht es um einen Wechsel ihrer interessenpolitischen Strategien, mit denen sie erst mal einen Fuß in das immer noch fremde Feld der Angestellten bekommen wollen.

Es ist zugleich ein Umbruch in den für uns wichtigen Dimensionen von Solidarität: An die Stelle von ehemals festen, technischen Abläufen

folgenden Kooperationsstrukturen in der Fertigung und den darauf aufbauenden Formen von Kollegialität treten im Angestelltenbereich Kooperationsformen, die die individuell oder in Projekten organisierten Beschäftigten vielfach in Konkurrenz zueinander setzen und anders als in der Fertigung eben nicht kollektive, kollegiale Verhältnisse befördern. Anstelle von gemeinsamem kollektivem Handeln zur Durchsetzung von gemeinsamen Interessen sind im Feld der Angestellten individuelle Interessenorientierungen vorherrschend, und sie wählen zu ihrer Durchsetzung eher individuelle Wege (Gespräche mit Vorgesetzten). Der Unterschied zwischen Selbstvertretung individueller Interessen und stellvertretender Vertretung von gemeinsamen Interessen ist für die Betriebsräte das zentrale Problem, das es bei ihrem Strategiewechsel zu bearbeiten gilt. Hinzu kommt der im selben Zeitraum erfolgende Strategiewechsel in den Unternehmen: von der hierarchischen Steuerung durch Anweisungen hin zu einer indirekten Steuerung durch die Vorgabe von Zielen und Ergebnissen. Das betraf zwar nicht nur Bereiche der Angestellten, erreichte aber dort die größte Wirksamkeit. Höhere Selbständigkeit und höhere individuelle Verantwortung bei den Angestellten waren die Folgen.

Waren die Betriebsräte gewohnt, Interessen durch eine weitgehende Regulierung durchzusetzen, so stießen sie damit z.B. bei der Frage der Arbeitszeit bei den Angestellten auf Widerstand, die die Flexibilisierung der Arbeitszeit, also möglichst ihre Freigabe begrüßten. Betriebsräte und Gewerkschaften waren generell gewohnt, Politik stellvertretend für die Arbeiter zu machen, und mussten jetzt lernen, dass im Feld der Angestellten Politik nur *mit* den Kolleg*innen möglich ist. Sie mussten auf die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Angestellten eingehen und eine Verbindung zur kollektiven Interessenpolitik herstellen, wollten sie erfolgreich sein. Ein Paradigmenwechsel, der heute zunehmend für das Gesamt der Beschäftigten gilt und mit dem sich Gewerkschaften bis heute schwertun. In einem der hier betrachteten Betriebe war dies besonders schwierig, weil unternehmensnahe Verbände das interessenpolitische Feld der Angestellten besetzt hatten.

Trotz aller Unterschiede zwischen den beiden Betrieben: Es sind erstaunliche interessenpolitische Erfolge zu verzeichnen und auch das Solidaritätsgeschehen hat sich verändert. Zwei Gründe sind dafür vor allem verantwortlich: Einmal ist es Betriebsrät*innen und der IG Metall tatsächlich gelungen, mit einem Strategiewechsel auf die besonderen Interessenlagen und Mentalitäten der Angestellten einzugehen und Teile von ihnen für eine kollektive Interessenpolitik zu gewinnen. Zum anderen hat sich in der Lage und der subjektiven Wahrnehmung der Angestellten etwas geändert. Sie merken, dass ihre privilegierte Situation auch

ihre Schattenseiten hat: Überlastungen durch überlange und dichte Arbeitszeiten mit hohen Risiken für ihre Gesundheit, Verluste an Lebensqualität usw. Vor allem bei der jüngeren Generation hat sich das Ranking ihrer Ansprüche an Arbeit und Leben verändert: Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, kollegiale Verhältnisse, Freizeit statt mehr Geld und ähnliche Themen treten in den Vordergrund. Die Bereitschaft zu solidarischen Aktionen – auch gemeinsam mit den Arbeitern – nimmt zu, Teile von ihnen erkennen, dass kollektive Kämpfe zur Durchsetzung ihrer Interessen notwendig sind. Das Feld der Angestellten ist noch weitgehend unerschlossen, aber die hier vorgefundenen Beispiele zeigen, wie es gehen könnte.

4.4 Blockierte Verständigungsprozesse

Versandlogistik: Betriebsratsgründung durch Mobilisierung von Schlüsselpersonen

Beschäftigte mit migrantischem Hintergrund finden sich in allen hier einbezogenen Untersuchungsfeldern. In den Dienstleistungsbereichen mit überwiegend prekären Beschäftigungs- und Arbeitsverhältnissen ist der Anteil migrantischer Belegschaftsgruppen jedoch besonders hoch. In dem hier betrachteten Fall eines Logistikunternehmens mit ca. 1.100 Beschäftigten gilt dies im Besonderen: Es finden sich 25 unterschiedliche Nationalitäten, deren Zusammensetzung sich in den letzten 20 Jahren deutlich verändert hat. Zunächst gab es eine tendenzielle Verlagerung von deutschen zu ausländischen Beschäftigten, die vorwiegend italienischer und türkischer Herkunft waren. Diese wurden dann zunehmend durch Personal aus osteuropäischen Ländern ersetzt bzw. ergänzt. Die größten Belegschaftsgruppen sind jetzt Kolleg*innen aus Rumänien und Ungarn, die gezielt über spezielle Personalagenturen rekrutiert werden. Es gibt auch Belegschaftsteile, die einen Migrationshintergrund in zweiter oder dritter Generation haben: Da sind die Arbeitsbedingungen immer noch schlecht im Vergleich, aber besser als in den Bereichen, in denen nur neu rekrutierte ausländische Kolleg*innen arbeiten.

Die Zusammensetzung dieser »bunt gemischten« Belegschaft ist kein Zufall, sondern das Ergebnis einer Unternehmensstrategie, die bewusst Arbeitsgruppen oder Projektteams mit gleicher Herkunftsprägung bildet und diese möglichst voneinander isoliert. Das hat nicht nur mit niedrigen Lohnkosten zu tun – überwiegend wird »am Rande des Mindestlohns« gearbeitet –, sondern die Arbeitskräfte werden jeweils in einer »Blase« organisiert, die nach außen abgeschottet ist, womit auch Sprachgrenzen erhalten bleiben.

»Jede Nationalität hat ihre Blase, in der sie vorwiegend eingesetzt werden ... und die werden auch da drinnen gehalten, weil jede Vermischung, selbst mit den Deutschen, wo ein Rumäne sich mit einem Deutschen anfreunden könnte, um eventuell Informationen zu bekommen, soll verhindert werden.« (D1, 5)

Die Beschäftigten können sich untereinander – über ihre jeweilige migrantische Community hinaus – kaum verständigen. Und viele von ihnen bleiben auch außerhalb des Betriebs in Gemeinschaftsunterkünften unter sich, was ihre Isolation verstärkt. Damit sind einige Grundbedingungen solidarischen Handelns im Betrieb nicht gegeben: Austausch

und Verständigung untereinander sind unabdingbare Voraussetzungen für die Entdeckung und Formulierung gemeinsamer Interessen. Auch ohne organisatorische und räumliche Trennung, also auch dort, wo es gemischte Gruppen mit unterschiedlichen Nationalitäten gibt, verhindern die Sprachbarrieren eine Verständigung, die über unmittelbar auf den Arbeitsprozess bezogene Zurufe hinausgeht.

Damit sind die Hürden für Solidarität extrem hoch gelegt. Hinzu kommt, dass osteuropäische Belegschaftsgruppen teilweise ein besonderes Verhältnis zu Solidarität haben, wie uns der zuständige Gewerkschaftssekretär erklärte:

»Solidarität, gewerkschaftlicher Einsatz oder überhaupt kollegialer, sozialer Einsatz wird von osteuropäischen Kollegen als sozialistisch angesehen und eher abgelehnt ... Jugoslawien war irgendwie so ein Zwischenmix zwischen eher Sowjetunion und Europa, aber gerade die Leute, die aus Ländern kommen, die zu der UdSSR damals gehört haben, die sind da so eher skeptisch drauf und trauen der ganzen Sache in dem Sinne nicht.« (D1, 3)

Der zitierte Gewerkschaftssekretär hatte sich zum Ziel gesetzt, trotz der schwierigen Situation in diesem Betrieb einen Betriebsrat zu gründen. In der Vergangenheit hatte es bereits Versuche gegeben, die aber alle bereits im Vorfeld – vor der Gründung eines Wahlvorstands – von der Geschäftsleitung rabiät unterbunden wurden. »Die Leute sind relativ schnell gegangen worden...« Ein massives Union Busting des Managements gehört offensichtlich zur »Kultur« des Unternehmens. Seit dessen Gründung hatte es ver.di nie geschafft, einen Fuß in die Tür zu bekommen. Wir haben Interviews mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär (D1) und einem Betriebsrat (D2) geführt.

Prekäre Arbeitsbedingungen

In dem seit vier Jahrzehnten bestehenden Betrieb der Versandlogistik werden eingehende Waren sortiert, neu verpackt und per Spedition weiterverteilt. Er ist seit 2016 Teil eines global aufgestellten Logistikunternehmens mit ca. 6.000 Beschäftigten, das Dienstleistungen im Bereich Supply Chain Management anbietet. Das Leistungsspektrum umfasst alle Services, welche Kunden entlang ihrer gesamten Lieferkette von der Beschaffung bis zum Endkunden benötigen. Die Arbeitsabläufe im Unternehmen werden stark von den Terminsetzungen der Kunden bestimmt. Es wird – je nach Arbeitsanfall – in ein bis drei Schichten gearbeitet. Die überwiegend ausländischen Mitarbeiter verrichten einfache Anlerntätigkeiten, mit zum Teil schweren körperlichen Belastungen (z.B. beim Waren-

eingang). Ca. ein Drittel ist bei einer Zeitarbeitsfirma angestellt und befristet im Betrieb eingesetzt. Knapp die Hälfte der Belegschaft sind Frauen.

Ein zentrales Problem der Arbeitsbedingungen sind die unregelmäßigen Arbeitszeiten. Viele der nur teilweise abgegoltenen Überstunden und auch Samstagarbeit werden meist kurzfristig angekündigt. Dieses System, das einer »Arbeit auf Abruf« ähnelt, macht es schwierig, das Leben außerhalb der Arbeit vernünftig zu planen. Das zweite Problem sind die niedrigen Löhne, die sich am Mindestlohn orientieren und bei nicht abgegoltenen Überstunden auch darunter fallen können. Diese Interessenverletzungen sind der Belegschaft bewusst, sind jedoch auf Grund der sprachlich abgeschotteten Communities und des Union Busting der Geschäftsführung nur schwer zu thematisieren und zu adressieren. Ein von uns interviewter Betriebsrat hat die Situation folgendermaßen beschrieben:

»Die Probleme haben sich zugespitzt: Na ja, wie gesagt, die immer kurzfristig anberaumten Überstunden, dann immer diese Samstagarbeit, und als kleiner Mitarbeiter krebst man halt wirklich so am Rande vom Mindestlohn herum, also dass man gerade so auf den Mindestlohn kommt. Das ja, das sind alles so Punkte gewesen, zu denen viele gesagt haben, die müssen verbessert werden. Aber es hat sich eigentlich nie einer so richtig getraut zu sagen, okay, wir gründen jetzt hier einen Betriebsrat. Ich habe mich mit vielen Leuten darüber unterhalten und dann hat es immer geheißen: ›Halt bloß Deinen Mund. Wenn du nur das Wort Betriebsrat oder Gewerkschaft in den Mund nimmst, bist du schneller weg, als dir lieb ist.« (D2, 15)

Diese Situation ist natürlich kein Einzelfall: In großen Teilen der Arbeitswelt sorgt der gleichsam stumme Zwang prekärer Arbeits- und Lebensverhältnisse dafür, dass legitime Interessen der Beschäftigten individuell nicht wahrgenommen werden und die Formulierung gemeinsamer Interessen und deren Durchsetzung in einem von Willkür und Herrschaft durchwebten Betrieb nicht gelingt. Unter diesen Bedingungen ging es zunächst darum, Vertretungsrechte durchzusetzen. Die Erwartung der Aktiven ist: Der Betriebsrat verfügt über institutionelle Machtressourcen, um elementare Schutzrechte für die Beschäftigten in Anschlag zu bringen. Er schafft einen institutionellen Rahmen, der Schutzfunktionen für die Beschäftigten erfüllt: die Einhaltung von Arbeitsschutzrechten, die Organisation von Lage und Verteilung der Arbeitszeiten, Kontrolle der korrekten Abrechnung der Entgelte, Schutz vor herrschaftlicher Willkür, Versammlungs- und Organisationsfreiheit, das Recht auf freie Meinungsäußerung usw.

Mobilisierung von Schlüsselpersonen

Aber wie kann es gelingen, unter diesen Bedingungen einen Betriebsrat zu gründen? Der Anstoß kam von einem neuen ver.di-Sekretär, der die Betreuung des Betriebs übernommen hatte. Und er hatte sich eine Strategie zurechtgelegt:

»Ich habe eine andere Strategie als die übliche gewählt, und zwar nicht solidarisch auf alle zugehen, sondern wirklich dann die Meinungsmacher mir an die Seite zu holen. Also sind wir mal ganz ehrlich, die romantische Vorstellung der Solidarität, die kommt zu kurz in letzter Zeit ... Die Leute lassen sich da jetzt solidarisch nicht binden ... aus der Intention, selber solidarisch zu sein. Da muss man quasi Leute dann aufbauen, die halt als positiv in der Mannschaft angesehen werden.« (D1, 6)

Mit »romantischer Vorstellung von Solidarität« meint er vermutlich ein Zusammengehörigkeitsgefühl in der Belegschaft, das sich bei Interessenverletzungen gleichsam spontan einstellt und zur Bildung einer Abwehrfront führt. Solidarität, zumal wenn sie als Machtressource erfahren werden soll, muss organisiert werden, wie er feststellt.

Erste Aufgabe war es, die »Meinungsmacher« zu identifizieren, auf sie zuzugehen und ihre Skepsis gegenüber Gewerkschaften zu überwinden. Der ver.di-Sekretär – selbst mit osteuropäischem Migrationshintergrund – »fütterte« sie mit Informationen über ihre Rechte und hatte das Glück, dass der Arbeitgeber sich »dämlich anstellt, weil er die Leute für dumm hält«. Meinungsmacher unter anderem aus Rumänien sind – wie viele in Deutschland arbeitende Kolleg*innen aus Osteuropa – oft gut ausgebildete Leute, die sehr wohl merken, wenn sie vom Arbeitgeber zum wiederholten Mal »verarscht werden«. So wächst schrittweise Vertrauen. Tritt so eine Schlüsselperson im Betrieb in die Gewerkschaft ein, folgt dem meist eine größere Zahl von Kolleg*innen, was Skepsis gegenüber Gewerkschaftsarbeit auch bei anderen abbaut und den Organisationsgrad steigen lässt. Ein zweites Strategieelement ist eine vorab durchgeführte gründliche Recherche des Gewerkschaftssekretärs zur betrieblichen Situation, die ihm in der Belegschaft und gegenüber dem Management Respekt verschafft.

»Also ich weiß, bevor ich mit dem Arbeitgeber überhaupt ins Gespräch gehe, welche Zahlen er hat, ich weiß, wie viele Mitarbeiter er hat. Bei der ersten Betriebsbegehung mit dem Personaler wusste ich besser über den Lageplan des Betriebes Bescheid als er, weil ich dann gesagt habe: ›Da ist eine Sackgasse, gehen wir hier rum?‹ ›Ne,

ne, ich bin mir sicher, Herr X, wir gehen hier rum – und zack war es eine Sackgasse. Und bei solch einer Sache, wenn der andere so dermaßen verunsichert ist, was du alles weißt, und er sich von Haus aus doppelt und dreifach mehr denkt, was ich wissen könnte, verschaff ich mir Respekt.« (D1, 9)

Durch die Kontakte zu Schlüsselpersonen wächst das Detailwissen des Gewerkschafters über betriebliche Vorgänge, was Achtung, Anerkennung und Durchsetzungsvermögen stärkt. Allein die Sichtbarkeit von ver.di führte bereits zu Verbesserungen im Betrieb und verschaffte der Belegschaft Aufwind. Schlüsselpersonen können auch Vorgesetzte auf unterschiedlichen Ebenen sein, die schon qua Funktion großen Einfluss auf ihre jeweiligen Arbeitsgruppen haben. Das muss nicht unbedingt zu weiteren Gewerkschaftseintritten führen, erhöht aber die Zahl der stillen Unterstützer.

Das Ende der Angst

Es dauerte ungefähr ein Jahr, bis der ver.di-Sekretär – durch viele Einzelgespräche in den Raucherecken und die Sichtbarkeit der Gewerkschaft im Betrieb – es schaffte, eine Versammlung zur Wahl eines Wahlvorstands anzusetzen. Dabei fanden die Bemühungen zur Vorbereitung dieser Versammlung ebenso wie die Versammlung selbst unter Corona-Bedingungen statt. Aktionen im Betrieb waren wegen der Pandemie nicht möglich. Umso erstaunlicher war das Ergebnis: Zu der wegen Corona im Freien zwischen den Lagerhallen abgehaltenen Veranstaltung kamen 417 Teilnehmer*innen, d.h. mehr als ein Drittel der Beschäftigten. Das waren weit mehr, als die Veranstalter erwartet hatten. Ca. 150 Teilnehmer waren zu diesem Zeitpunkt bereits ver.di-Mitglieder, und die von ver.di vorgeschlagenen Kandidat*innen wurden am Wahltag von den Teilnehmenden einstimmig in den Wahlvorstand gewählt. Damit war der Weg frei für eine Betriebsratswahl.

Auch hier traten die ver.di-Mitglieder mit einer eigenen Liste an, die allerdings bei der Wahl zum Betriebsrat knapp die Mehrheit verfehlte. Denn es gab noch eine vom Arbeitgeber unterstützte Liste, aus der dann auch der Betriebsratsvorsitzende hervorging. Trotzdem werden die organisatorische Durchsetzung der Wahl und auch das Ergebnis als Erfolg angesehen.

»Also als erstes will ich erwähnen, dass jetzt mittlerweile niemand mehr Angst hat, über Gewerkschaften und Betriebsräte zu reden. Ganz im Gegenteil, das ist ein gesetztes Thema in den Pausen und

die sprechen offen darüber, was sie vom Betriebsrat erwarten, dass da Verbesserung stattfindet.« (D1, 19)

Auch wenn das Betriebsratsgremium nicht mehrheitlich von ver.di organisiert ist und deren Mitglieder im Betriebsrat ihre Liste der Sofortmaßnahmen der Interessenvertretung nicht umgehend abarbeiten konnten, gelang es ihnen doch, in eine Position der Offensive zu gelangen. Der Grund: Die Kolleg*innen von der Arbeitgeberliste fühlten sich zunehmend selbst vom Arbeitgeber vorgeführt, weil der ihnen Sachen vorsetzte, die sie abarbeiten sollten, vieles davon eindeutig zu Ungunsten der Belegschaft. Diese Instrumentalisierung erwies sich als »Knie-schuss«.

»Seine Fassade bröckelt immer mehr, also das ist ein laufender Prozess, der sich Gott sei Dank ins Positive wendet. Tatsächlich, worauf ich hinauswill, mit dieser Betriebsratsgründung haben wir schon Verbesserungen bei den Leuten bewirkt und das schiebt die Leute schon wieder ein Stück weit so in Richtung zu uns und die Gespräche werden dann eher intensiver noch.« (D1, 8)

»Laufender Prozess« heißt: Die Arbeitgeberliste geriet in eine Zwickmühle zwischen den Anforderungen der Geschäftsführung und der Belegschaft in einem Gremium, dessen Aufgabe die Vertretung Letzterer ist. Dies führte zu einem Umdenken und einer Umorientierung, mit dem Ergebnis, dass die gegnerischen Listen im Betriebsrat in der konkreten Arbeit allmählich zu einer produktiven Zusammenarbeit finden konnten, wie ein Mitglied des Betriebsrats berichtet:

»Es war zwar am Anfang erst mal ein angespanntes Verhältnis, jetzt waren wir dann im November auf Schulung und haben dort uns, ja, mehr oder weniger richtig zusammengerauft. Und jetzt gibt es überhaupt keine Probleme ... wir sind eigentlich jetzt schon mittlerweile ein verschworener Haufen, es gibt kein Konkurrenzdenken mehr, so wie jetzt vor der Wahl oder sonst irgendwie, sondern wir arbeiten zusammen.« (D2, 18)

Der Betriebsrat begann seine Arbeit damit, die zentralen Themen in der Belegschaft durch eine Umfrage zu identifizieren, die im Wesentlichen ergab: Niedriglöhne und unregelmäßige Arbeitszeiten wurden als die wichtigsten Probleme benannt. Was die Arbeitszeiten angeht, wurde eine Betriebsvereinbarung erarbeitet, die eine Regelung zu Überstunden, Samstagsarbeit und Ähnlichem vorsieht. Allein die Existenz des Betriebsrats hat schon dazu geführt, dass die Ankündigung von Sams-

tagsarbeit nun weniger kurzfristig erfolgt, sondern mit einem längeren Vorlauf.

Der nächste Schritt: Kampf um einen Tarifvertrag

Solche Erfolge des Betriebsrats werden als sehr wichtig erachtet, weil sie seine Position in der Belegschaft verbessern und die Voraussetzung für den nächsten Schritt, den Kampf um einen Tarifvertrag, schaffen sollen. Der ver.di-Sekretär hat dazu klare Vorstellungen:

»Betriebsratsgründung ist ja nicht das Ende, sondern ist nur ein Meilenstein. Tatsächlich wird es dieses Jahr einen Versuch geben, den Betrieb zu tarifieren, ja? Ganz klare Pläne sind da: Mit einer Osteraktion wird es starten und vorher werden Vertrauensleute und Betriebsgruppen gegründet. Wir gehen da halt sehr strategisch ran ... es wird ein Jahr brauchen, bis wir den Tarif da einführen.« (D1, 13f.)

Ein Schritt in der Kampagne zur Tarifierung ist es, die ver.di-Betriebsräte und die ver.di-Betriebsgruppe zu stärken, damit die Leute wissen, wer die Personen sind, die sich für sie einsetzen. Damit könnten wieder Schüsselpersonen innerhalb des Betriebes gewonnen werden, die für die Strategie einer Tarifierung weiter wichtig sind. Nach Einschätzung des Gewerkschaftssekretärs muss für die Durchsetzung eines Tarifvertrags – es wird wohl um einen Haustarifvertrag gehen – mindestens ein Drittel der Beschäftigten in der Gewerkschaft organisiert sein. Das ist eine deutlich niedrigere Quote, als in Gewerkschaftskreisen normalerweise für solche Fälle angegeben wird. Entscheidend für die Durchsetzung ist es,

»die Masse optisch auf die Straße zu bringen und auch in der Lage zu sein, dem Unternehmen einen qualitativen Schaden zufügen zu können.« (D1, 23)

Konkret müssen in dem Betrieb also noch ca. 150 Gewerkschaftsmitglieder gewonnen werden. Um die finanzielle Belastung durch Mitgliedsbeiträge zu minimieren, entstand die Idee, Gewerkschaftseintritt und Lohn-erhöhung durch Tarifvertrag möglichst eng zu koppeln.

»Die können es sich gar nicht leisten, sechs Monate oder ein Jahr Mitgliedschaft zu zahlen, ohne dass sich was ändert [an ihrem Lohn, d.V.], und deswegen habe ich den Plan, dass ich ein Stichdatum für den Eintritt ankündige. Ich bin mir ziemlich sicher, dass wir diese 150 Leute dann auch bekommen und dass wir dann die Grundlage haben, den Arbeitgeber zu den Tarifverhandlungen aufzufordern.« (D1, 15)

Die Strategie, die hier verfolgt wird, besteht somit darin, die Stärkung von Organisationsmacht durch vermehrte Gewerkschaftseintritte eng mit der Gewinnung von institutionellen Machtressourcen (Betriebsrat, Tarifvertrag) zu verbinden.

Resümee: institutionelle Machtressourcen als Voraussetzung für praktische Solidarität

Der skizzierte Fall zeigt uns das in prekären Feldern der Arbeitswelt nicht seltene Beispiel einer »versperrten Solidarität«: die systematische Abschottung ethnischer Communities im Betrieb. Sprachbarrieren wurden vom Arbeitgeber genutzt, um den Austausch und die Verständigung der Beschäftigten untereinander zu verhindern. Gleichzeitig wurde ein Drohszenario (Union Busting) gegenüber jeder Art von Interessenartikulation und Interessenorganisation aufgebaut. Niedrige Löhne und flexibilisierte Arbeitszeiten schaffen zwar unhaltbare Arbeitsverhältnisse, aber diese Interessenverletzungen führten lange Zeit nicht zu Auflehnung und Widerstand im Betrieb.

Diese »versperrte« oder »verriegelte« Situation aufzubrechen erfordert eine kombinierte Strategie mit Aktivist*innen »von außen« und »von innen«. Mit aus dem »Organizing« bekannten Methoden hat es ein engagierter Gewerkschaftssekretär geschafft, in einem mühsamen Prozess durch persönliche Ansprache Schlüsselpersonen zu gewinnen, die als Multiplikatoren einen Grundstock gewerkschaftlicher Organisation erreicht haben. Das war die Basis für eine Mobilisierung, die eine Versammlung für die Einsetzung eines Wahlvorstandes ermöglichte, die dann wiederum zur Betriebsratsgründung geführt hat.

Mit dem Betriebsrat ist eine entscheidende institutionelle Machtressource geschaffen worden, die Schutzmechanismen bereitstellt, um die gewerkschaftliche Organisation auszubauen. Nun soll eine zweite Runde ebenso konfliktgeladener Auseinandersetzungen eingeleitet werden: der Kampf um einen Tarifvertrag, der Entgelte ebenso wie Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen umfasst.

Institutionelle Machtressourcen, wie sie ein Betriebsrat – oder auch ein von der Gewerkschaft durchgesetzter Tarifvertrag – verkörpern, erweisen sich gerade in Bereichen prekärer und damit vielfach entrechtlichter Arbeit als Voraussetzung für praktische Solidarität.

Nachtrag

Nach Abschluss unserer Interviews kam es zu einem Zerwürfnis zwischen dem Gewerkschaftssekretär und dem Betrieb (Geschäftsleitung und Betriebsrat). Der Grund war ein Zeitungsartikel, in dem der Gewerkschaftssekretär zur Betriebsratsgründung befragt wurde und sich dabei kritisch über den Betrieb äußerte. Daraufhin wurde auch vonseiten des Betriebsrats der Kontakt zu ver.di abgebrochen. Nach Aussage unseres Gesprächspartners hat die Geschäftsleitung weitere Zugeständnisse gegenüber dem Betriebsrat von dem Abbruch der Kontakte zu ver.di abhängig gemacht.

Die darüber hinaus geplante Tarifierung ist deswegen bislang im »Sande verlaufen«. Es ist nicht gelungen, im Betrieb engagierte Kolleg*innen zu finden, die die Durchsetzung eines Tarifvertrags im Betrieb weiter vorantreiben wollten. Unter diesen Bedingungen stößt auch gewerkschaftliche Einflussnahme von außen an Grenzen. Die Auseinandersetzungen gehen weiter, aber es wird auch deutlich, wie sensibel und schwierig diese sind. Niederlagen gehören dazu.

4.5 »Fluide Belegschaft« – Sich wehren in flexiblen Arbeitsstrukturen

Modekette: Interessenpolitik im feindlichen Umfeld

Laut einer Umfrage der Betriebsräte arbeiten in den von ihnen betreuten Filialen eines großen internationalen Textilhandelskonzerns 41 Prozent der Beschäftigten auf Abruf. Diese Mitarbeitenden haben sogenannte Flex-Verträge – Arbeitsverträge, die beispielsweise 10, 15, oder 20 Mindeststunden pro Woche vorsehen. Doch wann jemand arbeitet und wie viel er oder sie über die Mindeststunden hinaus arbeitet, ob es 30 oder 40 Stunden sind oder ob man bei geringer Nachfrage nach Hause geschickt wird, hängt vom jeweiligen Arbeitsanfall und vom Filialleiter ab. Das Einkommen kann von Monat zu Monat stark schwanken, und die Mitarbeiter*innen können ihre freie Zeit schwer planen bzw. es ist kaum möglich, einen Nebenjob auszuüben. In den Filialen, in denen es keinen Betriebsrat gibt – und das ist die große Mehrheit der weltweit ca. 4.000 Filialen –, wird der Arbeitseinsatz sehr kurzfristig, etwa eine Woche vorher, angekündigt; gibt es einen Betriebsrat, beträgt die Vorlaufzeit ca. vier bis sechs Wochen. Radikale Flexibilisierung wird ergänzt durch eine Strategie der personellen Unterbesetzung, die den Leistungsdruck extrem erhöht. Ein drittes Strategieelement ist ein durchgängiges Union Busting, also der Versuch, die Wahl eines Betriebsrats zu verhindern bzw. die Arbeit eines dennoch gewählten Betriebsrats ständig zu behindern.

Vor etwa zehn Jahren gab es in den Filialen der Modekette noch viele Vollzeitkräfte, jetzt sind es fast ausschließlich Teilzeitkräfte mit einer hohen Fluktuation.

»Von 50 Leuten sind noch drei oder vier, die in Vollzeit sind, der Rest sind alles nur Stundenlöhner ... Über 50 Prozent sind nicht mal ein Jahr da oder zwei Jahre vielleicht. Der Rest so drei oder vier Jahre ... das Problem bei uns ist halt, es sind auch viele Studenten da, die interessiert es nicht, was danach und davor hier bei uns passiert, weil die sehen ihre Zukunft nicht hier im Betrieb. Und durch diese Rotation entsteht halt keine wirkliche Einheit und das Interesse, sich gegen irgendwas zu wehren.« (E1, 6)

So der Betriebsrat der von uns untersuchten Filiale, der damit den entscheidenden Punkt in unserer Frageperspektive benannte: Unter diesen »fluiden Verhältnissen« entstehen nur sehr schwer kollegiale Beziehungen, die solidarisches Handeln ermöglichen. Wir haben mit dem Betriebsratsvorsitzenden (E1) und dem zuständigen Gewerkschaftssekretär (E2) gesprochen.

Interessenverletzungen ohne Ende

Der Konzern ist bekannt für den rüden Umgang mit den Beschäftigten und seine herrschaftliche Interessenpolitik, auch wenn das seinen öffentlich deklarierten Werten und Unternehmenszielen widerspricht. Hinzu kommt, dass er sich, wie viele ähnliche Konzerne, in einem Umstellungsprozess vom stationären Einzelhandel zum Onlinehandel befindet. Die betrachtete Filiale fühlt sich dadurch benachteiligt, obwohl sie zu den eher umsatzstarken Filialen gehört. Mit dem verfügbaren Personal und Sortimentsbestand ist eine hinreichende Kundenbetreuung oft nicht mehr möglich. Den Kund*innen wird empfohlen, auf den Onlinehandel auszuweichen. In anderen Betrieben erhalten die Verkäuferinnen Prämien, wenn sie einen Käufer auf die Online-Plattform umleiten:

»Also wir haben jetzt ein Produkt gerade nicht da, was gar nicht immer stimmt, ja? ›Aber hier, wir können das hier gleich am Tablet hier online bestellen, dann kriegen Sie es auch ganz bequem nach Hause geliefert.« Dafür gab es Prämie. Also eine Verkäuferin bekommt Prämie, wenn sie einen Arbeitsplatz abschafft.« (E2, 19)

Mit der Umstellung auf den Onlinehandel wächst in den Filialen die Angst vor der Schließung einzelner Filialen. Auch wenn die zukünftige Entwicklung von vielen Faktoren (Mietpreise, Digitalisierungsschritte usw.) abhängig ist, im Textileinzelhandel wird meist von einem Personalabbau im stationären Einzelhandel ausgegangen. Aktuelle »Flagship-Konzepte« befördern diese Tendenz: Ein großer Flagship Store dient praktisch als Schaufenster für den Onlinehandel und macht stationäre Filialen in räumlicher Nähe überflüssig.

Bei der hohen Fluktuation spielt die Angst um den Arbeitsplatz für viele Beschäftigten nicht die zentrale Rolle, weil sie sowieso nur eine kurzfristige Einsatzperspektive haben. Anders verhält es sich z.B. bei Müttern, die einen weniger flexiblen Teilzeitvertrag haben und auf gesicherte längerfristige Beschäftigung angewiesen sind. Sie sind bei der Geschäftsführung nicht beliebt, weil sie ihr offenbar nicht flexibel genug sind und weil sie bei längerer Betriebszugehörigkeit auch teurer sind. Auf sie wird oft Druck ausgeübt und es werden ihnen Abfindungen angeboten. Der Tariflohn stieg innerhalb von sechs Jahren von 10 bis auf 16 Euro.

Die Beschäftigten sind zu 70% weiblich und haben zu 80% migrantischen Hintergrund.

Mit der personellen Unterbesetzung wurde der Arbeitseinsatz nahezu grenzenlos flexibilisiert. Qualifikationen, Berufsentwicklung, Abteilungszugehörigkeiten wurden in einem Konzept »jede:r macht alles« weitgehend aufgehoben.

»Seit ein paar Jahren müssen die Mitarbeiter alles machen. Das heißt, der Verkäufer macht Lager, der Lagerist macht Verkauf, macht Kasse, macht Anprobe, auch die Visual Merchandiser (Dekorateure) machen jetzt Ware, was eigentlich gar nicht in der Stellenbeschreibung drin ist, dass sie die Ware machen. Aber auch die Büromitarbeiter müssen ab und zu mal dann Ware machen, weil sie einfach viel zu wenige Mitarbeiter sind, müssen alle überall alles machen ... also, die Leute sind sehr, sehr unzufrieden damit. Wir haben echt eine Krankenquote von 20 Prozent momentan, weil wir zu wenige einfach sind, wir sind einfach viel zu wenig.« (E1, 8f.)

Im Laden entsteht unter diesen Bedingungen häufiger Durcheinander, weil keine Zeit zum Aufräumen mehr zur Verfügung steht. Kund*innen werden geradezu vergrault: keine Beratung mehr und lange Wartezeiten an Anprobe und Kasse, da können sie das Ganze auch gleich online machen. Die von uns Befragten meinen, dass das so gewollt ist, dass dahinter eine Strategie des Unternehmens steckt.

Die Interessenverletzungen treffen nicht alle Beschäftigten im Betrieb gleich, aber sie sind in ihrer Vielzahl gravierend: von flexiblen Beschäftigtenverhältnissen und flexibler Arbeitszeit über Leistungsdruck durch Unterbesetzung bis zur Arbeitsplatzunsicherheit. Dazu kommt das Gefühl, als Person nicht anerkannt und geachtet zu werden. Bei ständig wechselnden Filialleitungen (*»es gab mal vier Filialleiter in zwei Jahren«*), für die selbst harte Benchmarks gelten, entstehen keine belastbaren Beziehungen zwischen Mitarbeiter*innen und Vorgesetzten.

Kein Nährboden für Solidarität?

Gravierend sind auch die Schwierigkeiten, sich gegen diese Interessenverletzungen zu wehren. Eine fragmentierte Belegschaftsstruktur erzeugt unterschiedliche individuelle Interessen, die sich nur schwer in einer gemeinsamen Interessenperspektive zusammenbringen lassen. Die Beschäftigung variiert zwischen Vollzeit und Teilzeit in unterschiedlichem Umfang, ihre Dauer ist individuell sehr verschieden, auch Betriebszugehörigkeit und die Identifikation mit der Arbeit – soweit es sie überhaupt gibt – sind höchst unterschiedlich. Anders als in unserem »Warenhausfall« (vgl. 4.6) mit einer langjährig eingespielten Belegschaft entwickelt sich in den Filialen der Modekette wenig Kollegialität unter den Beschäftigten. Und damit ist bei vielen die Bereitschaft, sich gemeinsam für die eigenen Interessen einzusetzen, mit den anderen zusammen um Verbesserungen zu kämpfen, nicht sehr hoch. Der befragte Betriebsrat berichtet, dass es sehr schwer sei, sie zu überzeugen,

»hier für sich zu kämpfen. Die denken ja, ich gehe woandershin und anscheinend ist es da besser, aber leider ist es dort auch nicht besser, wo die hingehen ... Es gibt ein paar, die interessiert es einfach nicht, die wollen einfach nur ihre Arbeit machen, die wollen es sich mit der Geschäftsleitung nicht verscherzen. Sie haben so ein bisschen Job-Angst, wollen sich nicht ins schlechte Licht rücken lassen vor der Geschäftsleitung.« (E1, 2)

Der Betriebsrat erzählt auch, wie schwierig es war, vor neun Jahren in diesem Betrieb einen Betriebsrat zu gründen. Die Geschäftsleitung hatte damals alles getan, um die Gründung zu verhindern: Sie hat Mitarbeitende »aufgehetzt«, die dann Meetings organisiert haben, auf denen die Freiheiten beschworen wurden, die ihnen ein Betriebsrat angeblich nehmen würde. Es ist dann doch gelungen, mit einer »kleinen verschworenen Gruppe« einen Wahlvorstand einzuberufen und einen Betriebsrat zu wählen. Auch hier hatte die Geschäftsleitung bei der Wahl eine Gegenliste angeregt und unterstützt, die aber gegen die ver.di-Liste mit einer Stimme Unterschied verlor.

»... dann lief es eigentlich gut bei uns, weil im Nachhinein sind alle dann rausgegangen von der Gegenliste, weil die einfach nichts mehr zu melden hatten, weil wir in Überzahl und sehr eingeschworen waren. Also für uns war es gut, dass es der Filiale nicht so gut ging.« (E1, 3)

Betriebsratsarbeit im Gegenwind

Der Gegenwind seitens der Geschäftsleitung besteht bis heute. Alles, was zur Ausstattung eines Betriebsrats gehört (Büro, PC, Literatur), muss über einen Anwalt erkämpft werden. Allein im letzten Monat unserer Gespräche liefen fünf Gerichtsverhandlungen im Zusammenhang mit den letzten Betriebsratswahlen. Die Gegner sind dabei weniger die Storemanager (Filialleitung), die selbst »wenig zu melden haben«, sondern sie sind auf höheren Managementebenen zu suchen, die für die »Philosophie« verantwortlich sind, die dann auf alle Filialen heruntergebrochen wird.

Die Filiale ist eine von zehn Filialen in der Stadt, vier haben einen Betriebsrat, einer davon wird als arbeitgebernah eingeschätzt. Der Kontakt untereinander, auch zu anderen Filialen im Einzelhandel und zu den ver.di-Sekretär*innen ist eng, es existiert ein Netzwerk, zu dem auch die unterstützenden Anwälte gehören. Wichtig ist der Austausch von Erfahrungen auf Gewerkschaftsseminaren.

Der Anstoß zur Betriebsratsgründung kam in diesem Fall nicht von außen, sondern aus dem Betrieb, von einer Gruppe von Kolleg*innen, die

den Druck und die Ungerechtigkeiten nicht länger aushalten wollten. Der befragte Betriebsrat selbst war früher nicht sehr gewerkschaftsorientiert, aber der ungerechte und arrogante Umgang der Geschäftsleitung mit ihm in einem Krankheitsfall war der Auslöser, sich an der Betriebsratsgründung zu beteiligen und dann selbst auch Vorsitzender zu werden.

Die Arbeit als Betriebsrat erfordert ein dickes Fell und eine hartnäckige Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der Geschäftsleitung, da viele Konflikte vor Gericht bzw. in Einigungsstellen landen. So auch in einem aktuellen Fall, in dem es um Teilnahme an einem Digitalisierungsseminar ging, was die Geschäftsleitung ablehnte, weil es bei ihnen angeblich keine Digitalisierung gäbe. Zur selben Zeit verhandelte das Gesamtunternehmen mit ver.di über einen Manteltarifvertrag zur Digitalisierung, in dem es u.a. um eine Beschreibung und Neubewertung der veränderten Tätigkeiten geht. Digitalisierung gibt es natürlich schon länger: In der Warenwirtschaft gibt es jetzt eine App, auf der Informationen über die verschiedenen Waren (Zahl, Ort usw.) aufgezeichnet sind, traditionelle Dekoration mit Puppen wird durch Fernseher ersetzt, Zukunftsmusik ist noch der Wegfall von Kassen, wenn die Waren über eine App auf dem Kundenhandy automatisch bezahlt werden.

Der Stamm der Aktiven

Im Laufe der Zeit ist es dem Betriebsrat durch intensive persönliche Ansprache gelungen, die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder deutlich zu erhöhen. Mit gegenwärtig ca. 20 Mitgliedern hat er bei ca. 50 Beschäftigten einen Organisationsgrad von 40% erreicht, was weit über dem Durchschnitt im Einzelhandel (ca. zehn Prozent) liegt. Dieser Stamm von Aktiven ist seit Längerem ziemlich stabil und durchgängig bereit, sich an Aktionen wie Streiks zu beteiligen. Für die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Belegschaft und innerhalb der Belegschaft gibt es eine App, die intensiv genutzt wird. Darüber werden dem Betriebsrat vom aktiven Kern auch wichtige Informationen aus dem betrieblichen Alltag mitgeteilt. Bei den Aktionen handelt es sich um Warnstreiks bei Entgeltverhandlungen oder im Rahmen von Manteltarifverhandlungen. Das sind zentral gesteuerte Aktionen, die in der Regel nicht auf betriebliche Missstände bezogen sind. Trotz des Erfolgs bei der Mitgliedergewinnung hat der befragte Betriebsrat eine eher negative Einschätzung des politischen Bewusstseins der Beschäftigten in seiner Filiale.

»Es gibt Leute, die wissen nicht mal, was Betriebsrat, was Gewerkschaft ist. Was machen die Gewerkschaften? Was hast du für Rechte? Die wissen nicht mal, was ein Manteltarifvertrag ist, gar nichts. Die ha-

ben keine Ahnung. Man ist schockiert, dass die Leute so unwissend in die Arbeit gehen, dass man wirklich das ABC erklären muss ... Und das Unternehmen gibt natürlich jedem die Errungenschaften des Manteltarifvertrags, ja? Auch die, die nicht in der Gewerkschaft sind. Deswegen denken sie, warum soll ich in die Gewerkschaft, lass doch die anderen kämpfen und ich kriege die Goodies, ja? Ohne zu kämpfen, ja?» (E1, 21)

Der Betriebsrat unterscheidet hier scharf zwischen dem aktiven Kern (15 bis 20 Kolleg*innen) und der übrigen Belegschaft, von der er ein ziemlich schlechtes Bild hat. Der aktive Kern wird als kampfbereit und solidarisch geschildert, auch was das Engagement für Kolleg*innen außerhalb der eigenen Filiale anbelangt. Berichtet wird in diesem Zusammenhang von Solidaritätsstreiks zur Unterstützung der Belegschaften anderer Filialen, sogar anderer Unternehmen im Einzelhandel – Solidarität, die über den Tellerrand hinausgeht. Daran beteiligen sich aber nur die aktiven Kerne, der Rest wird nur aktiv, wenn er unmittelbar betroffen ist und vor allem, wenn es um ihr Geld geht. Generell sieht der Betriebsrat den Kampfgeist überall in Deutschland – im Vergleich zu »früher« – als sehr schlecht an.

»Es gibt ein paar Mitarbeiter, die sagen: ›Wenn der Betrieb mir nicht gefällt, dann wechsle ich.‹ Ich sage dann: ›Wenn mir Deutschland nicht gefällt, dann wechsle ich nicht das Land, sondern ich wechsle die Regierung, ja? Wo willst du denn hin? Glaubst du jetzt, bei Z. ist es besser, oder wo willst du hin, ja?‹ Die denken immer, man kann woanders hingehen, ja, aber wenn jeder so denkt, auch in anderen Filialen oder in anderen Geschäftsteilen, dann ist es überall so.« (E1, 25)

Resümee: Fortschritt und Grenzen einer verrechtlichten Interessenpolitik

Was sagt uns dieser Fall über den Zustand von Solidarität?

In dem Betrieb wurden systematisch fragmentierte und flexibilisierte Verhältnisse geschaffen, unter denen sich kollegiale Beziehungen in der Belegschaft nur sehr schwer entwickeln können. Damit fehlt eine Grundlage für solidarisches Handeln. Auf unhaltbare Arbeitsbedingungen wird individuell mit Kündigung reagiert. Die hohe Fluktuation verschärft die ohnehin schon bestehende fluide Struktur der Belegschaft, was die Basis für Kollegialität weiter verschlechtert. Ohne eine gewisse Stabilität in den sozialen Beziehungen können kollegiale Verhältnisse sich nicht entwickeln.

Eine zweite Hürde ist die systematische Unterdrückung jeder Art von Interessenwahrnehmung: die Agitation gegen gewerkschaftliche

Organisierung, die Negation von Arbeitnehmerrechten im Betrieb, die Manipulation und das Unterlaufen von Interessenpolitik sowie die Behinderung von Betriebsratsarbeit, wenn es denn gelingt, trotz dieser Hürden einen Betriebsrat zu etablieren.

Ähnlich wie im Logistikfall sind die Bedingungen für solidarisches Handeln äußerst schlecht. Doch auch hier können die Barrieren zumindest teilweise überwunden werden durch die Gründung eines Betriebsrats, der tarifvertragliche und gesetzliche Rechte einklagt und um sich herum einen Aktivenkern hat. Doch auch nach der Betriebsratsgründung bleibt das unternehmerische Gegenfeuer bestehen, Betriebsratsarbeit wird in jeder Phase behindert, alles muss juristisch erkämpft werden oder zumindest mit der Drohung einer gerichtlichen Auseinandersetzung durchgesetzt werden. Die kollegialen Verhältnisse bleiben schwierig, auch wenn es gelingt, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad zu erhöhen.

Ein großer Vorteil ist in diesem Fall die Existenz eines Tarifvertrags, dem der Betrieb unterworfen ist und der die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats erweitert. Und er schafft Gelegenheiten zu solidarischen Aktionen bei laufenden Tarifverhandlungen, auch wenn es dabei meist »nur« um Lohnforderungen geht. Streiks oder Warnstreiks sind entscheidende Situationen, in denen Solidarererfahrungen gemacht werden. An ihnen nimmt vor allem der aktive Kern teil – manchmal auch Teile der »Restbelegschaft«. Dieser Kern – immerhin über ein Drittel der Belegschaft – erreicht nicht zuletzt aufgrund dieser Erfahrungen eine gewisse Stabilität, auch wenn er sich nicht weiter vergrößert. Es ist zugleich jener Kreis, der über die Grenzen einer betrieblichen Solidarität hinausgeht.

Hintergrund der Organisation solcher Solidaritätsaktionen ist ein über ver.di vermitteltes Netzwerk von Betriebsräten im Einzelhandel, das in Streikphasen betriebsübergreifend wirksam wird.

Auch die öffentlich breiter diskutierte Solidarität entlang von Lieferketten mit Kolleg*innen in Bangladesch und anderswo, die die Textilprodukte, die in Deutschland vermarktet werden, herstellen, wird auf der Ebene dieses Netzwerkes verhandelt. Das Thema wird auf Betriebsversammlungen angesprochen, stößt aber im hier betrachteten Betrieb eher auf Desinteresse in der Belegschaft. Solidarisches Handeln in diesem Feld verbleibt eher auf der institutionellen Ebene, es verbindet sich nicht mit den Interessenlagen betrieblicher Belegschaften.

Die von uns untersuchte Filiale ist interessenpolitisch sicher nicht repräsentativ für die anderen Filialen der Modekette und auch nicht für den Einzelhandel im Allgemeinen: Dort gibt es mehrheitlich keinen Betriebsrat, und wo es einen gibt, sind die Betriebsräte mehrheitlich nicht Gewerkschaftsmitglieder. Vergleichbar mit anderen Filialen sind sicher

die interessenpolitischen Schwierigkeiten: einen Betriebsrat zu gründen und sich dann als Betriebsrat mit einem gewerkschaftsfeindlichen Management auseinanderzusetzen. Eine gute Kenntnis der rechtlichen Instrumente wird zur Voraussetzung, um im Kampf mit der Gegenseite zu bestehen. Damit wird die sowieso schon vorhandene institutionelle Prägung der Betriebsratsarbeit noch einmal verstärkt: auf der rechtlichen Basis des Betriebsverfassungsgesetzes stellvertretend für die Interessen der Belegschaft einzutreten. Dass dies gerade in Betrieben wie dem hier untersuchten ein bedeutender interessenpolitischer Fortschritt ist, ist nicht zu bestreiten. Deutlich werden aber auch die Grenzen dieser verrechtlichten Interessenpolitik. Manche der Interessenverletzungen lassen sich mithilfe des Betriebsverfassungsgesetzes nicht verhindern, stellvertretende Politik trägt nicht gerade zur Mobilisierung der Belegschaft bei und eine zentralistische Steuerung von Aktionen bei tariflichen Kämpfen fördert nicht die »Selbstermächtigung von unten«.

In der Gewerkschaft ist dies durchaus Thema:

»Also wir reden in unserem Team sehr stark über die Haltung von Betriebsräten. Viele Betriebsräte meinen von sich, dass sie die Kämpfer vor dem Herrn wären. Warum auch immer. Das hat ihnen vielleicht ein Rechtsanwalt gesagt oder so, dem glauben sie sowieso alles. Das ist auch ein schwieriges Thema, die Verrechtlichung der Betriebsratsarbeit. Also immer weniger Politisierung, auch wenn sie wissen, dass sie damit mehr Druckkraft hätten, der Rechtsanwalt ist halt ungenehmer.« (E2, 4)

Der befragte Gewerkschaftssekretär setzt mehr darauf, durch öffentliche Kampagnen die Unternehmen unter Druck zu setzen und dabei die gewerkschaftliche Basis zu stärken. Auf öffentliche Kritik reagieren Unternehmen im Einzelhandel oft empfindlich, aus der Befürchtung heraus, dass ihr Image beschädigt wird. Für den Gewerkschaftssekretär ist es entscheidend, dass bei solchen Kampagnen ausreichend gewerkschaftlich aktive Mitglieder in einem Betrieb vorhanden sind. Er berichtet über einen Fall im Einzelhandel:

»Die Mobilisierung war einfach, weil wir die richtigen Leute hatten, die auch darauf Lust hatten und die halt auch gemerkt haben, wir haben jetzt Leute an der Seite, auch gemerkt haben, wie stark sie sind. Also nicht die Betriebsräte, sondern die Leute ... Hoher Organisationsgrad und Betriebsräte, die gesagt haben, sie sind Gewerkschafter. Die haben nicht ›Betriebsrat‹ gesagt. Das ist ja auch eine Haltungsfrage. 99 Prozent würden immer erst sagen, ich bin Betriebsrat bei Galeria, bei

Kaufland oder sonst irgendwo. Niemand würde sagen, ich bin ein Gewerkschafter. Das ist unser Problem.» (E2, 12)

Auch dieser Gewerkschaftssekretär hat keine hohe Meinung von der vorhandenen Solidarität unter seinen Kolleg*innen, aber er glaubt, dass es vor allem gemeinschaftliche Aktionen sind, die Solidarität für sie erfahrbar machen.

»Ich glaube, dass Solidarität heute sehr egogetrieben ist. Ich weiß, dass meine Streikenden zu 90 Prozent erst mal ihren eigenen Geldbeutel im Blick haben und 10 Prozent ist dann die Gemeinschaft. Wir versuchen das über die Aktionen schon so hinzubekommen, dass sie halt auch Gemeinschaft spüren, also unsere Streiks sind schon was anderes. Die machen die Leute wieder stark und das ist dann schon Solidarität, weil sie machen ja etwas, was sie so in ihrer Erziehung nicht kennengelernt haben oder was ihnen wahrscheinlich strikt verboten wurde, und merken, dass sie das gemeinschaftlich machen und ihnen passiert nichts.« (E2, 13)

4.6 Nach der Krise ist vor der Krise Die schrittweise Abwicklung eines Warenhauskonzerns

Von Krise zu Krise – auf wenige Unternehmen trifft das derart prägnant zu wie auf dieses: ein Warenhauskonzern, einst einer jener »Konsumtempel«, die mit ihrem »Alles-unter-einem-Dach-Angebot« gleichsam Schaufenster des urbanen Lebens in besten Innenstadtlagen waren. Nach der Jahrhundertwende wurden 2004 erstmals massive finanzielle Probleme in der breiteren Öffentlichkeit bekannt – seitdem wiederholen sich mit kurzen Unterbrechungen Krisenprozesse. Warenhäuser hätten den Strukturwandel im Einzelhandel »verschlafen«, zu lange am stationären Handel festgehalten und damit Onlinehändlern wie Amazon, Otto, MediaMarkt und Zalando das Feld überlassen, wird vielfach nicht nur in der Fachpresse argumentiert. Trotz häufiger Managementwechsel zeugen die »Sanierungsmaßnahmen« nicht von Strategiewandel, sondern von Pfadkontinuität auf abschüssiger Ebene: Filialschließungen, Immobilienverkäufe, Personalabbau, Lohnkürzungen sind deren Rezeptur, komplettiert durch wiederholten Forderungsverzicht von Lieferanten im Rahmen von Insolvenzverfahren und die Mobilisierung öffentlicher Zuschüsse aus dem Corona-Hilfsfonds der Kreditanstalt für Wiederaufbau.

Als wir unsere Interviews führten, steckte der Belegschaft immer noch der Kampf gegen die Schließung von zwei Filialen im Jahr 2020 in den Knochen. Ein Kampf, den sie für sich entscheiden konnte. Wie das gelang und wie lange das anhielt wird im Folgenden auf der Grundlage von Interviews mit dem Betriebsratsvorsitzenden einer Filiale des Warenhauskonzerns (F1) und der zuständigen ver.di-Gewerkschaftssekretärin (F2) nachgezeichnet.

Kulturwandel im Warenhaus

Der Betriebsratsvorsitzende, mit dem wir noch vor den Insolvenzverhandlungen 2023 sprachen, berichtete rückblickend auf die Entwicklung in »seiner« Filiale von einem ...

■ *»Arbeitsplatzabbau in einer Dimension, die man sich eigentlich gar nicht vorstellen kann.« (F1, 2)*

Im besten Jahr arbeiteten dort 1.200 Beschäftigte, zuletzt waren es 250. Einzelne Abteilungen wie der Verkauf von Lebensmitteln wurden ganz aufgegeben, der Restaurantbetrieb geschlossen. Das Warenangebot wurde reduziert, das Verkaufspersonal auf eine unterste Linie zusam-

mengestrichen. Das war nicht nur schlichtes Cost Cutting, sondern hat Dimensionen eines Kulturwandels.

»Vereinsamung in der Fläche« – so weit sei der Personalabbau vorangetrieben worden. In zwei nüchternen Zahlen: Für 2.000 Quadratmeter Verkaufsfläche sind in manchen Abteilungen heute nur noch ein oder zwei Verkäufer*innen zuständig. In den Erfolgsnachweisen des Managements erhöht sich damit die Flächenproduktivität – einer der wichtigen Benchmarks erfolgreicher Unternehmensführung –, für die Beschäftigten hingegen der Arbeitsdruck und die Arbeitsintensität. Das bedeutet nicht nur beständig steigende Leistungsanforderungen. Der Kulturwandel, der darin auch steckt, weist mehrere Dimensionen auf.

Veränderung des Berufsbildes: Beschäftigung in diesem Warenhauskonzern war – anders als in dem vorstehend beschriebenen Fall der Modekette – Arbeit, die auf Dauer angelegt war, wenn möglich bis zum Ausscheiden in die Rente. Viele, wie der Betriebsratsvorsitzende selber, hatten im Konzern ihre Ausbildung absolviert und durchgehend im Unternehmen gearbeitet. Mit der Fachausbildung leistete die weit überwiegend weibliche Belegschaft (in der Filiale liegt der Frauenanteil bei 70 bis 75%) qualifizierte Arbeit, die nicht zuletzt den Kund*innen durch entsprechende Beratung zugutekam. Die Fluktuation war gering, die Bindung an das Unternehmen hoch (darauf ist noch zurückzukommen). Und das wurde entlohnt: Die Bezahlung erfolgte nach Tarifvertrag, plus Sonderzahlungen auf die monatlichen Entgelte.

Rabiater Personalabbau hebt dieses Berufsbild aus. Zum einen, weil Verkäufer*innen immer weniger Zeit für Beratung bleibt. Ohne diese Zeitbudgets wiederum entschwinden jene Teile der Arbeit, die sie qualifiziert und interessant machen. Zum anderen, weil das Unternehmen immer weniger Wertschätzung und Anerkennung für qualifizierte Arbeit zeigt. Hatte der Warenhauskonzern früher für qualifizierten Beschäftigungsnachwuchs aus den eigenen Ausbildungsjahrgängen gesorgt, ist die Ausbildung heute nach diversen »Sanierungsrunden« nahezu vollständig »eingestampft« worden. Die Unternehmensstrategie entfernt sich von Qualitätsstandards. Der Anteil langjährig Beschäftigter geht systematisch zurück – in der von uns in Augenschein genommenen Filiale sind zwischen 30 und 40% der Belegschaft in den letzten Jahren zunächst im Rahmen befristeter Verträge eingestellt worden. Der Betriebsratsvorsitzende stellt fest: »...*da ist natürlich die Verbundenheit nicht mehr so da*« (F1, 9), weder untereinander noch gegenüber der Interessenvertretung, noch gegenüber dem Unternehmen.

Ultraflexibilisierung: Es bleibt nicht beim Abbau von qualifizierten Vollzeitstellen. Eine neue Jobkategorie und Hierarchiestufe wurde eingeführt: die/der Verkaufsunterstützer:in.

»Das ist ein neues Ding . . . , da geht es darum, dass man Leute tarifwidrig, gesetzeswidrig etc. beschäftigt, mit so Grundstunden. Also zehn Grundstunden, ne? Darauf haben die Anspruch, und ich kann die quasi holen und abbestellen, wie ich es möchte.« (F2, 5)

Geringe Stundenverdienste und geringe Mindeststundenzahl in der Filiale des Warenhauses ergeben keine existenzsichernde Entlohnung; die Gestaltung als Arbeit auf Abruf versperrt zugleich die individuelle Ausweichstrategie der Verrichtung eines Nebenjobs. Wann man gebraucht wird, entscheidet das Personalmanagement, der/die Verkaufsunterstützer:in hat darauf keinen Einfluss. Im Gesamtunternehmen ist dies auf breiter Front eingeführt worden:

»ich glaube, 15 Filialen haben gesagt, nö, machen wir nicht, und der Rest hat gesagt, sie machen es mit.« (F2, 5).

Selbstredend, dass dadurch der Abbau von regulärer Beschäftigung noch einmal beschleunigt werden kann.

Kommunikation: Die beständige Ausdünnung der Personaldecke erweitert nicht nur den Arbeitsumfang der verbleibenden Beschäftigten, sondern beschneidet auch die Möglichkeiten, sich untereinander auszutauschen. Wenn für 2.000 Quadratmeter Verkaufsfläche nur noch ein bis zwei Verkäufer*innen vorgesehen sind, finden die kaum noch Gelegenheiten, während der Arbeit auch mal miteinander zu sprechen. Traditionelle Kommunikationsräume wie die Raucherecke oder die Kantine verlieren diese Funktion.

»Früher sind die Leute aus einem Bereich zu dritt in die Pause gegangen, heute kann nur einer allein in die Pause gehen.« (F1, 18)

Wird die sozial-kommunikative Dimension der Arbeit rabiat beschnitten, findet nicht nur Fragmentierung, sondern Vereinzelung – ja »Vereinsamung«, wie der Betriebsratsvorsitzende sagt – statt, die wiederum den Arbeitsstress erhöht. Die Zufriedenheit mit der Arbeit geht zurück, das Betriebsklima verschlechtert sich.

Entlohnung: Der Warenhauskonzern war bis zum Beginn der Jahrzehnte beständig wiederkehrender Krisen ein Unternehmen, in dem man angemessen verdienen konnte – im Vergleich zu anderen Beschäftigungsverhältnissen im Einzelhandel sogar »gut«. Auf die Tarifverdienste kamen Sonderzahlungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld sowie Zuschläge. Die

Aushebelung der Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen im Einzelhandel zur Jahrhundertwende im Jahr 2000 war ein Wendepunkt und löste in den Betriebs- und Unternehmensleitungen der Branche die Suche nach den schnellsten Dumpingstrategien – ein »race to the bottom« – aus. Der Warenhauskonzern folgte in seinen Sanierungsplänen diesem Pfad. Das Management kündigte den Tarifvertrag im Einzelhandel und verhandelte mit der Gewerkschaft und den Betriebsräten Gehaltskürzungen. Einschließlich entfallener Sonderzahlungen lagen die Einkommen schließlich 18% unterhalb des Flächentarifvertrages. In einer anderen Zahl ausgedrückt:

»... intern ist es so, dass die Kolleginnen und Kollegen seit 2004 Geld für die Sanierung des Unternehmens geben, allein seit der letzten Sanierung ... sind es jährlich 5500 Euro (im Fall einer Verkäuferin).« (F2, 2)

Vertragsgerecht müssten diese Mittel, wie die zuständige Gewerkschaftssekretärin zu Recht betont,

»in ihre Zukunft oder in die Zukunft des Warenhauses investiert (werden), für die Sicherung ihres Arbeitsplatzes, aber eben auch, damit das Unternehmen klug investiert und was auf breite Beine stellt.« (F, 2)

Das ist nicht geschehen.

Perspektivverlust: An nachhaltigen Zukunftsinvestitionen mangelt es. Versprechungen, die mit jedem »Sanierungstarifvertrag« abgegeben werden, bleiben uneingelöst. Das betrifft das Nachhaltigkeitsversprechen: Die Neuaufstellung des Warenhauses auf einem erfolgversprechenden Entwicklungspfad blieb ein leeres Versprechen – ein ums andere Mal erwies sich das Nach-Krisen-Szenario als Vor-Krisen-Szenario. Symbolisiert wird das durch die wiederholte Bestellung des gleichen Insolvenzverwalters, dessen Funktion – und Versprechen – ja darin besteht, eine ökonomische Überlebensperspektive für das Unternehmen und damit auch eine Arbeitsplatzperspektive für die verbleibenden Beschäftigten zu entwickeln. Daran ist der Insolvenzverwalter mit seiner Kanzlei mehrfach gescheitert, obgleich die Beschäftigten mit erheblichen, ihnen abgerungenen Vorleistungen in den Sanierungsprozess gegangen sind.

»Wir haben jetzt wieder die gleichen Insolvenzverwalter wie damals ... Da ist es so, dass die Beschäftigten natürlich Vertrauen auch verloren haben ... Dementsprechend sind die Beschäftigten sauer, enttäuscht, ... also es ist natürlich auch so, dass gerade die Kolleginnen,

die da um ihren Arbeitsplatz auch gekämpft haben, sich auch verarscht fühlen.« (F2, 2)

Das gilt auch für die vertraglichen Regelungen, in denen festgelegt wurde, bis wann das Unternehmen in den Tarifvertrag zurückzukehren hat. Nach dem Sanierungstarifvertrag 2020 sollte das Ende 2024 der Fall sein. Doch davor kam die nächste Krise.

Der Sonderfall: kämpferische Solidarität zwischen Filialen

Die Devise des Betriebsrats lautete:

»Wir waren eigentlich immer diejenigen, egal welche Sanierung anstand, die dafür gekämpft haben, dass man hier nicht zu viele Zugeständnisse an die Arbeitgeberseite macht, weil nicht umsonst heißt es ja, Verzicht hat noch keinen Arbeitsplatz gerettet.« (F1, 3)

Das wird nicht im gesamten Konzern aufseiten der Interessenvertretung so gesehen – man sieht sich vielmehr in einer klaren Minderheitenposition.

»Es ist halt leider bei ... [Name des Warenhauskonzerns] immer so gewesen, dass es eine kleine Gruppe gibt, die da kämpferisch ist, und der Großteil – ja, wie soll man sagen? – hat man sich in das Schicksal ergeben und geht die Geschichte des Unternehmens dann so mit.« (F1, 3)

Versuche, das zu ändern und damit die Kräfteverhältnisse im Konzern zu verschieben, waren nicht von Erfolg gekrönt, weder in Tarifrunden noch in den Auseinandersetzungen um die Krisenstrategie des Managements. Achselzuckend wird konstatiert,

»dass die Betriebsräte vor Ort eben auch nicht dieses Standing haben, um da auf die Straße zu gehen ... und da ist man auch nicht wesentlich weitergekommen, um jetzt hier mehr Filialen praktisch mit ranzukriegen.« (F1, 3)

Einflussnahme auf die Konzernstrategie war unter diesen Bedingungen nicht möglich – eine Widerstandsbewegung im gesamten Unternehmen zeichnete sich nicht ab. Insofern blieb nur die Option, vor Ort den Kopf über Wasser zu halten, ohne »zu viele Zugeständnisse« im Cost Cutting von Arbeitsplätzen und Einkommen abgerungen zu bekommen.

In einer besonderen Weise auf die Probe gestellt wurde dieser Ansatz im Sommer 2020. Nicht nur die Unternehmensfiliale in der Innenstadt, sondern ebenso der Standort am Stadtrand sollte geschlossen werden. Das sah ein neuer Sanierungsplan vor – insgesamt wurden im gesamten

Bundesgebiet 60 Standorte zur Disposition gestellt. Ein überörtlicher Kampf war nicht zu realisieren, weil »die Solidarität untereinander vielerorts eben nicht mehr so vorhanden ist« (F1, 3). Aber bei den beiden örtlichen Standorten gelang es: Statt Konkurrenz untereinander und Profilierung auf Kosten des anderen führten beide Filialen einen gemeinsamen Abwehrkampf – eine »absolute Besonderheit«, wie der Betriebsratsvorsitzende unterstreicht.

Dass nicht nur die Stadtrandfiliale, sondern auch die Filiale in der Innenstadt geschlossen werden sollte, kam für die Beschäftigten zu dem Zeitpunkt völlig überraschend:

»Die Betroffenheit der Leute war riesengroß, weil sich niemand hat vorstellen können, dass diese Filiale, die eigentlich immer Ertrag gebracht hat, auf der Schließungsliste steht ... also das ging wirklich bis dahin, dass die Leute sich weinend in den Armen lagen, weil viele mit dem Haus ihr ganzes Leben eigentlich verbunden sind oder ihr ganzes Arbeitsleben, und insofern war das für viele auch, oder ist das ein Stück Familie.« (F1, 5f.)

Trotz wiederholter erheblicher Einbußen in einem seit 16 Jahren währenden Krisenprozess blieb die Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen hoch, der drohende Verlust wurde umso schmerzhafter erfahren.

Nach Bekanntgabe der Schließungspläne wurde in beiden Filialen umgehend eine Betriebsversammlung einberufen. Wer von der Belegschaft nicht teilnehmen konnte, wurde über WhatsApp informiert. Aktionen wurden gestartet, Öffentlichkeitsarbeit und politisches Lobbying liefen unverzüglich an. Mit dem Oberbürgermeister und dem Wirtschaftsreferenten der Stadt wurde eine Pressekonferenz abgehalten, mit der Ansage,

»dass wir für beide Häuser gleichermaßen kämpfen und die Stadt ist dann auf den Zug auch direkt mit aufgesprungen.« (F1, 5)

Zwei Wochen nach der Bekanntgabe der Schließungsliste wurde die Innenstadtfiliale von der Liste wieder gestrichen. Erleichterung bei der Belegschaft, ...

»also das war wirklich, als es verkündet wurde, ein Aufschrei ... die Leute haben sich in den Armen gelegen und das war erstmal, als wenn wirklich ein paar Steine praktisch runtergepurzelt sind.« (F1, 6)

Doch das war nur der erste Erfolg.

»Anschließend gab es dann erneut eine Pressekonferenz bei der Stadt, wo wir dann auch noch mal betont haben, dass das heute zwar ein Grund

zur Freude ist, aber der Kampf noch nicht gewonnen ist, weil es geht jetzt noch um die zweite Filiale und da hat die Stadt auch noch mal mit betont, dass wir keine Ruhe geben, bis auch die Filiale gerettet ist.» (F1, 6)

Es waren zwei weitere Aktionswochen erforderlich, bevor die Zusage kam, dass auch die zweite Filiale gerettet war.

Wie das – neben dem gemeinsamen Kampf – möglich war, ist zum Teil im Dunkeln geblieben. Die Betriebsräte der beiden Filialen machten – wie angekündigt – keinerlei Zugeständnisse in Form weiterer Entgeltverzichtes. Die Stadt hatte sich in den Verhandlungen dazu verpflichtet, die öffentliche Verkehrsanbindung in der Innenstadt zu verbessern. Aber ein zentraler Faktor dürften Nachverhandlungen über die Miete der Häuser gewesen sein. Der Warenhauskonzern hatte bereits in früheren Sanierungsrunden immer wieder Grundstücke und Häuser an Immobilienunternehmen verkauft und sie dann zu hohen Mieten weitergenutzt. So auch in diesem Fall. Doch weder die Betriebsräte noch Vertreter der Stadt haben – so wurde uns versichert – Näheres über den Deal mit dem in diesem Fall US-amerikanischen Immobilienverwerter in Erfahrung bringen können.

»Mir hatte damals der Bürgermeister dann auch gesagt, es war ganz schwierig, überhaupt Kontakt zu denen erst mal zu kriegen ... die Hauptstelle ist in New York und an die überhaupt heranzukommen hat sich sehr, sehr schwierig gestaltet, aber letzten Endes ist es dann doch gelungen. Die müssen auch vor Ort gewesen sein und haben dann entsprechend ein paar Zugeständnisse gemacht.« (F1, 7)

Doch das sind Vermutungen. Nicht nur die Interessenvertretung und die örtlichen politischen Repräsentanten,

»auch die Geschäftsleitung des Hauses kennt die genauen Mieten nicht oder die Mietverträge. Also das ist so ziemlich das bestgehütete Geheimnis.« (F1, 8)

Trotz nahezu permanentem Krisenmanagement tappt die Interessenvertretung im Dunkeln.

Fasst man die Konzernumbauten der letzten Jahre insgesamt ins Auge, wurden die Krisenlasten höchst einseitig verteilt. Personalabbau, Gehaltsverzichtes und Leistungsverdichtung sind die Zutaten aus der Belegschaft, um den geforderten Kostensenkungen nachzukommen. Worin die Zutaten der Eigentümer – der Immobilienverwerter und der Warenhausbetreiber – bestehen, ist weitgehend unbekannt.

Erweiterung des Mandats

Ein Niedergang in Permanenz muss nicht sein, davon sind der Betriebsratsvorsitzende und die Gewerkschaftsvertreterin überzeugt. Für Fatalismus mit Blick auf die Zukunft des Warenhauses in Zeiten expandierenden Online-Handels sehen sie keine Zwangsläufigkeit. Plädiert wird für einen Strategiewechsel.

»Den Druck mache ich mit den Beschäftigten, das ist klar, aber ich kann nicht mehr klassisch sagen, ich bestreike den drei Wochen ... und mache eine Pressemitteilung. Also das kann es irgendwie nicht sein.« (F2, 12)

Weder der Weg des mühsamen Aufbaus von Organisationsmacht noch herkömmliche Instrumente der Gewinnung von Kommunikationsmacht reichen aus – das ist die in diesem Fall erfahrungsgesättigte These. Und ohne eine Allgemeinverbindlicherklärung sowie mit nur schwacher Unterstützung einer offensiveren Betriebsratspolitik in den meisten Filialen stehen auch institutionelle Machtressourcen nicht zur Verfügung, um die betriebliche Interessenvertretung und die Gewerkschaft ver.di in eine gegenüber der Konzernzentrale strategiefähige Position zu manövrieren. Wenn die Widerstandsressourcen der Beschäftigten keinen Strategiewechsel erzwingen können – so die Folgerung –, muss die Unterstutzerfront erweitert werden.

»... gerade bei den Warenhäusern oder gerade wir im Handel haben natürlich den Kund*innenbereich, den ich einbinden möchte. Ich habe die kommunale Politik, vor allen Dingen die Bürgermeister*innen, die ich an meiner Seite brauche ... Also ich meine, dass wir das Thema urbaner Raum spielen. Ich habe hier ... einen runden Tisch zur Innenstadtentwicklung gegründet, also aus Politik, Anwohnende, alles Mögliche, Radvorband, keine Ahnung ... Wir als Gewerkschaften müssen schon, finde ich, definieren, was heißt denn urbaner Raum, wie wollen wir den aufgebaut haben? Und auch die Arbeitnehmer*innen mitzudenken. Und auch dahingehend zu gestalten.« (F2, 10)

Eine radikale Erweiterung des politischen Terrains wird vorgeschlagen. Neben der Filiale als Arbeitsort wird der urbane Raum als Kampfplatz sondiert. Das soziale Umfeld wird auf der Suche nach potenziellen Bündnispartner*innen sondiert – und dies nicht nur temporär und punktuell, wie dies in Tarifrunden erfolgt, sondern als Bestandteil eines neuen Strategieentwurfs. Potenzielle gesellschaftliche Machtressourcen sind keine Beigabe mehr, sondern essenziell wie die betrieblichen:

»Und deswegen muss ich schon schauen, in welcher Relation steht das Unternehmen zu wem? Und welche zum Beispiel auch politischen Kräfte kann ich mit einbinden irgendwie, ja? ... Und wenn ich eine Aktion vom Städtetag mach, weil ich weiß, dass das total peinlich ist für den Oberbürgermeister, dann mache ich das.« (F2, 12)

Das ist beachtlich in doppelter Weise. Zum einen, weil die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung ihr Mandat in den urbanen Raum erweitert. Zum anderen, weil das Verhältnis zur repräsentativen Politik neu definiert wird: Aus einem appellativen Verhältnis, in dem man erwartet, dass »die Politik« Forderungen aufgreift, wird ein Druck-Verhältnis – es tut sich erst dann was, wenn die politischen Repräsentanten in eine Zwangslage geraten, weil ihnen sonst Legitimationsverlust droht.

Beschäftigte, Interessenvertretungen, Kund*innen, zivilgesellschaftliche und politische Öffentlichkeit gilt es in ein neues Konzept urbanen Lebens einzubinden, das den Handel einschließt.

»Das heißt, wir müssen Handel viel mehr über Freizeit eigentlich denken, fast touristisch ... Das heißt, ich muss bieten Bomben-Beratung, ich muss mich gut fühlen als Kunde, wenn ich da reingehe, es muss irgendwie schick sein, ich muss irgendwie einen Service haben, so was wie die Oma, die ins Warenhaus geht, mit zehn Taschen wird auch schwierig heimzufahren. Ja, warum mache ich dann nicht einfach einen Lieferdienst, als Konglomerat von allen irgendwie, jeder tut ein bisschen was in den Topf und da wird der Oma die Weihnachtseinkäufe abends nach Hause gefahren.« (F2, 17)

Einkaufserlebnis, Beratung, Service, Mobilität lauten die Stichworte. In dieser Verortung gelte es, die Zukunft der Warenhäuser neu durchzudeklinieren.

»Die könnten das, einmal von der Qualifizierung des Personals, die sind topqualifiziert, auf der anderen Seite über diese umfangreiche Fläche, die sie auch super präsentieren können ... Und das heißt, an sich hat das Warenhaus wie nichts anderes in der Innenstadt das Potenzial, digital und stationär zu verbinden, Einkaufserlebnis zu bieten und all das. Deswegen glaube ich persönlich tatsächlich fest an die Zukunft des Warenhauses. Aber das geht halt nicht, wenn es so weitergemacht wird, weil wenn jetzt da, keine Ahnung, jemand reingeht und eine halbe Stunde schon wartet, bis er überhaupt jemanden sieht, weil so viel Personal abgebaut wurde, ja dann geht er wieder. Und das ist halt dilettantisch, wie da jetzt gerade umgegangen wird, ne?« (F2, 17)

Resümee: Solidarisierung diesseits und außerhalb der Arbeitswelt

Der Fall des Warenhauskonzerns ist einer der seltenen, in denen es einem Quartett von Belegschaft, betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung sowie politischen Repräsentanten gelang, einen Schließungsbeschluss des Managements wieder rückgängig zu machen und ohne Zugeständnisse seitens der Beschäftigten Arbeitsplätze zu erhalten. Mehr noch: Zwei Belegschaften kämpften gemeinsam, so lange, bis beide Filialen von der Liste der Filialschließungen heruntergenommen wurden. In nuce steckt darin ein Neuarrangement und eine Revitalisierung arbeits- und zivilgesellschaftlicher Solidarität.

Der letzte Satz ist noch Zukunftsprojektion. Im Warenhauskonzern ist weder die Solidarität der betrieblichen Mandate in einem breiteren Sinn – nur eine Minderheit versteht sich so – Realität noch die Erweiterung des betrieblichen Mandats auf ein gesellschaftliches. Doch es handelt sich um einen überlegten, aus den Restriktionen und Niederlagen der Vergangenheit gewonnenen Strategieentwurf.

Angesichts der Krisendynamik ist offen, ob er Praxisrelevanz erlangen kann – und wenn, in welchem Maße. Der Solidariererfolg des Jahres 2020 ist in der erneuten Insolvenz infrage gestellt. 2023 steht die kampferprobteste Filiale nicht mehr auf der Streichliste. Ihr Überleben ist – bis zur nächsten Krise – testiert. Die Gewerkschaftssekretärin berichtet von der Belegschaft,

»dass die auch müde sind, aus dem Konflikt. So, die haben schon mal Existenzängste durch, die haben schon überlegt, wie geht es weiter? Viele haben gekündigt und das Unternehmen verlassen. Also ich glaube, dieses Mal ist die Herausforderung höher, sie wieder in Mut reinzuholen und in Aktivität, als es das letzte Mal war, weil einfach alte ..., ne?« (F1, 6)

Auch in kampferprobten Belegschaften fordert die in kurzer Zeit wiederkehrende Auseinandersetzung um den Erhalt des Arbeitsplatzes Tribut.

Doch die Strategieempfehlung der Erweiterung des solidarischen Mandats vom Betrieb auf die Gesellschaft bleibt bestehen. Die Zeithorizonte mögen letztlich im konkreten Fall nicht zusammenpassen: Die Krisen folgen in einer Geschwindigkeit aufeinander, die den Experimentierspielraum für solidarische Alternativstrategien zu sehr einschnürt. Solidarität als performative Gegenmachtressource braucht Entwicklungszeit.

Nachtrag

Die Zeit war und ist knapp bemessen. Weniger als zwei Jahre nach der Abwehr der Filialschließungen beantragte das Konzernmanagement ein neues Insolvenzverfahren, das nach monatelangen Verhandlungen mit Gläubigern und Immobilienverwertern abgeschlossen wurde. Im Ergebnis wurden wie zu Beginn des Jahrzehnts auch 2023 erneut mehr als 40 Filialen geschlossen. Das Filialnetz hat sich so binnen weniger Jahre halbiert.

Dies betraf auch die von uns in Augenschein genommenen zwei Fälle. Die Innenstadtfiliale war dieses Mal von Schließungsplänen ausgenommen, dennoch kämpfte man gemeinsam – wie es bei ver.di heißt – um jeden Arbeitsplatz. Die zweite Filiale wurde aus dem Warenhauskonzern herausgelöst und an eine Modekette verkauft. Wieviel auf deren Ankündigung gegeben werden kann, keine Einschnitte bei der Belegschaft vorzunehmen, diese eher noch aufstocken und mit Departement Stores ein qualitativ höherwertiges Geschäftsmodell verfolgen zu wollen, muss an dieser Stelle offenbleiben.

Im Warenhauskonzern hingegen scheint man an der aus den zurückliegenden Jahren bekannten Kürzungs- und Flexibilisierungsstrategie festzuhalten. In den parallel zu den Schließungen geführten Tarifverhandlungen ist insbesondere das Begehren, nur noch Jahresarbeitszeitkontingente regulieren zu wollen, während die Wochenarbeitszeiten der Umsatzentwicklung angepasst werden sollen, ein Einschnitt, bei dem es arbeits(zeit)politisch bereits wieder ums Ganze geht.

4.7 »Wir leisten Dienst an der Gesellschaft« Der Kampf der Beschäftigten der Servicegesellschaft eines kommunalen Klinikums um die Rückkehr in den Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes

Das große »Einheitsdenken« (Bourdieu) wälzte das Gesundheitssystem im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts um. Aus einem der Zentralbereiche des Wohlfahrtsstaates wurden große Brocken herausgebrochen. Kommunale Krankenhäuser wurden privatisiert – Gesundheitskonzerne übernahmen wachsende Teile des Marktes. Das Narrativ der »pensée unique« lautete: Der Markt kann es besser, er kann es vor allem billiger. Das schien wie in Stein gemeißelt: Verweise darauf, dass das private Gesundheitswesen der USA das teuerste der Welt ist und dabei zugleich das poröseste, weil größere Teile der Bevölkerung ausgrenzend, taten der Erzählung lange Zeit keinen Abbruch. Und so folgten auch Kommunen in Deutschland dieser Spur, indem ein hartes Kostenmanagement dort Einzug hielt, wo noch nicht privatisiert worden war.

So auch in diesem Fall – einem städtischen Klinikum. Alle im Krankenhaus nicht in den medizinischen Bereichen Beschäftigten, der sogenannte Service, dem rund eintausend Arbeitsplätze zugeordnet sind, wurden zur Jahrhundertwende vor die Alternative gestellt: Fremdvergabe oder Verselbständigung in eine Tochtergesellschaft. Dazu gehören: Patient*innen- und Warentransport, Zentrallager, Küche, Wäscherei, Näherei, Sterilisation, Reinigung.

Das Ergebnis: Was vormals unter dem Dach eines funktionalen Ganzen organisiert war, wurde auseinandergerissen. Ab 1999 wurde der »Service« in einer eigenen Struktur separiert, vormals funktional zusammengehörige Belegschaften geteilt, Arbeits- und Verdienstordnungen radikal verändert. Da die Ausgründung mit der Reinigung begann, erfolgte die Bemessung der Entgelte und die Regulierung der Arbeitsbedingungen in Anlehnung an einen Gebäudereiniger-Tarifvertrag der IG Bauen-Aggar-Umwelt – auch wenn die Reinigung einer Immobilie so gut wie nichts mit der Reinigung eines Operationsraumes zu tun hat. Erst später wurde ein landesweiter Service-Tarifvertrag geschaffen, der die Schlechterstellungen jedoch nicht beendete. Wie sollte es auch anders sein: Kostensenkung blieb die Maxime.

Unternehmenssteuerung durch rigides Kostenmanagement stellt herkömmliche soziale Umgangsformen in Frage und kommt in manchem einer »Kulturrevolution« in der Arbeit gleich. Das drückt sich im Klinikum darin aus, dass es

»vor 20 Jahren und davor dort quasi eine Leitung gab, die noch wirklich stärker ein kommunales Klinikum war, wo medizinisch-fachliche Erwägungen maßgebend waren, wo es eine sozialpartnerschaftliche, die Beschäftigten stärker berücksichtigende Haltung gab, was sich jetzt sehr stark zu einer erlösorientierten Perspektive, wo es einfach ... darum ging, die Zahlen zu verbessern und das Klinikum, ja, da in schwarze Zahlen zu bringen ... Was auch quasi bedeutet, die vorherigen Formen des Umgangs miteinander dort zu zerstören.« (G1, I, 11f.)

Mit der Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung veränderte sich auch der Umgang mit den Beschäftigten und ihrer Arbeit. Wie Singe in einem gleichgelagerten Fall feststellt: »Die Logik der wirtschaftlichen Effizienz unterspült das Ethos der Sorge um die Patient*innen, die eine zentrale Motivationsgrundlage für Arbeit im Care-Sektor darstellt. Und zugleich werden die Kooperationsbeziehungen derjenigen beschädigt, deren Tätigkeiten doch erst im Zusammenspiel qualitativ hochwertige Gesundheitsdienstleistungen erbringen sollen.« (Singe 2021: 198)

Rund zwei Jahrzehnte war das so. Dann stellten sich die Beschäftigten auf die Hinterbeine. Auch in vielen anderen Städten. Im hier betrachteten Fall war das erfolgreich: Ab dem 1. Januar 2024 arbeitet die Belegschaft in den Service-Bereichen wieder entsprechend den Konditionen des Tarifvertrags des öffentlichen Dienstes (TVöD). Dafür hatten sie gekämpft. Was war passiert? Wie war das möglich? Und warum ist das noch nicht alles? Wir haben mit zwei Gewerkschaftssekretär*innen (G1, I) und einer Betriebsrätin (G2, I) sowie in zwei Gruppendiskussionen (G, GD1 und G, GD2) mit Beschäftigten der Servicegesellschaft gesprochen.

Abstieg

Rekapitulieren wir zunächst die Ausgangslage. Mit der Ausgliederung der Servicebereiche in eine eigene Gesellschaft erfolgte zwar keine eigentumsrechtliche Aufspaltung der Klinik, was bei einem Outsourcing der Fall gewesen wäre. Wie der medizinische Bereich blieb der verselbständigte Service im Eigentum der Kommune. Doch aus einer Belegschaft entstanden gleich drei: erstens der medizinische Bereich einschließlich der Pflege, zweitens die Servicebeschäftigten, die zum Zeitpunkt der Trennung der Betriebsteile bereits im Klinikum gearbeitet hatten und drittens die neu eingestellten Servicekräfte. Während die Einkommen und Arbeitszeiten der Altbeschäftigten Bestandsschutz im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes hatten, wurde für die neuen Servicemitarbeiter*innen ein kollektiver sozialer Abstieg in ein zuvor nicht dagewesenes Untergeschoss organisiert. »Wir waren Fußvolk«, resümiert eine Kollegin die abgewertete soziale Position.

Jahr für Jahr wurden letztere mehr an Zahl, irgendwann waren sie die Mehrheit. »Gleicher Lohn für gleiche Arbeit« – die Entwicklung lief in eine entgegengesetzte Richtung. Der Vergleich war leicht herzustellen:

»Ich habe denselben Vorgesetzten (und leistet die gleiche Arbeit, d.V.) und ich kriege bis zu 1.000 Euro weniger, mit allem, was das bedeutet für meine Kinder, für meine Rente, ja?« (G1, I, 14)

Das ist kein Extremfall. Eine Fachkraft mit Gesellenbrief aus dem Damenschneiderhandwerk verdiente im neuen Tarifgefüge 1.300 Euro weniger als ihre Kollegin im TVÖD, weil im Gebäudereinigungstarif der IG BAU im Wesentlichen nur un- und angelernte Tätigkeiten vorgesehen sind.

Eingruppierung mit Niedrigststundenverdiensten ist bei Weitem nicht alles – der Abstieg hat viele Facetten. Unter anderem die, dass die Arbeitszeit gegenüber dem TVÖD eine Stunde länger und die Arbeitswoche auf sechs statt auf fünf Tage festgelegt ist. Ebenso die, dass weder Jahressonderzahlungen wie Weihnachts- noch Urlaubsgeld, die im TVÖD fester Bestandteil des Jahreseinkommens sind, gezahlt wurden. Leistungs- und Erschwerniszulagen waren ebenfalls gestrichen worden.

Ein makabrer, aber in einem Klinikum wiederkehrender Vorgang: Ein verstorbener Patient muss in die Pathologie gefahren werden. Dafür wird im TVÖD ein Zuschlag gezahlt, Servicekräfte gingen hingegen leer aus. Dagegen wurde »lautstark protestiert. So geht es nicht, es ist ungerecht. Der eine bekommt was dafür, die anderen nicht, und das haben wir dann tatsächlich zugesprochen bekommen, irgendwann, und seitdem reißen sich die Kolleg*innen darum, weil das ist halt extra Geld, ne? Da freuen sie sich, wenn sie mal 10, 15 [Euro für einen – d.V.] Exitus bezahlen.« (G, GD2, 9)

Ähnlich während der Corona-Pandemie: Versorgung der Infektionsbereiche für medizinisches und TVÖD-Personal mit Zuschlag, im Service ohne. Die Reaktion:

»die Kollegin kriegt den Zuschlag, also soll die das auch machen, warum sollen wir das machen?« (G, GD2, 9)

Mit drastisch abgesenkten Stundenlöhnen und gestrichenen Zuschlägen war existenzsichernde Arbeit im »Untergeschoss« des Klinikums massiv infrage gestellt – mehr noch: nicht möglich, wenn die Arbeitszeit zugleich bei 33 Wochenstunden gedeckelt wurde.

Was schließlich das Fass zum Überlaufen brachte, war die Weigerung von Management und Kommune, die Beschäftigten im Service an Tarifierhöhungen teilhaben zu lassen. Der soziale Abstieg, der mit dem Einstieg in das Tarifgefüge des Services begann, wurde im Laufe der Jahre

steiler. Ein Kollege berichtet, dass er den Job im Service mit 7,87 Euro in der Stunde begann; danach gab es über Jahre keine Lohnerhöhung ...

»und die Schere ging immer wieder weiter auseinander und die Unzufriedenheit im Betrieb nahm zu.« (G, GD2, 3)

Eine Betriebsrätin rechnete nach, dass es über ein Jahrzehnt keinerlei Lohnerhöhungen gab, zuständige Gewerkschaftssekretäre kamen auf »acht Cent in den 20 Jahren«. Und selbst diese wurden an anderen Stellen gegengerechnet:

»ein paar Cent hier, dafür nehme ich euch wieder ein paar Cent da. Immer mit dem Argument: Es gibt nicht mehr finanziellen Spielraum.« (G, K1, 15f.)

Die vermeintlichen Sachzwangargumente (»fehlender finanzieller Spielraum«) verfangen angesichts der gleichzeitig stattfindenden Einkommenserhöhungen im TVöD nicht. So etwas fällt auch auf, wenn man sich im familialen Umfeld austauscht, wie eine Service-Mitarbeiterin erzählt:

»man geht ja nicht davon aus, dass ich zehn Jahre in einer Firma arbeite und kriege keinen Cent, sondern man geht ja davon aus, das kriegt man überall mit, der Mann erzählt, oder Sohn erzählt, oh, jetzt gab wieder da Lohnerhöhung oder das gibt, und du denkst, wann passiert denn hier mal irgendwas? Und das war es eigentlich, was es irgendwie auf Dauer so zum Frust gemacht hat.« (G, GD2, 6)

Moralische Ökonomie und Spaltung

Von einer »moralischen Ökonomie« spricht eine Gewerkschaftssekretärin, die wir befragten. Von Gerechtigkeitsempfinden, das mit vermeintlichen Sachzwängen nicht mehr in Einklang zu bringen ist, ergänzt ihr Kollege. Was beide ansprechen, ist ein komplexer Zusammenhang, auf den wir auch in den Gruppengesprächen immer wieder stießen. »Gleicher Lohn für gleiche Arbeit« ist der eine Basissatz einer »moralischen Ökonomie«, der für die Beschäftigten im Service ausgehebelt wurde. Der andere: »Löhne müssen zum Leben reichen.« Doch die Verdienste der Service-Kräfte gaben das nicht her, insbesondere nicht bei steigenden Mieten und Lebensmittelpreisen in einer Metropolregion. Mit Zweitjobs versuchten Teile der Beschäftigten, sich über die Runden eines materiell und sozial eingeschnürten Lebensalltags zu retten.

»Also die Leute haben wirklich Sorgen, wie sie mit diesem Lohn zu recht kommen... Da war es wirklich, dass viele einem Zweitjob nach-

gegangen sind oder eben gar nicht mehr gewusst haben. Wir haben ja auch Alleinerziehende, wir haben Familienväter, die mit so einem Lohn eigentlich im Prinzip eine ganze Familie ernähren müssen.« (G2, I, 9)

Berichtet wird auch von »vielen« Servicekräften, die ergänzende Sozialleistungen beziehen.

Eng an die materielle Not sind Würdeverletzungen angedockt – so in dem Fall einer vom Klinikum verweigerten Inflationshilfe:

»Ich zum Beispiel, ich arbeite im Nebenjob bei Aldi und spontan, einfach so, kriege ich 50-Euro-Gutschein, weil alles ist teuer geworden. Und bei meinem Hauptjob, wovon ich kann nicht leben, kriege ich nur mehr Arbeit.« (G, GD2, 13)

Verletzung einer »moralischen Ökonomie« meint: materielle Abwertung in einem den Anspruch auf Leistungsgerechtigkeit ignorierenden Regime, versehen mit der Botschaft: Mit euch kann man das machen – ihr seid mindere Wahl.

»... der Arbeitgeber quasi wertet uns permanent ab, indem er sagt, ihr seid doch Gebäudereiniger, was wollt ihr denn? So, das ist schon sehr verletzend.« (G1, I, 15)

Die Reaktion aus der Belegschaft: *»Wir putzen, wir klauen nicht.«*

»Moralische Ökonomie« ist eine Ressource des sozialen Unten gegen Ungerechtigkeit und Erniedrigung, wie es sie in einer meritokratischen, an Leistung ausgerichteten Gesellschaft eigentlich nicht geben sollte. Als solche sensibilisiert sie für Abwertung und soziale Stigmatisierung. Eine Gruppenleiterin:

»Da werde ich fuchsteufelswild, wenn einer mich anruft und sagt zu mir, ja ich brauche eine Putzfrau. Da sage ich immer, eine Putzfrau habe ich nicht. Ich habe eine Reinigungskraft, ja? Also die Wertschätzung ist gleich null.« (G, GD1, 22)

Die organisatorisch-administrative sowie soziale Abspaltung des Service verstärkt hierarchische Differenz auch dort, wo die sozialen Verhältnisse nicht sehr weit auseinanderliegen. Die Haltung: Alle stehen unter Strom, da tritt man nach unten. Das gilt auch für Pflegekräfte, die später im Arbeitskampf des Service-Personals eine wichtige, solidarisierende Rolle gespielt haben. Über die Stimmung berichtet eine Kollegin im Gruppengespräch:

»Pflegepersonal, alle schlecht gelaunt, die lassen zum Teil die Launen an uns aus, ja? Im ganzen Klinikum ist die Laune schlecht.« (G, GD1, 21)

Und auch das gibt es: Die tarifliche Unterscheidung im Service zwischen Alt- und Neubeschäftigten markiert zugleich eine Scheidelinie hinsichtlich Anerkennung und Würde.

»Anerkennung hat komplett gefehlt, weil ich sage mal, unsere Kollegen von KH (Altverträge, d.V.) wurden irgendwie mehr oder weniger wertgeschätzt, wir überhaupt nicht ... wir haben einen ganz anderen Status, irgendwie, komischerweise.« (G, GD2, 7)

Das zeigt: Massiv verletzte Gerechtigkeitsansprüche wirken nicht zwangsläufig umfassend kollektiv-stiftend. Existenzsorgen, Arbeitsdruck und fehlende Anerkennungsverweigerung können Spaltungen verstärken. Solidarisierung erleidet eher Rückschläge, statt befördert zu werden. Zu den restriktiven Faktoren gehört ein entgrenztes Leistungsregime.

»Der Druck macht die Menschen krank«

Belastend sind die Arbeitszeiten. Da die Wochenarbeitszeiten bei 33 Stunden gedeckelt sind, sind die Niedrigeinkommen nicht existenzsichernd, Nebenjobs unverzichtbar. Die abgesenkte Arbeitszeit ist eingebettet in eine Sechs-Tage-Woche mit zwei aufeinanderfolgenden Schichten.

»Also von den 1.061 (Beschäftigten im Service, d.V.) aktuell sind 70 Prozent Frauen und auch der größte Teil, glaube ich, Reinigung, an die 700 Frauen, die Teilzeit arbeiten. Sechs-Tage-Woche, sprich zwölf Tage am Stück ... Deswegen haben wir keine Kraft mehr. ... Wir haben Kinder, Familie zu Hause, wir sind auch zu Hause beschäftigt, also wir arbeiten sechs Stunden hier, haben Nebenjobs, die sie eineinhalb, zwei Stunden machen, und dann müssen sie aber zu Hause auch noch arbeiten und das dann zwölf Tage durch. Es ist ein Ding der Unmöglichkeit.« (G, GD2, 17)

Erweiterung des Arbeitsumfangs, Arbeitsverdichtung, wachsende Verantwortung und dies oft noch garniert mit schlechter Behandlung durch Vorgesetzte, das sind die einschlägigen Stichworte, wenn die Arbeitssituation beschrieben wird. Die Arbeitsverdichtung wird als »extrem« bezeichnet – Beispiel Reinigung:

»Wie viel Raum reinigt eine Reinigungskraft, ja? Also es geht quasi darum, dass immer weniger Leute in immer kürzerer Zeit immer größere Flächen reinigen, und das hat sich sehr stark zugespitzt und ist

nicht mit irgendeiner technischen Weiterentwicklung begründet oder so, sondern es ist einfach Arbeitsverdichtung.« (G1, I, 12)

Ein derartiges Leistungsregime kommt schnell an jene Grenze, an der es in ein pathologisches, krankmachendes Regime umschlägt:

»Der Druck macht die Menschen krank, die Arbeitsverdichtung, die schlechte Behandlung von den Vorgesetzten, klar, aber auch gerade zum Beispiel diese Arbeitsverdichtung, wenn dann die Kolleginnen vor einem stehen und sagen, quasi in gebrochenem Deutsch, jedes einzelne Gelenk, alles ist kaputt von dieser Arbeit, alles, alle Gelenke sind verschlissen, immer Schmerzen, immer Schmerzen ...« (G1, I, 14)

Daraus gibt es kaum ein Entrinnen. Aufstieg in weniger belastende Bereiche ist nicht vorgesehen. Wer nicht durchhält, kann gehen.

In dem, was als Einfacharbeit deklariert, entgolten und behandelt wird, steckt seitens der Beschäftigten zum einen der Anspruch, sie »gut« zu machen, mit einer hohen inhaltlich-fachlichen Identifikation. Umso mehr schlagen aber auch die emotionalen Belastungen durch.

»Also wenn man zum Beispiel mit einer Reinigungskraft im OP spricht, dann berichtet die einem, dass sie ja nicht, sage ich mal, nur für die OP-Reinigung zuständig ist ... Das ist psychisch eine sehr intensive Arbeit, weil die sagen: »Wir merken natürlich den Druck auch, unter dem die Pflegekräfte, unter dem die Ärzte stehen, es geht halt um Menschenleben. Wir sind auch die letzten Personen, die ein Kind in den OP mit verabschieden, und wir sind die Personen, die, wenn das Kind verstorben ist, reingehen und diesen Saal reinigen müssen, und wir hören die Angehörigen, wir denken an unsere eigenen Kinder.« Das ist sehr emotional. Die Leute identifizieren sich sehr stark mit dieser Arbeit und sie sehen natürlich auch, dass sie ein total unabdingbarer Teil von dieser Arbeit sind. Ihnen wurde natürlich auch in den letzten Jahren immer mehr Verantwortung ... übertragen ...« (G1, I, 14)

Das betrifft Funktionen und Tätigkeitsbereiche, ohne die der Gesamtorganismus einer Klinik kollabieren würde. Beispielsweise in jenen Bereichen, die als »Logistik« firmieren.

»Das sind Reinigungskräfte formal, aber die sind zum Beispiel zuständig für die Materialbestellungen und auch für die Materialversorgung der OPs, das heißt, wenn diese Reinigungskraft das vergisst, dann gibt es am nächsten Tag kein Sterilgut im OP – das ist potenziell lebensgefährlich. Wenn es einen Notfall im OP gibt, dann bekommen die den Notruf und dann rennen diese Kolleginnen los und holen Bluttücher

oder irgendwas, um Blutungen zu stillen oder so, also OP-Material, und wenn diesen Leuten dann im Endeffekt erzählt wird, sie seien ja Gebäudereiniger, dann ist das für die eine massive, sage ich mal, Abwertung ...« (G1, I, 14)

Eine weitere Zuspitzung der Arbeitssituation erfolgt durch die Praxis der Befristung bei Neueinstellungen, also beim Berufseinstieg oder Neueinstieg. Egal in welchem Bereich, ob Reinigung oder Küche, zunächst gibt es keine unbefristeten Arbeitsverhältnisse.

»Also die Befristungspolitik ... belastet die Leute sehr, sehr. Einfach ganz materiell real, weil wer zwei Jahre mit Familie befristet arbeitet, der kann keinen Kredit aufnehmen, ich meine, das sind alles die bekannten Probleme ... Da zeigt sich wieder diese überhaupt nicht vorhandene Wertschätzung der Kollegen und ihrer Arbeit.« (G1, I, 12)

Nicht-Wertschätzung tritt häufig in Kombination mit Nicht-Beachtung auf. So in dem folgenden Fall, bei dem die betroffene Kollegin weder über die Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses noch über eine Entfristung informiert wird.

»Eine Personalrätin hat mir neulich erst die Geschichte [von einer Frau] erzählt, die sagt, sie hatte schon an dem Tag, als ihre Befristung ausgelaufen ist, schon ihren Spind ausgeräumt ... und ist in ihrem Bereich noch mal herumgelaufen, um sich zu verabschieden, weil sie dachte, das war es jetzt, und dann hat irgendjemand sie darauf hingewiesen, dass doch da was liegt für sie, und das war ihre Übernahme. Es gibt massenhaft Leute, die gehen, weil sie sagen, ich finde woanders bessere Bedingungen, werde besser bezahlt und weniger schäbig behandelt.« (G1, I, 12)

Fremd- und Selbstbewertung

Soweit ein paar Schlaglichter auf die Alltagsrealität in den verselbständigten Servicebereichen. Sie wurden – wie es heute oft heißt – zum »new normal«, je mehr Altbeschäftigte ausschieden und durch Neueinstellungen ersetzt wurden.

Warum tat sich über all diese Jahre wenig, um die Verhältnisse zu verändern?

Gewerkschaftssekretäre verweisen auf die über die Jahre schwache Organisationsmacht der Beschäftigten in den Service-Bereichen. Den gewerkschaftlichen Organisationsgrad schätzten sie vor den Auseinandersetzungen auf nicht mehr als zwölf Prozent. Dies wiederum verweist

nicht nur auf strukturelle Probleme wie Befristungen etc., sondern auch auf Selbstzuschreibungen, die wiederum alltäglich erfahrene Nicht-Wertschätzung zum Ausdruck bringen. Eine betreuende Gewerkschaftssekretärin:

»... diese permanenten Abwertungsprozesse, die viele ja nicht nur im Betrieb erleben, sondern die viele auch in der Gesamtgesellschaft erleben, ja? Also ... das fand ich immer eigentlich mit am traurigsten zu sehen, wie viele von diesen Menschen diese Abwertungsprozesse wirklich internalisiert haben und das auch immer wieder ausdrücken. Also es gab oft Statements ... von Kolleginnen und Kollegen in ganz wichtigen Situationen, die total wichtige Sachen gesagt haben, aber die sich erst mal abgewertet haben. Sie sind ja nur die ungelerten Hilfskräfte ...« (G1, I, 9f.)

Das manifestierte sich auch im Krankenhaus. Der Gesamtklinikbetrieb war nicht nur aufgespalten worden. Auch innerhalb der Belegschaften reproduzierte sich Spaltung. So hörte man ...

»bei manchen Beschäftigten immer wieder, was denken die eigentlich, wer die sind? Ja ..., das sind ja nur irgendwelche ungelerten Hilfskräfte, was bilden die sich ein, hier (a) solche Forderungen zu stellen, (b) das Klinikum lahmzulegen und hier überhaupt sich so in den Mittelpunkt zu rücken.« (G1, I, 8)

Die Aufspaltung zwischen medizinischem Personal und Beschäftigten im Service reproduziert sich in einer separierten Interessenvertretung mit einem Personalrat für erstere und einem Betriebsrat für letztere. So konnte weder von einer gemeinsamen tarifpolitischen noch von einer gemeinsamen betrieblichen Interessenvertretung die Rede sein. Dies setzt sich dann weiter fort mit Prozessen der Fragmentierung der Arbeit im Service zwischen verschiedenen Funktionsbereichen wie Küche, Reinigung und Transport. Diese Zerklüftungen mussten im Zuge der Auseinandersetzungen zumindest in Teilen durch gemeinsam geteilte Handlungs- und Widerstandserfahrungen, also kollektive Praxis eingegeben bzw. überwunden werden.

Das Vertretungsdelta

Doch performative Solidarität stand im vorliegenden Fall vor einer weiteren Hürde, die man als Vertretungsdelta bezeichnen könnte. Über lange Jahre war gewerkschaftliche Interessenvertretung nahezu ein Ausfall. Schon bei der Verselbständigung des Services war bei den beteiligten Gewerkschaften ver.di und IG BAU wenig Engagement zu erkennen. Der

Erinnerung einer Betriebsrätin zufolge war man sich zwischen den beiden Organisationen zunächst nicht einig,

»wer jetzt dann tatsächlich für die Beschäftigten zuständig ist, und man hat sich anscheinend nach einigem Hin und Her geeinigt, dass ver.di sich für das komplette Klinikum zuständig fühlt.« (G2, I, 4)

Es gab bereits früher Initiativen, sich gegen Verschlechterungen kollektiv zur Wehr zu setzen. Aber die mangelnde gewerkschaftliche Betreuung der IG BAU und von ver.di ließ bei Teilen der Beschäftigten ein Gefühl entstehen, allein gelassen, ohne Unterstützung zu sein:

»... es gab immer wieder Versuche natürlich, sich zu organisieren, aber es ist nicht einfach, erst mal zu motivieren und Mitglieder zu gewinnen. Viele hatten ja dieses Vertrauen einfach verloren. Man hat sich auch irgendwie verlassen, alleine gefühlt.« (G, GD2, 4)

Die neuen ver.di-Gewerkschaftssekretär: innen machten den maßgeblichen Unterschied, Vertrauen zurückzugewinnen,

»... und dann hatten wir halt einen Gewerkschaftssekretär, der war sehr TVöD-lastig und hat sich jetzt eigentlich für unsere Belange wenig interessiert.« (G2, I, 5)

In dieser Zeit machte sich Entfremdung und Distanz breit,

»die Beschäftigten hatten da eigentlich schon ver.di ziemlich abgeschrieben. Also die hatten wirklich das Vertrauen verloren.« (G2, I, 5)

Erst zwei neue Gewerkschaftssekretär: innen brachten frischen Wind in die Vertretungsarbeit und schufen damit Voraussetzungen, die Auseinandersetzung um eine Rückkehr in den TVöD aufzunehmen.

Diese hätten auf sich gestellt allerdings wenig bewirken können. Ausschlaggebend ist letztlich die Mobilisierungsfähigkeit der Belegschaft selbst. Die Überwindung von Selbst-Abwertung musste als individueller wie kollektiver Akt organisiert werden, die Beschäftigten selbst sich als eigensinniges Subjekt in den Auseinandersetzungen verorten. Wie sich in anderen Fällen gezeigt hat, gibt es noch eine Zwischenschicht, die für die Vorbereitungen und den Abläufen der Konflikte unerlässlich ist. Unsere Gesprächspartner*innen bezeichnen sie als die »organischen Führungspersonen« (G, GD1, 26). Beschäftigte, die nicht zwangsläufig ein gewähltes interessenpolitisches Mandat innehaben, aber eine respektierte, vertrauensvolle Rolle in der Belegschaft wahrnehmen. Ihre Sprecher-Funktion lässt sie eine unerlässliche Mobilisierungs- und Mittlerrolle im Netzwerk der Belegschaftsinteressen wahrnehmen.

Die Arbeitskämpfe

Die Auseinandersetzung wurde unter zwei nicht alltäglichen Bedingungen eingeleitet: in einem Tarifkampf und in der Hochzeit der Pandemie.

Der erste Streik der Servicebeschäftigten war ein Solidaritäts-Streik. Es ging im Frühjahr 2020 um Lohnerhöhungen im TVöD, insbesondere im Pflegebereich und in den unteren Lohngruppen. Dafür wurde drei Tage lang die Arbeit im Klinikum niedergelegt. Auch wenn der Service davon mehrheitlich nicht profitierte, war diese Auseinandersetzung der Beginn der Kämpfe um die Rückkehr in den TVöD. Kollektiver Zusammenhalt im Solidaritätsstreik schuf das Fundament für Standhaftigkeit in nachfolgenden Konflikten. Erstmals wurde wieder augenscheinlich demonstriert: eine Klinik – eine Belegschaft.

Die Pandemie 2020 war auf der einen Seite eine gewaltige Hürde. Mobilisierung musste unter Regularien des Abstandsgebots stattfinden – so etwas hatte es zuvor noch nie gegeben, Improvisation war angesagt. Auf der anderen Seite war die Pandemie ein soziales Ereignis, in dem die Arbeit der Beschäftigten vor allem im Gesundheitssektor Anerkennung und Aufwertung erfuhr (vgl. Detje/Sauer 2021).

»... womit wir eigentlich alle gesehen haben, wir sind systemrelevant, wir kriegen alle unsere Zettel, wenn wir irgendwie beim Lockdown aufgehalten werden, dass wir eben sagen können, nein, wir sind systemrelevant, drum bin ich jetzt außer Haus, und da hat man ja gesehen, wir sind wichtig, ja? Was sonst immer die Arbeitgeber eigentlich immer so abgetan haben, na ja Servicebereiche und ja, aber da wurde dann klar und deutlich auch vom Arbeitgeber signalisiert, ihr seid systemrelevant, und das gab eigentlich dann auch noch mal so diesen ganzen Aufschwung, dass wirklich die Beschäftigten gesagt haben, ja dann sollen die das aber bitte auch so bezahlen. Dann sollen die uns auch so behandeln.« (G2, I, 5)

Hier entwickelte sich ein neues Selbstbewusstsein im Service:

»Wir sind wichtig, ja? Wir sind ganz wichtig hier in diesem Klinikum, ohne uns würde das Klinikum nicht laufen ... da wurde vielen erst so richtig bewusst, was eigentlich meine Arbeit auch tatsächlich wert ist und dass die das da oben genauso sehen sollen ... Wir sind systemrelevant ... und das hat dann auch noch mal so einen richtigen Ruck gegeben innerhalb der Belegschaft« (G2, I, 21)

Die Parallelität verschiedener Auseinandersetzungen brachte nicht mehr Differenz, sondern ließ Zusammenhänge deutlich werden: zwischen Service und den Streiks in den Pflegebereichen, aber auch zur erfolgreichen

Tarifpolitik des Marburger Bundes für die Ärzt*innen. Es entwickelte sich ein neues Verständnis der realen Zusammenarbeit und der Teamstrukturen im Krankenhaus über Spaltungen und Fragmentierungen hinweg, und zwar in konkreten Auseinandersetzungen.

Die Erfahrung der »Systemrelevanz« änderte das Szenarium: Ein kollektives Wir war sichtbar geworden und hatte Aufwertung erfahren.

»Jeder wusste irgendwann, einer alleine schafft es nicht, aber wenn wir alle zusammenhalten ... und das hat sich wirklich von Mal zu Mal gesteigert.« (G, GD2, 23)

Als wichtiges Mobilisierungsinstrument erwies sich ein ver.di-Flyer, wie verschiedene Kolleg*innen berichteten. In diesem Flyer wurde zum ersten Mal davon gesprochen, dass die Arbeit niedergelegt werden würde, wenn keine Verbesserungen auf dem Verhandlungsweg zu erzielen sind. Was wie eine Selbstverständlichkeit anmutet, machte hier den großen Unterschied aus: Zum ersten Mal hatte man wirklich den Eindruck, dass die Gewerkschaft entschlossen war, die Service-Beschäftigten vorbehaltlos zu unterstützen.

»Der Knackpunkt war einfach in dem Moment, als dieser Flyer gekommen ist von der Gewerkschaft, wo drinsteht, wir gehen streiken. Ich glaube das war es ... ich sehe, da passiert was endlich in dem Laden und deswegen, glaube ich, bekamen dann auch viele das Vertrauen wieder langsam zurück.« (G, GD2, 31)

Von vornherein war klar: Streik ist keine bloße Unmutsbekundung, sondern ein Kräftenessen, Druckentfaltung in einem Szenario gegensätzlicher Interessen.

»Das waren keine symbolischen Streiks, sondern das war richtig realer Druck auf die Krankenhausleitung.« (G1, I, 5)

Das Klinikmanagement war gezwungen, die internen Abläufe umzustrukturieren, Operationen mussten abgesagt werden, Reinigungsdienste fielen aus, waren allenfalls noch den Intensivbereichen vorbehalten.

Mit ersten Aktionen wächst die Erfahrung: Ganz ohne Machtressourcen sind wir nicht! Widerstand wird nicht zerschlagen, sondern kann erfolgreich sein. Widerständige Aktionen machten Mut, aus ersten Ansätzen wurde mehr, Organisationsmacht wurde erfahrbar.

»Wir kämpfen für den TVöD. Alle wussten, was das heißt, und wir brauchten aber so und so viel Leute. Am Anfang waren es vielleicht fünf, die kamen, beim nächsten Mal haben schon zehn geschrien, oh wir

wollen unbedingt mit. Das war wirklich so, dass dann alle heiß darauf waren, dass die gesagt haben, wir ziehen es durch bis zum Schluss.» (G, GD2, 28)

Gleichwohl: Ein Selbstgänger war das nicht. Die Gegenwehr aus den Leitungsgremien des Klinikums war massiv. Streikbeteiligung, aktive Streikorganisation wurde mit Sanktionen beantwortet, befristet Beschäftigten wurde gedroht, dass sie nicht weiterbeschäftigt würden, Festangestellten wurde gedroht, versetzt und zu schlechteren Konditionen eingruppiert zu werden, kurzum: *»die streiken waren, waren halt unten durch.« (G, GD2, 30)*

Dennoch klappte der Umschlag von individuellem Handeln (Krankschreibung, Arbeitsplatzwechsel etc.) in kollektive Gegenwehr. Wichtig wurde dabei die Erfahrung: Die Spaltung zwischen medizinischem Personal und Service ist dysfunktional, weil sie Teams auseinanderreißt. Solidarität erfuhren die Servicebeschäftigten vor allem aus der Pflege:

»wir hatten so eine Aktion zum Beispiel, dass der weiße Bereich solidarisch unterschreiben sollte. Wir hatten, glaub ich, innerhalb von zwei Wochen hatten wir über 2000 Unterschriften nur allein vom Pflegepersonal, die das auch ungerecht finden ... das hat auch viele Frauen bestärkt.« (G, GD2, 25)

Schlüsselpersonen konnten gewonnen werden, wie der frühere Chefarzt. Er unterstützte in der Hochphase der Auseinandersetzung die Service-Beschäftigten mit der Feststellung: *»Wir sind alle ein Team.«* Darin steckt eine wichtige Botschaft: Die Leistung des Service erfährt professionelle Anerkennung im arbeitsteiligen Nahbereich, was das Selbstbewusstsein hebt und ein neues *»Wir-Gefühl«* erfahrbar werden lässt. Von der ehemaligen Klinikspitze hörte man die Botschaft: Ausgrenzung ist der falsche Weg, auf Zusammenarbeit kommt es an.

Schließlich ein Erfolg im Sinne *»moralischer Ökonomie«* und politischer Öffentlichkeit. Man hatte den OB-Kandidaten im Wahlkampf verbal aufseiten der Service-Beschäftigten, er musste öffentlich erklären, dass die Forderungen berechtigt sind – dass er nach der Wahl zurückrudern wollte, tat der politischen Legitimation keinen Abbruch mehr. Zu beachten: Die zuvor erfahrene Missachtung im politischen Raum konnte durchbrochen werden.

Doch noch mehr als das. Solidarität erreicht hier eine Dimension, die sich als öffentliche Kraft erwiesen hat. Das markiert einen entscheidenden Punkt: Ein kommunales Klinikum ist durch politischen Druck steuerbar. Die Eigentumsfrage zeigte hier ihre Relevanz. Was in diesem Fall

gelang, konnte von Servicekräften in anderen Städten nicht durchgesetzt werden, weil deren Eigentumsverfassung politisch weniger beeinflussbar ist. Hier haben Forderungen nach Rekommunalisierung auch im Sinne der Gewinnung von Machtressourcen weiterreichende Bedeutung. In unserem Fall konnte die kommunale Politik direkt adressiert werden. Beispielhaft drei Aktionen: (1) Die »Bürgersprechstunde« des Oberbürgermeisters wurde zu einem Kampffeld erkoren; zehn Beschäftigte der Servicegesellschaft riefen dort ununterbrochen an, stellten ihre Forderungen und gelangten mit dieser Aktion des »Bürgerbegehrens« in die lokale Presse; (2) vor dem Rathaus der Stadt wurden die Forderungen für jede/n Stadtverordnete/n sowie für die Verwaltung sichtbar auf einer Wäscheleine präsentiert und dem Bürgermeister im Vorfeld des Weihnachtsfestes ein sichtbar magerer Weihnachtsbaum überreicht; (3) Unterschriftenaktionen und Fotoaktionen im Betrieb zur Forderung »TVöD jetzt« parallel zu einem Streik von mehreren Kolleg*innen zog eine breite und die Anliegen der Servicekräfte unterstützende Berichterstattung nach sich. Nicht nur die Klinikverwaltung, sondern die zivilgesellschaftliche und politische Öffentlichkeit der Kommune wurden Adressat der Forderungen und Proteste.

Gut zwei Jahrzehnte nach der Ausgliederung der nicht-medizinischen Service-Bereiche kämpft sich deren Belegschaft zurück in den Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes. Obwohl der Service ganz unterschiedliche Aufgaben- und Arbeitsfelder (Reinigung, Transport, Küche, Wäscherei etc.) umfasst, ist die Gegenwehr gegen die Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen übergreifend. Mehr noch: In die performative Solidarität sind auch Teile der medizinischen TVöD-Beschäftigten einbezogen: aus der Pflege und vereinzelt auch aus der Ärzteschaft. Solidarität überschreitet Bereichs-, Status- und Betriebsgrenzen.

Resümee

»Die Industriellen Beziehungen im Gesundheitswesen sind in Bewegung geraten. Bis zur Jahrhundertwende waren Arbeitskämpfe in dieser Branche de facto nicht existent.« (Behruzi 2018: 470) Zwei Jahrzehnte später lässt sich feststellen: Neoliberales Einheitsdenken ist vor allem auch im Gesundheitssystem aufgebrochen. Die angegriffene Resilienz der Gesellschaft in der Corona-Pandemie hat dazu beigetragen. Care-Arbeit hat sich als »systemrelevant« erwiesen und sollte nicht Marktgesetzen bzw. kosten- bzw. gewinnorientierten Effizienzkriterien unterworfen werden.

Die Entwicklung des Klinikums hat von erzwungener und administrierter Entsolidarisierung zu neuen Ansätzen der Re-Solidarisierung geführt. Ein Verständnis des Klinikums als Gesamtheit hat sich neu herausgebil-

det. Die Anstöße dazu kamen von unten, aus den abgetrennten Service-Bereichen. Hier ist ein erweitertes Verständnis von Kooperation erwachsen: nicht nur als funktionaler Zusammenhang, wie er im Klinikum auch nach der Ausgründung des Service weiterhin gegeben war, sondern als subjektiver und zugleich kollektiver Aneignungsprozess. Selbstverständlich ist die Forderung »Gleicher Lohn für gleiche Arbeit« eine nach der Aufhebung eklatanter Gerechtigkeits-, Anerkennungs- und Würdeverletzungen; doch dazu zählt auch die Wiederaneignung eines Bewusstseins, dass ausnahmslos alle Beschäftigtengruppen ihren Beitrag leisten im Dienst an den Patient*innen und an der Gesellschaft. Auf dieser Grundlage konnten Solidarisierungsprozesse neu entstehen.

Hierin geht ein, was wir als Selbstermächtigung bezeichnen können. Die Haltung der Selbstabwertung und der internalisierten Fremdadwertung konnte überwunden werden. Was vorher nicht denkbar war, wurde möglich – sogar der Schritt in die Öffentlichkeit. Im Arbeitskampf wurde ein demokratisches Prinzip erfahren, wenn

»dann auch Kolleginnen geredet haben, die ja sonst nicht groß geredet haben ... Sag einfach, was du denkst. Die Wahrheit darf man sagen.« (G, GD2, 34)

Der Arbeitskampf wurde so zu einer großen Stätte der Solidarisierung und Ermutigung:

»Wir kämpfen ganzes Leben. Müssen wir kämpfen, wir haben Familie, Kinder.« (G, GD2, 36)

Oder wie es eine Kollegin auf einer Streikdemo im Mai 2021 emphatisch erklärte:

»Natürlich kämpfen wir weiter. Zusammen sind wir stark. Keiner kann uns besiegen, wenn wir zusammenhalten. Denn es geht um unsere Kinder. Um unsere Zukunft. Um unsere Familien. Wir kämpfen für die nächste Generation, die nach uns kommt.« (ISA - Initiative solidarischer Arbeiterinnen, 9.8.2021)

Die Rückkehr in den Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes ist im vorstehenden Fall ein großer Erfolg. Kein singulärer Vorgang, auch in anderen Städten könnten sich Service-Beschäftigte in den TVöD zurückkämpfen, oder annähernd vergleichbare Regelungen durchsetzen. Es gibt aber auch Fälle, in denen die Bewegung trotz vergleichbarer Mobilisierung scheiterte. Das hat im Einzelnen verschiedene Ursachen. Eine wichtige: Der Eigentumsfrage kommt eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. In unserem Fall konnte die Geschäfts- und politische Führung des

kommunalen Klinikums unter Druck gesetzt werden, zumal in der Zeit des Oberbürgermeister-Wahlkampfes. Die Kampfbedingungen in privaten Kliniken sind andere. Und der Ort der Auseinandersetzungen spielt eine Rolle: Auf kommunaler Ebene sind Mobilisierung und die Adressierung der Forderungen unmittelbarer als beispielsweise im Fall von Landeskrankenhäusern. Dort hängen Erfolge nicht zuletzt von der Koordination unterschiedlicher Aktionen ab.

Ein Erfolg ist nicht das Ende der Fahnenstange. Die Berichte der Beschäftigten machen eindrücklich klar, welche arbeits- und beschäftigungspolitischen Herausforderungen noch zu bearbeiten sind: von den Arbeitsumfängen über die Arbeitszeit- und Schichtsysteme bis hin zur Arbeitsorganisation. Inwieweit aus Kooperation, Kollegialität und Interessenhandeln weitere solidarische Aktionen erwachsen, wird sich in diesen Feldern erweisen.

5. Über den Fall hinaus – Solidarisierung und die Entwicklungs- dynamiken der Arbeit

Die vorstehend beschriebenen Fälle stellen unterschiedliche Kontexte für Widerstandshandlungen unter restriktiven Bedingungen dar. Restriktiv heißt: Wir haben es in der Mehrzahl mit Kontextbedingungen zu tun, in denen aufgrund beruflicher Abwertung, prekärer Beschäftigung, professioneller und sozialer Spaltungen, ethnischer Fragmentierung, interessenpolitischer Ohnmacht sowie Machtpolitik von Eigentümer- und Managementseite kollektive Gegenwehr massiv erschwert ist. Sie wird deswegen von Außenstehenden oft für unmöglich gehalten. Doch statt den Erzählungen vom »Verschwinden der Solidarität« weitere Kapitel hinzuzufügen, berichten wir über Solidarisierungspraxen. Was oft für nahezu unmöglich gehalten wird, gibt es in der Realität: Sehr diverse Belegschaften schließen sich zusammen, um ihren Interessen gemeinsam Geltung zu verschaffen. Allein schon daraus ist eine Schlussfolgerung zu ziehen: Statt der wiederholten Beschreibung eines depressiven Zirkels, wonach nicht sein kann, was für unmöglich gehalten wird, ist es erkenntnisfördernder, sich ins empirische »Feld« zu begeben. Mit einem Erkenntnisinteresse, das nicht auf die Bestätigung der immer gleichen Negativbefunde gerichtet ist, sondern auf das Aufspüren von Potenzialen im Nicht-Erwarteten.

Explorative Studien wie diese sind der Kritik ausgesetzt, dass sie Ausschnitte beleuchten, das »große Ganze« hingegen nicht – gleichsam mit der Sonne der repräsentativen Befragung – erhellen können. Abgesehen davon, dass man sich fragen kann, was repräsentative Befragungen tatsächlich an Tiefenschärfe zu leisten imstande sind und ob nicht wesentliche Erkenntnisse im repräsentativen »Durchschnitt« verloren gehen, möchten wir hervorheben, dass unsere Fallauswahl eben nicht nur die Besonderheiten, sondern auch das – in Grenzen – Verallgemeinerbare zum Vorschein bringt. Nicht dem herausragend Spektakulären, sondern dem konkreten Fall im Kontext (andernorts) ähnlich gelagerter Fälle sind wir auf der Spur. Das gilt für die Betriebsschließungen ebenso wie für das Verhältnis von Beschäftigten in direkten und indirekten Bereichen industrieller Beschäftigung, für die Logistik- und Handelsfälle wie für den Ausschnitt, den wir im Krankenhauswesen in Augenschein genommen haben.

Wir beginnen mit einer generellen Feststellung, die aus allen Untersuchungsfällen zu gewinnen ist: Solidarität ist keine allgemeine Wertorientierung, keine feste Bestandsgröße im Alltagsbewusstsein von abhängig Beschäftigten, sondern ein Lernprozess, der kollektive Erkenntnisfortschritte zum Ausdruck bringt.

5.1 Solidarisierung als Aneignungs- und Lernprozess

Unsere Fallauswahl könnte als Schilderung von Selbstverständlichkeiten verstanden werden. Frei nach Gerhard Polt wäre man geneigt zu sagen: »Solidarität gibt es immer nur, wenn sie stattfindet, wenn sie nicht stattfindet, gibt es sie halt nicht!« Doch dieses Bonmot ist alles andere als eine Plattitüde. Der britische Historiker E. P. Thompson analysierte Klassenbildungsprozesse vergleichbar: »Die Arbeiterklasse stieg nicht auf wie die Sonne zu einer festgelegten Zeit. Sie konstituiert sich im Prozess ihrer eigenen Entstehung.« (Thompson 1991: 8) So wie der Kapitalismus nach Marx kein fester Kristall, sondern ein fortwährend im Prozess der Wandlung begriffener Organismus ist, sind Klassen nicht einfach da, sondern Resultat von sich verändernden Kontexten, den sich daraus ergebenden Formierungsbedingungen und den Handlungen der beteiligten Subjekte. Und vergleichbar ist es mit der Solidarität: »it's present in its own making«, um Thompsons Worte zu nutzen. Performative Solidarität bezeichnet genau dies: einen aktiven (teil)kollektiven Prozess, etwas, was geschaffen wird und so entsteht.

Solidarität ist kein Ausgangspunkt, keine primäre, voraussetzungslose Ressource. Solidarität ist das Resultat komplexer arbeitsweltlicher Erfahrungen. Wie wir in Kapitel 2 dargelegt haben, handelt es sich um einen mehrstufigen Entwicklungsprozess, der sich von der Kooperation im Arbeitsprozess über Kollegialität und Interessenhandeln vollzieht. Auf jeder Stufe finden Lernprozesse statt, die schließlich in Solidaritätserfahrungen eingehen. Solidarität fliegt den einzelnen Akteuren und Kollektiven nicht einfach zu. Nichts Passives haftet ihr an. Solidarität ist ein Aneignungsprozess und letztlich ein interessenpolitischer Verarbeitungs- und Handlungsprozess.

Kooperation bezeichnen wir als basale Ressource. Nicht die Arbeitenden selbst stellen ihre Interaktion her, sie ist ihnen vielmehr vom Unternehmen vorgegeben. Dies erfolgt im Rahmen ausgeklügelter Arbeitsteilung – unterschiedliche Teilarbeiten werden miteinander verbunden. Insofern geht in die erste Grundbestimmung von Solidarität immer schon beides ein: Trennung und Differenz von Arbeitsschritten auf der einen,

Zusammenfügung auf der anderen Seite.¹⁶ Aber nicht nur Arbeitsteilung, auch die Trennung von Betriebsteilen ist hier ein wichtiger Faktor: Im Klinikfall ist es die Organisation des »Service« in einer vom medizinischen und pflegerischen Bereich abgegrenzten eigenen Gesellschaft und damit die Aufspaltung in zwei getrennte Belegschaften.

Kooperation – das ist ein grundlegender Lernprozess – folgt zum einen der Funktionslogik des Arbeitsprozesses. Diese verändert sich beispielsweise im Prozess der Dekarbonisierung der Automobilindustrie: Für den Verbrennermotor erforderliche Teile bzw. Arbeitsschritte fallen beim E-Antrieb weg, an anderer Stelle werden durch die Fertigung von Batterien oder Brennstoffzellen neue Produkte und Arbeitsschritte geschaffen. Zum anderen ist die Kooperation im Arbeitsprozess der Logik des Verwertungsprozesses unterworfen, d.h. den Gewinnvorgaben des Unternehmens und damit Eigentums- und Machtverhältnissen. Das erfahren die Beschäftigten in den meisten der von uns in Augenschein genommenen Betriebsfälle. Funktionale Kooperationsstrukturen werden nach Rentabilitätskriterien auseinandergerissen, verlagert und in globalen Produktionsketten neu sortiert.

Kooperation folgt nicht nur einer Funktions- und Verwertungslogik, sondern findet in einem sozialen Raum statt: Menschen begegnen sich, tauschen sich untereinander aus, stimmen sich ab, erfahren Wertschätzung oder Reserviertheit. Ein funktionaler Lernprozess wird erweitert durch einen sozialen Lernprozess. Kooperationszusammenhänge können damit einen *kollegialitätsstiftenden* Charakter annehmen. Im Fall des Automobilzulieferers, der geschlossen wird: Man arbeitet qualifiziert zusammen, meist seit Jahren, das Werk und die Belegschaft sind überschaubar, man wohnt oft in der Nachbarschaft. Kollegialität findet in diesem Fall in überschaubaren raum-zeitlichen Dimensionen statt. Gebrochen ist dies im Fall des Warenhauses: Man erinnert sich noch an die Zeiten, in denen gute Beratung den Verkauf in der Filiale beförderte, zehn Verkäufer*innen sich die Arbeit in einer Abteilung aufteilten, die sich oft seit der Ausbildung kennen. Doch das alte Team wurde durch wiederholtes Cost Cutting bis auf zwei Kolleg*innen zusammengeschmolzen. Kooperation heißt dann in einer restriktiven Form: Zwang zur Abstimmung, wenn man in die Pause oder zum Mittagessen geht, während Kooperation als Interaktion (Kooperationsdichte) abnimmt. Man sieht sich nur noch spo-

¹⁶ Mit Marx können wir noch einen Schritt weiter gehen: Kooperation und Teilung der Arbeit sind Produktivkräfte, die erst aus dem Zusammenwirken bei der Verausgabung des einzelnen Arbeitsvermögens entstehen und gleichsam als Frucht des Kapitals erscheinen. Insofern steckt in der Grundstruktur zugleich ein spezifischer Mystifikationszusammenhang.

radisch, die sozialen Kontakte sind herabgesetzt. Kollegiale Erfahrungen sind blockiert oder zumindest erschwert. Ebenso in der zeitlichen Dimension: Ein Arbeitsprozess, in dem Belegschaften mit Zehn-Monatsstunden-Kontrakten – im Warenhaus wie bei der Modekette – flexibel je nach Arbeitsanfall eingesetzt werden, erfordert ein hohes Maß an Organisation und Abstimmung von Arbeitsplänen auf der Führungsebene, die Belegschaft hingegen kann sich dabei schnell aus den Augen verlieren. Kooperationsanforderungen steigen, aber kollegiale Bindungen werden in diesen Fällen auseinandergerissen.

Nach der Corona-Krise ist in manchen Betrieben die eingeübte Praxis mobiler Arbeit zum »new normal« geworden. Vor allem in den Industriebetrieben mit hohem Angestelltenanteil ist die Präsenz im Betrieb in dieser Zeit stark zurückgegangen. Auch damit fehlt der Kontakt, der Austausch mit den Kolleg*innen – eine entscheidende Ressource im Prozess der Solidarisierung.

Raum-zeitliche Trennung stellt eine Hürde dar. Aber diese kann überwunden werden in einem Lernprozess der Identifikation *gemeinsamer Interessen*. Die Themen, die oft Gegenstand der Gespräche von Kolleg*innen untereinander sind, werden gleichsam politisiert. Dabei ereignet sich meist zweierlei: Der involvierte Kolleg*innenkreis wird erweitert und mit dem Interessenbezug kommt ein Gegnerbezug hinzu. Dies ist in allen vorstehend beschriebenen betrieblichen Auseinandersetzungen der Fall: in den Industriefällen, im privaten und im öffentlichen Dienstleistungssektor. Über den Gegnerbezug wird aus Kooperations- und Kollegialitätserfahrungen die Möglichkeit einer neuen, zuvor nicht erfahrenen widerständigen Praxis.

Damit aus der Möglichkeit reale Praxis wird, sind weitere Bedingungen erforderlich, auf die wir nachfolgend näher eingehen.

Solidarität, wie wir sie hier betrachten, ist maßgeblich ein Prozess. Bis zu welchem Punkt sie kommt, wie weit sie reicht, welche Akteure sie erfasst, über welche Machtressourcen sie verfügt, wie stabil sie ist, erschließt sich aus individuellen, aber vor allem kollektiven Konfliktsituationen. Insofern ist performative Solidarität sehr viel besser als *Solidarisierung* zu erfassen und zu bezeichnen. Damit ist gesagt: Solidarität ist kein Fixpunkt, sondern ein fluider Entwicklungsprozess. Wie weit die Solidarisierungserfahrungen reichen und wo sie enden, hängt ab von den Lernprozessen in gegebenen Kontexten. Solidarität haftet insofern einerseits etwas Flüchtiges an – sie ist kein stabiler Zustand, den man »greifen« oder »abrufen« kann. Andererseits handelt es sich um erfahrungsgesättigtes Wissen, das im kollektiven Gedächtnis abgespeichert werden kann und als Lernschatz zur Verfügung steht.

Damit Solidarisierung sich als Lernprozess entfalten kann, sind betriebliche Verständigungs- oder Diskursräume erforderlich, Orte kollektiven Erlebens und Erfahrens, die als Wärmespeicher gegen den Kältestrom sozialer Isolation und Fragmentierung dienen können. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit kann ein überbetrieblicher Raum für den Austausch von Solidarisierungserfahrungen sein.

5.2 Die drei Welten der Arbeit

Solidarisierung als Aneignungs- und Lernprozess findet in jeweils spezifischen Kontexten statt. Es sind die historischen Entwicklungstendenzen von Arbeit, die den jeweiligen interessenpolitischen Kontext bestimmen, der wiederum die Voraussetzungen, Restriktionen und Möglichkeiten solidarischen Handelns wesentlich beeinflusst.

Die von uns in Augenschein genommenen Fallbetriebe verteilen sich auf drei Felder, die sich durch eine jeweils eigene historisch prägende Form von Arbeit unterscheiden. Diese unterliegt einer jeweils unterschiedlichen Entwicklungsdynamik.

Ein erstes ist das *Feld der traditionellen Industriearbeit*, die in den letzten zwei Jahrzehnten in vielen Industrieunternehmen stark geschrumpft und in manchen ganz verschwunden ist. Gleichwohl liegt der Anteil der Industrie an der Wertschöpfung in Deutschland mit 28% deutlich über dem EU-Durchschnitt (23%) und noch sehr viel stärker über westeuropäischen Hauptkonkurrenten (Großbritannien: 18%, Frankreich: 19%). Obgleich die Verlagerung von Produktion ins Ausland – auch in unseren Fällen – teilweise aus Kostengründen, teilweise zum Zweck der Vor-Ort-Fertigung anhält, bleibt die »Homebase« erhalten. Sie befindet sich zugleich in einem tiefen Umbruch infolge der Unumgänglichkeit der Dekarbonisierung der Produktion, allen voran in der Automobilindustrie. Deren Zulieferunternehmen sind, auch in unserem Sample, davon massiv betroffen.

Ein zweites ist das *Feld der industriellen Angestelltenarbeit*, das stark ausgeweitet wurde und in manchen Betrieben zu einem raschen Wandel der Belegschaftsstruktur geführt hat. Inzwischen sind jedoch auch Bereiche wie Forschung & Entwicklung oder kaufmännische Verwaltung von globalen Verlagerungsstrategien sowie digitaler Rationalisierung betroffen.

Ein drittes ist das *Feld der Dienstleistungsarbeit*, das von unterschiedlichen Entwicklungstendenzen geprägt ist: Es wächst stark (Logistik) oder es schrumpft (stationärer Einzelhandel) – beides wiederum auf unter-

schiedliche Weise mit Digitalisierung verbunden – und es erfährt vor allem im Care-Sektor eine bereits vor der Pandemie einsetzende Aufwertung. Mit 69 Prozent überragen die privaten und öffentlichen Dienstleistungen hierzulande den Anteil der Industrie um weit mehr als das Doppelte (EU: 75%).

Aber nicht nur die Felder unterliegen einer unterschiedlichen Entwicklungsdynamik, die Arbeit selbst verändert sich.

Die *Produktionsarbeit* entwickelt sich durch weitere Automatisierung und durch die Digitalisierung in Richtung Überwachungs- und Gewährleistungsarbeit. Dies bedeutet in etlichen Fällen keine Aufwertung, sondern – vor allem beim Entgelt – eher eine Abwertung. Hinzu kommen Personalabbau sowie die Ausweitung von Leiharbeit, Werkverträgen, teilweise Fremdfirmeneinsatz und unqualifizierter Beschäftigung um die Stammebelegschaften herum. Neue indirekte Steuerungsformen erhöhen den Arbeitsdruck und führen zu psychischen Belastungen. Zudem gibt es einen mentalen Entwertungsprozess durch die mangelnde Anerkennung der Produktionsarbeiter*innen in Betrieb und Gesellschaft.

Die *industrielle Angestelltenarbeit* entwickelt sich in unseren Fällen in eine gegenteilige Richtung: Sie wächst numerisch und dominiert den Standort. Ihr Qualifikationsniveau erhöht sich (mehr Hochqualifizierte) und mit neuen Steuerungsformen werden den Angestellten Tätigkeiten mehr Autonomie und höhere Verantwortung zugewiesen. Es steigt aber auch das Belastungsniveau, vor allem psychische Belastungen nehmen zu. Die Ersetzbarkeit dieser Arbeit – sowie eine damit drohende Verlagerung – zeichnet sich erst in Umrissen ab. In etlichen Verwaltungsbereichen ist sie bereits präsent.

Die in dieser Studie einbezogene *Dienstleistungsarbeit* ist durch wachsende Prekarität von Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsbedingungen gekennzeichnet. Niedriglöhne, Befristungen, extreme Flexibilität, berufliche Entwertung, und hoch belastende Arbeitsbedingungen sind die wesentlichen Merkmale. Auch wenn es in der Pandemie im Care-Bereich zu einer gesellschaftlichen Aufwertung der Arbeit gekommen ist, dominieren in diesem Teil der Arbeitswelt überwiegend Geringschätzung und mangelnde Anerkennung. Es entstehen Arbeitssituationen, die nur schwer dauerhaft auszuhalten sind – die Fluktuation ist entsprechend hoch. Die Belegschaft ist überwiegend weiblich und migrantisch.

Auch interessenpolitisch unterscheiden sich die drei Felder deutlich. Im Feld der *Produktionsarbeit* scheint interessenpolitisch noch vieles »in Ordnung« und beeinflussbar zu sein. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt häufig zwischen 60% und 80%, die Position der IG Metall

erscheint weiterhin stark, zumal dort, wo sie mit Vertrauensleuten unmittelbar betrieblich präsent ist. Die Betriebsräte sind weiterhin überwiegend IG-Metall-Mitglieder, in den Fertigungsbelegschaften anerkannt und können sich auf deren Unterstützung in interessenpolitischen Auseinandersetzungen verlassen. Der Rahmen für solche Auseinandersetzungen wird durch Tarifverträge gesetzt.

Bei Betriebsschließungen geraten jedoch auch interessenpolitische Bastionen schnell an Grenzen. Nicht, dass die Waffen des Widerstands nicht genutzt, Organisations- und institutionelle Machtressourcen nicht mobilisiert würden – all dies geschieht. Aber wenn das Management auf seinen Strategiezielen beharrt, erweist sich »Sozialpartnerschaft« in Unternehmen als leeres Versprechen.

Mit dem schrittweisen Auszug der Produktion aus den Betrieben sind die verbleibenden Fertigungsbelegschaften zwar weiterhin eine wichtige interessenpolitische Stütze, aber – wie am Beispiel des Betriebs für Antriebstechnik deutlich wird – in der Konkurrenz mit den wachsenden Angestelltenbereichen wird ihre traditionelle betriebliche Rolle schwächer. Sie verlieren ihre überragende Position, drohen in die Defensive zu geraten, müssen dagegen ankämpfen und schotten sich zum Teil selber ab. Die Dynamik des Strukturwandels industrieller Arbeit übersteigt in diesen Fällen die Veränderungsdynamik im interessenpolitischen Mandat. Traditionelle Machtressourcen können dabei ins Leere laufen.

Das Feld der *Angestelltenarbeit* in Industriebetrieben ist nach mehr als vier Jahrzehnten mehr oder weniger intensiver gewerkschaftlicher Debatten alles andere als Neuland, aber eine interessenpolitische »Terra incognita« ist es gleichwohl in weiten Bereichen geblieben. Zwar gab es vonseiten der Gewerkschaften und der Betriebsräte wiederholt Versuche, eine Interessenpolitik für Angestellte und mit Angestellten zu entwickeln, aber sie kamen über einzelne betriebliche Fälle und zeitlich begrenzte Phasen genereller Organisationsansätze nicht hinaus. Noch immer ist bei vielen Angestellten die Vorstellung vorherrschend, sie könnten aufgrund ihrer Position im betrieblichen Herrschaftsgefüge ihre Interessen individuell durchsetzen. Und noch immer gibt es bei ihnen auch in unseren Fällen kräftige Abwehrhaltungen gegenüber jeglicher Art kollektiver Interessenorganisation. In der Vergangenheit, teilweise bis in die Gegenwart hineinreichend konnten hier unternehmensnahe und auf spezifische Angestellteninteressen ausgerichtete Organisationen und Berufsverbände – dafür steht in unserem Sample der Halbleiterbetrieb – gewisse Organisationserfolge erzielen. Dennoch ist es Betriebsräten und Gewerkschaften in zwei der von uns untersuchten Betriebe (Elektronikhersteller) gelungen, Angestellte für eine kollektive betriebliche Interessenpolitik

und zumindest teilweise auch für eine gewerkschaftliche Organisation in der IG Metall zu gewinnen.

Das Feld der *prekären Dienstleistungsarbeit* ist gespalten: Einerseits gibt es hier riesige weiße Flecken, die interessenpolitisch unerschlossen sind, andererseits finden in einigen Bereichen intensive Interessensauseinandersetzungen statt. Der Logistikbetrieb steht in unserem Sample für einen bis dato nicht erschlossenen Bereich, in dem die Gründung eines Betriebsrats im Vordergrund steht. Meist muss dies – wie auch der Fall der Modekette zeigt – gegen den hartnäckigen Widerstand des Managements durchgesetzt werden. Dort, wo ein prekärer Bereich zwar formal interessenpolitisch erschlossen ist (mit Betriebsrat und Tarifvertrag), die prekären Bedingungen sich aber weiter zuspitzen, kann es – wie unser Beispiel Krankenhauservice zeigt – zu unerwarteten, lange nicht für möglich gehaltenen Auseinandersetzungen und Kämpfen kommen. Unerwartet deswegen, weil die fragmentierte Belegschaftsstruktur erhebliche Barrieren für kollektiven Widerstand errichtet, die nur schwer organisationspolitisch überwunden werden können. Das ist dort deutlich leichter, wo – wie im Warenhauskonzern – lange Betriebszugehörigkeit und kollegiale Verhältnisse betriebliche Widerstandsaktionen begünstigen. Die Ausweitung der Solidarität über den eigenen Betrieb hinaus ist eine Besonderheit der Dienstleistungsfälle: Ohne Unterstützung durch Politik und (mediale) Öffentlichkeit wäre ein Erfolg (Abwendung der Betriebsschließung, Rückkehr in den TVöD) wohl nicht möglich gewesen.

Die aufgezeigten Unterschiede zwischen den drei Welten der Arbeit haben Konsequenzen für die Voraussetzungen und die Einschränkungen solidarischen Handelns. Wir haben unseren Blick auf die Unterschiede gerichtet und dabei die ebenso vorhandenen gleichgerichteten Entwicklungsdynamiken der Arbeit nicht erwähnt. Massive Flexibilisierungen (wenn auch in unterschiedlichen Formen), Entgrenzungen etc. haben in allen drei Feldern durchaus ähnliche Folgen: Leistungsverdichtung, Gesundheitsrisiken, mangelnder Vereinbarkeit etc. sind überall anzutreffen. Wir treffen in den drei Feldern auf Aktionen des solidarischen Widerstands und praktische Lernprozesse in Richtung Solidarität wie auch auf ihre Begrenzungen und ihr Ausbleiben. Im folgenden Abschnitt versuchen wir – die untersuchten Fälle resümierend – generelle Schlussfolgerungen herauszuarbeiten, die für eine Einschätzung von »Solidarität heute«, ihrer Restriktionen, Potenziale und Perspektiven relevant sind.

5.3 Solidarisierung in den drei Feldern der Arbeit

Unsere Fälle lassen sich den unterschiedlichen Entwicklungsdynamiken von Arbeit zuordnen. Die Betriebsschließungsfälle weisen auf spezifische Kontexte von Arbeitersolidarität heute hin. Bei der Antriebstechnik, beim Mobilitätsdienstleister und im Elektronikunternehmen stoßen wir auf jene Bereiche, in denen Interessenpolitik zunächst einmal in eigener Person – als Selbstvertretung – praktiziert wird, dann aber gleichwohl den Weg vom Individuum zum Kollektiv beschreitet. Bei der Modekette, beim Warenhaus, dem Logistikunternehmen und in der Servicegesellschaft des Klinikums haben wir es mit Solidarisierungen in fragmentierten und repressiven, in weiten Bereichen prekären Verhältnissen zu tun.

Begrenzte Solidarität – traditionelle Produktionsarbeit unter Druck

Die weitgehend intakten interessenpolitischen Strukturen im Feld der Produktionsarbeit sind der Rahmen, in dem dort solidarische Aktionen stattfinden. Sie haben eine lange Tradition und sind in die klassischen Streikaktionen bei Tarifverhandlungen eingebunden. Ihre Basis sind die eingeübten Kooperationsformen und die daraus erwachsenen kollegialen Beziehungen. Solidarität ist eine Erfahrung, die eng mit dem betrieblichen Zusammenhalt verknüpft ist und daraus ihre Stärke und Stabilität gewinnt. Die Belegschaft zeigt sich selbstbewusst und teilweise auch kämpferisch, auch wenn sie »mit dem Rücken zur Wand steht« und die Erfolgsaussichten gering sind.

Das Spezifische der beiden präsentierten Industriefälle ist die Betriebschließung. Von ihr sind alle betroffen, zunächst einmal unabhängig davon, wie die Stellung der Einzelnen in der betrieblichen Hierarchie ist. Das Interesse am Erhalt des Arbeitsplatzes sorgt für Zusammenhalt. Dies wirkt auch fort, wenn der Beschluss zur Schließung des Standorts nicht mehr revidierbar ist. Die Ausgestaltung von Sozialplan und Transfergesellschaft ist dann die nächste Stufe, die wiederum alle in der Auseinandersetzung zusammenstehen lässt.

Betriebsräte, Vertrauensleute und Gewerkschaftsfunktionär*innen sind die organisierenden Akteure für solidarische Aktionen. Solidarität entsteht hier nur in Ausnahmefällen spontan, sie ist eingebunden in einen organisatorischen Ablauf, der gleichsam »von oben« angeleitet ist. Beteiligungsprozesse nehmen zu, in Tarifrunden wie bei betrieblichen Aktionen, doch der Raum für Selbstorganisation ist weiterhin begrenzt, Repräsentation prägt das interessenpolitische Mandat.

In beiden Fällen hat die erlebte Solidarität eine Aufwertung der Belegschaft gebracht: Man hat nicht klein beigetragen, sondern Rückgrat gezeigt. Und man hat Unterstützung erfahren: In der lokalen Gesellschaft, in der medialen Berichterstattung, vonseiten politischer Repräsentant*innen wurde versichert, dass die Interessen der Belegschaft berechtigt sind. In Anlehnung an Bourdieu: Auch wenn das ökonomische Kapital der Unternehmensleitung letztlich obsiegte und ihm Entscheidungsmächtigkeit attestiert wird, erwies sich doch das soziale und symbolische Kapital der Beschäftigten als wichtige Ressource.

Dies ist ein nicht unerheblicher Grund dafür, dass die Auseinandersetzung, auch wenn sie hinsichtlich des primären Kampfziels letztlich nicht erfolgreich war, nicht als Niederlage erfahren wird. Man hat den Kopf oben behalten und dadurch in der zweiten Runde der Auseinandersetzung die Konditionen für das Ausscheiden aus dem Betrieb nach oben getrieben. Das Anfang der 1980er-Jahre in den Kämpfen gegen die Werftschließungen in Bremen und Hamburg berühmt gewordene Motto: »Wer kämpft, kann verlieren, wer nicht kämpft, hat schon verloren« (Ziegenfuß u.a. 1984) trifft hier voll zu.

In Industriebetrieben kann man Fragmentierung als historische Tendenz fassen, die zum Zerfall von ehemals organisatorisch und sozial verbundenen Arbeitszusammenhängen führt. Mit der vielfach beschriebenen Auflösung des fordistischen Unternehmens werden auch traditionelle Kooperationsformen in der Produktion zerschlagen, die früher die Basis kollegialer Beziehungen waren. Digitale Steuerung von Produktionsabläufen, Roboterisierung von Produktionsabschnitten, vielfältige Vernetzung mit ausgelagerten Prozessen, ergebnisorientierte Leistungs politik und nicht zuletzt die ständige Drohung mit Personalabbau oder Verlagerung stellen stabile kollegiale Beziehungen infrage. Wir wissen zu wenig über diese Hintergründe, um die berichteten Ermüdungs- und Abschottungstendenzen von Fertigungsbelegschaften darauf zurückzuführen. Arbeitersolidarität funktioniert ja noch so einigermaßen in ihren traditionellen, auf den Nahbereich gesetzten Grenzen, auch wenn der kämpferische Elan nicht mehr so häufig anzutreffen ist. Wir wissen auch zu wenig darüber, ob im Feld der Angestellten mit den neuen Kooperationsformen in der Projektarbeit eine Bewegung in der umgekehrten Richtung wirksam wird: von fragmentierten individualisierten Tätigkeiten hin zu neuen kollegialen Beziehungen mit Solidarisierungspotenzialen.

In einem der Industriefälle wurde zwar nicht von transnationaler Solidarität, aber davon berichtet, dass Outsourcing auch dann, wenn die eigene berufliche Existenz davon betroffen ist, nicht in Konkurrenz umschlug. Zweifach: Vor Jahren profitierte der deutsche Standort von einer

Werkschließung in Großbritannien, und aktuell wurden große Teile der Fertigung des eigenen Standorts nach Rumänien verlagert. In beiden Fällen waren daran eigene unmittelbare Erfahrungen geknüpft: Teile des Maschinenparks wurden abgebaut, Arbeitskräfte daran angelernt. Weder vonseiten der walisischen Kolleg*innen gegenüber den deutschen noch vonseiten der deutschen Kolleg*innen gegenüber den rumänischen gab es – so die Berichte – Ressentiments und Konkurrenz. Die Erklärung lautete schlicht: Die deutschen – in dem einen Fall – und die rumänischen Kolleg*innen – in dem anderen Fall – sind es nicht, die Arbeitsplatzabbau und Schließungen herbeigeführt und zu verantworten haben; die Betreiber und Profiteure sitzen in den Managementetagen. Internationale Solidarität ist – so die Schlussfolgerung in diesen Fällen – nicht von vornherein verriegelt. Doch in beiden Fällen blieb es bei Nicht-Konkurrenz oder zumindest bei einer fatalistischen Akzeptanz. Die Stufe der Solidarität wurde nicht erstiegen.

Solidarität im Nahbereich kann wohl als der naheliegende Solidarfall angesehen werden. Kooperation, Kollegialität und Interessenhandeln sind hier am engsten verknüpft. Und eine weitere Kernbestimmung von Solidarität wirkt hier stark: Reziprozität. Man kennt einander, begegnet sich untereinander auf gleicher Augenhöhe.

Die Stärke erweist sich jedoch zugleich als Schranke. Sowohl in den Industriefällen wie auch im Warenhausfall sind die Beschäftigten mit übergeordneten Unternehmensentscheidungen konfrontiert, die allein vor Ort – zumindest ohne einschneidendes Concession Bargaining – nur schwer revidierbar sind. (Im Warenhausfall blieb auch offen, was die Revision der Unternehmensentscheidung letztlich herbeigeführt hat: Infrastrukturversprechen der Stadt und/oder Preisnachlässe des Immobilieneigentümers.) Solidarität im Nahbereich reicht an die Orte der relevanten Strategieentscheidungen nicht heran.

Überbetriebliche Solidarität hat sich in den Industriefällen nicht hergestellt. Sicher: Solidaritätsadressen wurden entgegengenommen, der Gesamtbetriebsrat war eingeschaltet und bestrebt, Schließungen zu umgehen. Doch vor Ort im Schließungsbetrieb wurde das kaum als Karte erachtet, die man mit Gewinn, möglicherweise sogar den Spielverlauf entscheidend, ausspielen könnte. Die Diskrepanz ist frappierend: In der Konzernspitze zentralisierten Entscheidungen steht eine Belegschaft gegenüber, die ihre Machtressourcen nur dezentral, gleichsam unter sich, verortet. In diesen Fällen scheint überbetriebliche Solidarität ohne Handlungsebene zu sein und in die der institutionellen Repräsentanz gleichsam auszuwandern. Die Vor-Ort-Stärke von Solidarität droht damit in strategische Schwäche zu münden.

Solidarisierung als Entwicklungs- und Lernprozess können wir auch als Grenzüberwindung bezeichnen. In unserem Fall: Sie nicht am Drehkreuz enden zu lassen, sondern sie weiterzutreiben – in den weiteren interessenpolitischen Kontext über den Standort hinaus, ins Unternehmen, in die gesellschaftliche und politische Öffentlichkeit.

Skeptische Solidarität – Erfahrungsprozesse im Feld der Angestellten

Defensiv erscheint die »Arbeitersolidarität« dort, wo der Fertigungsanteil im Betrieb sukzessive geschrumpft ist und nur noch eine Minderheit gegenüber dem Angestelltenbereich darstellt. Die defensive Haltung richtet sich hier vor allem gegen den dominanten indirekten Bereich, wobei auch die Erfahrung, benachteiligt zu werden, eine Rolle spielt – wie z.B. in der Corona-Krise, als Homeoffice der neue Arbeitsort der Angestellten wurde, während Produktionsarbeiter*innen »selbstverständlich« vor Ort präsent sein mussten. Die direkten Belegschaftsteile werden von unseren Gesprächspartner*innen als distanziert beschrieben, die sich gegenüber dem übrigen Betrieb eher abschotten und nur noch innerhalb der »eigenen Blase« agieren würden. Dennoch bleiben die Fertigungsbelegschaften für Betriebsrat und IG Metall die »Homebase«, auf die sie sich verlassen können. Auch wenn ihr Kampfgeist von Ermüdungserscheinungen gekennzeichnet ist, bleiben sie dort, wo es sie noch gibt, die wichtigsten Bataillone in den Arbeitskämpfen. Wo es sie nicht mehr gibt – in den reinen Angestelltenbetrieben –, kommt es darauf an, »jenseits von Trillerpfeifen und roten Fahnen« (so ein langjähriger Betriebsrat) neue Formen der Durchsetzung von Beschäftigteninteressen zu entwickeln.

In den Angestelltenfällen handelt es sich auf den ersten Blick weniger um Einkommens- und Arbeitsleid, oft auch weniger um verweigerte Anerkennung, die zu Interessenverletzungen führen. Hier kommt der Interessenbegriff auf andere Weise ins Spiel: Als technische Fachkräfte sind die Beschäftigten durchaus in der Lage, Verbesserungen auch individuell durchzusetzen, angemessene Einkommen einzufordern und ihre Arbeitsbedingungen nach Rationalitätskriterien (Kratzer u.a. 2015) zu gestalten. Aber aus dieser privilegierten Stellung erwachsen auch Risiken, die sie oft erst zu spät erkennen. Ergebnisorientierte Formen der Leistungsteuerung haben zwar ihre Autonomie und ihre Verantwortung erhöht, aber mit diesem Mehr an »Freiheit« wächst auch der Druck auf ihre Arbeit (vgl. Glißmann/Peters 2001). Sie nehmen wahr, dass »Arbeiten ohne Ende«, psychische Belastungen und Burn-outs, fehlende Zeit für Familie und Freizeit nicht nur ein zufälliges individuelles Schicksal sind, sondern sie gemeinsam betreffen. Das herauszufinden ist alleine

schwer möglich, dazu bedarf es des Austauschs mit anderen. Auch das Risiko des Arbeitsplatzverlustes durch die Verlagerung in ausländische Standorte – was bislang in erster Linie die Produktionsarbeiter betraf – wird ihnen erst langsam bewusst. In den jüngeren Angestelltengenerationen verändern sich seit einiger Zeit die Arbeits- und Lebensorientierungen: Sie wissen von den Interessenverletzungen, die im Betrieb auf sie zukommen, und versuchen sie zu vermeiden: sie wollen mehr Freizeit statt mehr Geld, sie wollen Kollegialität statt Konkurrenzkampf. Wir wissen nicht, wie sich diese Orientierungen in der betrieblichen Realität bewähren und vor allem welche Konsequenzen sie für mögliche kollektive Interessenorientierungen haben.

In den Angestelltenbetrieben – insbesondere im Fall des Elektronikherstellers – wird deutlich, dass erst dann, wenn es gelingt, mit inhaltlichen Strategien an den individuellen Interessen der Beschäftigten anzudocken, Mobilisierungserfolge zu erreichen sind. Die traditionelle stellvertretende Interessenpolitik, die mit Fertigungsbelegschaften noch einigermaßen funktioniert, stößt im Feld der Industrieangestellten wie auch in Teilen des Dienstleistungsbereichs auf Desinteresse. »Solidarische Routinen«, die per Anweisung abgerufen werden können, existieren dort nicht.

In den von uns untersuchten Feldern der Angestelltenarbeit haben wir einen Betrieb, in dem nach einer Phase der »Auswanderung« der Produktion nur noch Angestellte verblieben sind. In den anderen beiden Betrieben gibt es jeweils noch einen Rest von Fertigungsbelegschaft. Da wir überwiegend Betriebsräte interviewt haben, die selbst eine »Arbeitersozialisation« hinter sich haben, standen in den Gesprächen die Schwierigkeiten und die Strategien im Mittelpunkt, interessenpolitisch einen Fuß in das Feld der Angestellten zu bekommen. Für sie als ehemalige »Arbeiterbetriebsräte« war es ein tiefer Umbruch, sich in ihren politischen Orientierungen auf die Interessen und Mentalitäten von Angestellten umzustellen. Solidarische Aktionen seien mit den Kolleg*innen aus der Fertigung ohne große Diskussionen zu organisieren, mit Angestellten, so berichten sie, müsse man lange argumentieren und das oft ohne großen Erfolg.

Es war jedoch nicht nur die generelle individualistische Interessenorientierung der Angestellten, die eine Mobilisierung erschwerte, hinzu kam der Umbruch in den Unternehmensstrategien (indirekte Steuerung). Die Unternehmen setzten auf die Autonomie und Selbständigkeit der Beschäftigten – vor allem der Angestellten. Statt Anweisungen und persönlicher Kontrolle in der Arbeit sollte nur noch das Arbeitsergebnis zählen. Dazu gehörten z.B. die weitgehende Freigabe der Arbeitszeit und die eigenverantwortliche Erledigung der Arbeitsaufgaben. Betriebsräte, die

gewohnt waren, Interessenpolitik vor allem durch die Kontrolle von Regeln zu betreiben, gerieten oft in Gegensatz zu den Angestellten und deren Vorstellungen von »Freiheit in der Arbeit«. Nicht zuletzt dieser Umbruch in der betrieblichen Steuerung von Arbeit blockiert zum Teil noch heute die gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Bemühungen um eine Mobilisierung von Angestellten, während unternehmensnahe Verbände, die mit eigenen Listen zu Betriebsratswahlen antreten und dort zum Teil vertreten sind, auf eine Identität von individuellen Interessen und Unternehmensinteressen setzen und so die Ideologie der indirekten Steuerung nachvollziehen.

Gleichwohl: Ohne Bezug auf die individuellen Interessen der Angestellten war und ist eine gemeinsame, kollektive Interessenpolitik nicht möglich. War man gewohnt, früher Politik *für* die Arbeiter zu machen, musste man jetzt Politik *mit* den Angestellten machen. Ein Paradigmenwechsel, der heute zunehmend für das Gesamt der Beschäftigten gilt. Es bedarf anderer »Ansprech- und Aktionsformen«, die auf individuelle Interessenlagen eingehen und statt dem Modus der Stellvertretung Prozessen nicht angeleiteter, autonomer Beteiligung mehr Raum geben. Mit den seit etwa zwei Jahrzehnten in den Unternehmen praktizierten Formen einer indirekten Steuerung wird ein arbeitspolitischer Strategiewechsel, der ein neues Verhältnis von individuellen und kollektiven Interessen anstrebt, unumgänglich.

Ziel müsste es sein, solidarische Praxen nicht nur im Rahmen der institutionellen Möglichkeiten anzustoßen und zu »organisieren«, sondern einen Raum zu schaffen, in dem die Beschäftigten selbst betriebliche Themen und Konflikte eigenständig bearbeiten und auch Vorschläge für kollektive Aktionen entwickeln. Dabei könnten »von unten« und jenseits der engen verrechtlichten Handlungskorridore von Betriebsrat und Gewerkschaften neue kreative Formen von solidarischem Handeln entstehen, die dann auch die traditionelle kollektive Interessenpolitik weiterentwickeln. Nur wenn dies praktisch geschieht, macht die Rede vom »Ende der Stellvertreterpolitik« Sinn und verändert tatsächlich das betriebliche Kampffeld.

In zwei der einbezogenen Betriebe gibt es dafür erfolgreiche Ansätze. Und die Erfolge zeigen sich nicht nur numerisch: in den gewerkschaftlichen Organisationsgraden oder bei den Betriebsratswahlen. Dort, wo es noch Fertigungsbelegschaften gibt, kommt es zu solidarischen Aktionen: Angestellte finden sich gemeinsam mit den Arbeitern im Hof oder auf der Straße ein, wenn es um Warnstreiks geht. Aber auch ohne die Arbeiter kommt es zu kollektiven Aktionen der Angestellten, weil sie zunehmend wahrnehmen, dass die Belastungen aus unbegrenzter Arbeitszeit

und Burn-out sie nicht nur individuell, sondern gemeinsam betreffen. Und in den jüngeren Angestelltengenerationen verändert sich die Arbeits- und Lebensorientierung: Sie suchen eine Work-Life-Balance im Betrieb mit kürzeren Arbeitszeiten und weniger Konkurrenzkampf und sind eher bereit, dafür zu kämpfen.

Aufschließende Solidarität – Dienstleistungsarbeit in verriegelten Verhältnissen

Fragmentierung meint in unserem Verwendungszusammenhang die räumliche und soziale Zersplitterung betrieblicher Belegschaftsstrukturen. In unseren Fällen ist sie sehr ausgeprägt im Feld der Dienstleistungsarbeit zu beobachten. Dort ist Fragmentierung weniger das Ergebnis historischer Zerfallsprozesse – das ist es zum Teil auch – als vielmehr das Resultat aktueller unternehmerischer Strategien. Die Zusammensetzung der Belegschaften in den Filialen und Standorten folgt im Fall des Logistik- und des Modeunternehmens einer vorgegebenen personalpolitischen Linie der weltweit agierenden Konzerne mit wenig Spielraum für das Management vor Ort. Hier gelten die Prinzipien eines hoch flexiblen Arbeitseinsatzes, mit Befristungen, Leiharbeit, Arbeit auf Abruf, Teilzeitarbeit, die eine einigermaßen stabile Personalstruktur nicht entstehen lassen, womit zugleich große Hürden für die Entwicklung kollegialer Beziehungen aufgebaut werden. Austausch zwischen den Kolleg*innen findet kaum noch statt, die »Entdeckung« gemeinsamer Interessen und ihre mögliche Organisierung wird verhindert. Damit sind wichtige Voraussetzungen für die Herausbildung von Solidarität oft blockiert.

Dennoch erfährt Solidarisierung in diesen Arbeitswelten vielfältige Anstöße. Im Logistikfall sind es Einkommensverhältnisse, die zum Leben selbst am Rande einer Großstadt nicht reichen, aber ebenso ein Regime flexibel angeordneter Arbeitszeiten, das keine Planbarkeit des Lebensalltags mehr zulässt. Ähnlich sehen die Interessenverletzungen im Fall der Modekette aus: Im Vordergrund stehen die extrem flexiblen Arbeitseinsatzzeiten (Arbeit auf Abruf) und die personelle Unterbesetzung, die hohen Leistungsdruck erzeugt. Hinzu kommen berufliche Abwertungen durch die personalsparenden Tätigkeitswechsel (»Jeder macht alles«). In beiden Fällen kommen subjektive Faktoren hinzu: mangelnde Anerkennung durch die Vorgesetzten und das Schwinden kollegialer Beziehungen im Arbeitsalltag.

Schlechte Einkommens- und Arbeits(zeit)bedingungen sind auch der Hintergrund dafür, dass sich die Beschäftigten der Krankenhausservicegesellschaft zurück in den Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes gekämpft haben. Doch auch hier ist das nur ein Teil der Geschichte. Die Forderung

»gleicher Lohn für gleiche Arbeit« verweist auf verletzte Leistungs- und Gerechtigkeitsgrundsätze. Die Legitimation einer dem Postulat nach kapitalistischen Leistungsgesellschaft ist gebrochen, wenn mit verschiedenen Maßstäben gemessen wird. Solidarisierung folgt in diesem Fall den Verletzungen einer »moralischen Ökonomie«, wenn – um es mit Negt (2001) zu beschreiben – »Arbeit und menschliche Würde« auseinandergerissen sind. Dass man von der Arbeit leben können muss, gehört dazu, ebenso, dass die Arbeitsbedingungen keinen erniedrigenden Charakter haben. Aber den Kolleginnen in der Wäscherei und Reinigung des Klinikums geht es noch um mehr: Anerkennung dafür zu erfahren, was sie täglich leisten – Anerkennung für eine Arbeit, die sie als notwendig und sinnhaft erfahren und als solche mit Respekt anerkannt sehen wollen. Anerkennungsverweigerung oder -verletzung ist hier ein starker Impuls für Solidarisierung.

Der Einsatz migrantischer Arbeitskräfte aus unterschiedlichen Ethnien und mit unterschiedlichen Sprachen ist ein Normalfall in diesen Arbeitswelten, neu war für uns, dass die damit vorhandenen Kultur- und Sprachbarrieren – wie in dem Logistikfall – strategisch genutzt werden, um den Austausch von Informationen zu blockieren. Man könnte dies als eine spezifische Form von Racial Management bezeichnen. Eine zweite Hürde ist das Union Busting der Arbeitgeber, also der aggressive und hartnäckige Versuch, jegliche Form von Interessenpolitik mit Drohungen bis hin zu Entlassungen zu unterbinden.

Dennoch sind fragmentierte Belegschaftsstrukturen nicht frei von jeglichem Widerstand. Vor allem dort, wo sie sich mit prekären Arbeitsbedingungen verbinden und die Beschäftigten an den Rand ihrer Existenzsicherung bringen. Dabei zeigt sich dann, dass in einzelnen migrantischen Segmenten der Belegschaft ein latentes existenzielles Widerstandspotenzial vorhanden ist, das in bestimmten Situationen in solidarische Widerstandsaktionen eingebracht werden kann. In den Kämpfen der Kolleg*innen im Krankenhausservice wurde das deutlich, wir kennen es aber auch aus früheren Untersuchungen. Bei den Streiks, Demonstrationen und phantasievollen öffentlichen Protestformen beim Kampf um die Rückkehr in den TVÖD spielten migrantische Frauen eine tragende Rolle. Schon die sogenannten Gastarbeiter*innen, die in den 1950er- und 60er-Jahren nach Deutschland gekommen waren, zeigten in betrieblichen Auseinandersetzungen mehr kämpferisches Potenzial als viele ihrer deutschen Kolleg*innen. »Wir kämpfen ganzes Leben« sagte uns eine italienische Kollegin in einer der Gruppendiskussionen im Krankenhausfall, und sie brachte damit zum Ausdruck, dass widerständiges Handeln in ihrer Biografie etwas Selbstverständliches ist. Migrantische Beschäftigte haben

Arbeitskampf- und Widerstandserfahrungen aus anderen Ländern mit ausgeprägten Widerstands- und Protestkulturen, die sie in »ihren« Betrieb einbringen. Extrem zugespitzte Arbeitsbedingungen können dann der Ausgangspunkt von Widerstand sein, wenn sie ein nicht mehr akzeptiertes Zumutbarkeitsniveau erreichen, wenn sie an individuelle »Existenzgrenzen« stoßen. Dabei spielt das »mitgebrachte« Selbstbewusstsein, das die »Arbeitersolidarität« früher einmal auszeichnete, der Stolz auf ihre Arbeitsleistung eine wesentliche Rolle. Wenn diese missachtet, nicht anerkannt wird und wenn demütigendes Verhalten seitens der Vorgesetzten dazukommt, dann kann aus der Empörung aktiver Widerstand erwachsen.

Fragmentierung als unternehmerische Strategie bleibt zwiespältig, weil nicht sicher ist, ob und wie lange sie »sich rechnet«. Zwar können mit extremer Flexibilisierung und einer Personalpolitik der »unteren Linie« Kosten eingespart werden, aber das hat auch – wie im Fall der Modekette – Konsequenzen für die Qualität der Dienstleistung und die Kundenzufriedenheit. Das kann nun wiederum Teil einer übergeordneten Unternehmensstrategie sein, die den Umstieg vom stationären Einzelhandel zum Onlinehandel im Blick hat und die Filialen bewusst unattraktiv werden lässt. Angesichts der generellen Volatilität und der kurzfristigen Perspektiven unternehmerischer Strategien ist jedoch nicht zu erwarten, dass die gegenwärtigen Tendenzen einer Fragmentierung von Belegschaftsstrukturen rückläufig werden. Sie bleiben weiterhin wesentliche Barrieren solidarischen Handelns und ihre Überwindung bedarf der Kreativität gewerkschaftlicher Strategien.

Wir sprechen hier von Solidarisierung unter »versperrten« oder »verriegelten« Verhältnissen – von aufschließender Solidarität –, weil eine gemeinsame solidarische Gegenwehr gegen die zahlreichen Interessenverletzungen nur unter sehr erschwerten Bedingungen entstehen kann. Diese Blockaden aufzubrechen ist ohne Hilfe »von außen« kaum möglich. In den von uns untersuchten Fällen gab es zu einem bestimmten Zeitpunkt diese Hilfe in Form von besonders engagierten Gewerkschaftssekretär*innen und Betriebsrät*innen. Das Beispiel der Versandlogistik ist so ein Fall: Alle Versuche, aus dem Betrieb heraus einen Betriebsrat zu gründen, waren gescheitert, ver.di bekam auf dem »normalen Weg« keinen Fuß in den Betrieb. Ein jüngerer Gewerkschaftssekretär hat deswegen einen anderen Weg eingeschlagen: Er hat in mühsamer Detailarbeit Kontakte zu Schlüsselpersonen – »Meinungsmachern«, wie er sie nannte – aufgebaut und es so geschafft, »aktive Kerne« von Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb zu bilden. Mit deren Hilfe und juristischer Unterstützung hat er sich dann den Zugang zum

Betrieb und die Einleitung der Betriebsratswahl organisiert. Ohne die kritische Sicht der Schlüsselpersonen auf die Praktiken des Betriebs und ohne die Unzufriedenheit von Teilen der Belegschaft mit ihrem Einkommen und ihren Arbeitsbedingungen wäre diese Überzeugungsarbeit natürlich nicht gelungen. Aber es war ein Prozess der »Organisierung« von Solidarität, der eine Person von außen brauchte, von der die Initiative ausging, und zudem auf Schlüsselpersonen als Multiplikatoren im Betrieb angewiesen war. Im Fall der Modekette kam die Initiative der Betriebsratsgründung nicht von außen, sondern von einer »verschworenen Gruppe« innerhalb des Betriebs. Aber auch hier mussten aktive Kerne von Gewerkschaftsmitgliedern gewonnen und organisiert werden und auch hier war die organisatorische Unterstützung durch die Gewerkschaft von außen präsent.

Auch dort, wo Betriebsräte und Gewerkschaften schon sehr lange vorhanden sind, spielen Personen, die organisatorische Initiativen ergreifen, um Prozesse der Solidarisierung in Gang zu bringen, eine wichtige Rolle. Der Fall des ausgegliederten Krankenhausservices ist zunächst ein Beispiel dafür, wie ein formell existierender Betriebsrat und die formelle Zugehörigkeit zu einer Gewerkschaft (IG BAU/ver.di) nicht viel bringen, wenn diese auf die ständige Verschlechterung der Arbeitsverhältnisse nicht reagieren. Der Quasi-Ausfall der gewerkschaftlichen Interessenvertretung führte zu einer deutlichen Entfremdung zwischen Belegschaft und Gewerkschaft: »*die Beschäftigten hatten eigentlich ver.di schon ziemlich abgeschrieben.*« Das änderte sich erst, als zwei neue Gewerkschaftssekretär*innen ins Spiel kamen, die die breit vorhandene Unzufriedenheit und Wut auffingen und organisatorische Formen schufen, in denen diese in praktisches Handeln umgesetzt werden konnten. Voraussetzung war auch hier die Bildung von Schlüsselgruppen, aktiven Kernen in allen relevanten Abteilungen. Mit ersten Streikaktionen im Rahmen eines Tarifkampfes fand ein Übergang von passivem in aktiven Widerstand statt: Nicht individuelle Reaktionen wie Kündigung, Übergang in Teilzeit oder Krankenstand, sondern aktive Gegenwehr und Erfahrungen mit eigenen Machtressourcen standen jetzt auf der Agenda. Hier und auch in anderen Fällen wurde sichtbar, welche Rolle ein Generationenwechsel innerhalb der Gewerkschaft für neue Strategien der Mobilisierung und Aktivierung spielen kann. Routinen werden gesprengt, neue Wege eingeschlagen. Eine über zwei Jahrzehnte unhaltbare Arbeits- und Beschäftigungssituation führt mit dem Personalwechsel in der Gewerkschaft zu aktiver Gegenwehr und widerständigen Aktionen.

Ob Betriebsratsgründung oder Rückkehr in den TVöD, die Zielsetzung der angestoßenen Kämpfe waren jeweils Schritte für bessere Rahmenbe-

dingungen zur Durchsetzung von schon länger thematisierten Forderungen zu einer Verbesserung von Einkommens- und Arbeitsbedingungen.

5.4 Übergreifende Solidarität – Öffentlichkeit, Bündnispartner, Politik

Wie in unserem einleitenden Kapitel dargestellt, hat der Solidaritätsbegriff in den öffentlichen Debatten und in der Politik gegenwärtig Konjunktur – allerdings in Form eines Appells an den Zusammenhalt in einer von Krisen heimgesuchten Gesellschaft. Von daher verwundert es nicht, wenn sich krisengeplagte Belegschaften z.B. in dem Kampf gegen die Schließung ihres Betriebs an Öffentlichkeit und Politik wenden und deren Unterstützung einfordern. Wir haben in unserem Sample mehrere Fälle, in denen dies geschieht – allerdings mit unterschiedlichem Erfolg. Das gab es auch früher schon: Immer dann, wenn es um Arbeitsplatzabbau in großem Stil ging, wurden Kommunen, Politik und Öffentlichkeit zur Unterstützung aufgefordert.

Im Fall der beiden Zuliefererbetriebe war es vor allem der Appell an die Politik, sich einzumischen und den Unternehmer davon abzuhalten, die Betriebe zu schließen. Nicht wenig Arbeit wendeten die Aktivist*innen dafür auf, eine breite Öffentlichkeitsarbeit und Kontakte zu allen Ebenen der deutschen Politik zu schaffen. Und ihre Bilanz lautet: Das ist zwingend erforderlich, ohne mediale und politische Resonanz geht es nicht. Doch in diesem Engagement schwingt auch immer ein Ton vorweggenommener Reserviertheit und Enttäuschung mit: Politik ist wichtig, aber auf sie ist kein Verlass. Letztlich werden alte Vorurteile über die Rolle der Politik bestätigt. »Politiker kannst Du vergessen«, dieses Zitat aus unserer Krisenstudie von 2011 wurde von ihnen sinngemäß wiederholt (Detje u.a. 2011). Anders wird die öffentliche Unterstützung eingeschätzt: Ohne eine für das Unternehmen negative Presseberichterstattung wären Zugeständnisse des Managements in den Sozialplanverhandlungen nicht durchsetzbar gewesen. Allein der Druck aus der Belegschaft hätte nicht gereicht.

Zivilgesellschaftliche und politische Öffentlichkeit, Kund*innen, Bündnisse mit Verbänden im urbanen Raum und schließlich die kommunale Politik spielen im Fall der verhinderten Schließung des Warenhauses eine zentrale Rolle. Die politische Forderung an die Kommune, urbanes Leben sicherzustellen – »ohne das Kaufhaus stirbt die Innenstadt« –, war ein wichtiger Hebel. Ausgangspunkt war jedoch die Mobilisierung des Widerstands der Belegschaften und Bündnisse mit anderen

Filialen und Einzelhandelsgeschäften. Wenn keine Mobilisierung auf betrieblicher Ebene erfolgt, passiert auch politisch nichts. Für die Durchsetzung der Forderung, die letztliche Verhinderung der Schließung, waren die kommunale Politik und deren Verhandlungen mit Insolvenzverwalter und Vermieter entscheidend. Im Hintergrund wirkten auch andere politische Ebenen wie der Bund (Vergabe von Krediten) und das Land mit. Das, was bei den Zulieferbetrieben nicht oder nur teilweise erfolgreich war, der Versuch einer Erweiterung der Solidarität ins öffentliche und politische Feld, ist beim Warenhaus gelungen – wenn auch mit unsicherer Zukunft.

Politik kommt unmittelbar ins Spiel, wenn, wie beim Klinikum, die Kommune als Eigentümer agiert. Der oberste politische Repräsentant der Kommune ist Adressat der Forderungen und Proteste der Belegschaft der Servicegesellschaft. Das Klinikum hängt am öffentlichen Budget und deswegen sind vom Kampf um die Rückkehr in den TVöD politische Instanzen der Stadt direkt betroffen. Um Druck auf die Stadt auszuüben, reichen solidarische Aktionen im Betrieb nicht mehr aus, der Kampf verlagert sich auf die Straße und in die mediale Öffentlichkeit. Nicht nur Streiks, sondern auch Demonstrationen in der Stadt mit phantasievollen Aktionen erhöhen den öffentlichen Druck. Und Bündnispartner sind gefragt: andere Bereiche des Klinikums (Pflege), andere Kliniken, aber auch politische Parteien, Medien und Teile der Bevölkerung. Aus dem betrieblichen Kampf wird notwendigerweise ein politischer, aus Solidarität im Nahbereich wird eine übergreifende Solidarität, die über den Betrieb hinaus gesellschaftliche Akteure einbezieht.

Politik spielt in den drei Fällen jeweils eine unterschiedliche Rolle: Sie ist unmittelbar als Eigentümerin/öffentliche Unternehmerin Adressatin von Forderungen, sie ist als Akteurin im öffentlichen Raum mittelbar betroffen und agiert als Unterstützerin in privatwirtschaftlichen Auseinandersetzungen, und sie wird als Nichtbetroffene adressiert, um Druck auf private Unternehmensentscheidungen auszuüben. Politik wird nicht immer als besonders durchsetzungsfähig angesehen, gegen private Unternehmensentscheidungen kann sie im Prinzip nicht viel ausrichten – das führt zu einem distanzierten, eher negativen Blick auf Politik. Aber Politik bleibt wichtig, sie kann zur Revision unternehmerischer Entscheidungen beitragen, wenn genügend betrieblicher und öffentlicher Druck auf sie ausgeübt wird. Das gilt erst recht dort, wo Politik selbst für betriebliche Entscheidungen verantwortlich ist – ohne eine solidarische Mobilisierung mit gesellschaftlichem Druckpotenzial passiert jedoch nichts.

5.5 Solidarisierung als »Möglichkeitssinn«

»Wo bleibt das Positive?«, fragt Erich Kästner, anmerkend: »Noch immer räumt ihr dem Guten und Schönen den leeren Platz überm Sofa ein.« Oder im vorliegenden Fall: im Bücherregal? Nein, Kästners Frage ist in unserem Fall unberechtigt. In neun betrieblichen Fällen haben wir nachgezeichnet, was Solidarisierung heißen kann, was ihre Voraussetzungen sind, was sie auslöst und mit welchen Lernfortschritten sie verbunden sein kann. Das Positive liegt im zuvor ausgebreiteten Material, das es den Apokalyptiker*innen der Fragmentierung, Spaltung und Defensive zufolge eigentlich gar nicht geben dürfte. Dennoch wollen wir abschließend noch einen Schritt weitergehen, indem wir die Schranken der beschriebenen Solidarisierungspraxen noch einmal in Augenschein nehmen und weitergehende Lernprozesse zumindest andeuten.

Solidarisierung als Grenzüberschreitung ist der erste Lernprozess

Solidarität erweist sich – so können wir zugespitzt resümieren – als stark im Nahbereich, erfährt dort aber zugleich eine Schranke in den zentralisierten Entscheidungs-, Restrukturierungs- und Machtverhältnissen in den Betrieben und Unternehmen. Die Unmittelbarkeit von Kooperation, Kollegialität und Interessenwahrnehmung wird konterkariert von jener Strategiefähigkeit, die sich aus den Eigentumsverhältnissen und Anweisungsbefugnissen ableitet. Das zumindest auszugleichen erfordert, über den Nahbereich der eigenen Stärke hinauszugehen und Solidaritätserfahrungen zu erweitern. Dabei handelt es sich um ein höchst anspruchsvolles und nicht widerspruchsfreies Vorgehen. Anspruchsvoll, weil es erfordert, sich auf das Terrain unternehmerischer Entscheidungen zu begeben. In teilweise bereits weiter entwickelten Ansätzen ist dies in den traditionellen Industriefällen mit der Erarbeitung von Alternativgutachten bereits geschehen – doch sie blieben ohne weitergehende interessenpolitische Machtressourcen gleichsam in der Luft hängen. Wir meinen: Hier kommt eine im Nahbereich verankerte, aber ihn nur als Ausgangspunkt erachtende Organisation ins Spiel. Das Programm der Grenzüberschreitung beinhaltet Erweiterung des betrieblichen und politischen Mandats: durch die Forderung nach auf das Terrain der Unternehmensentscheidungen erweiterten Mitbestimmungsrechten; durch das Mandat einer aktiven Strukturpolitik, die sehr im Unterschied zu herkömmlicher Unternehmenssubventionspolitik eine Neueinbettung von Unternehmen und deren Investitionsentscheidungen vornimmt, strukturverändernde Impulse setzt. Im Grunde eine Selbstverständlichkeit in einer Zeit, in der

Transformationsprozesse auf der Tagesordnung stehen. Doch die laufende Transformation bleibt zu sehr im Bestehenden stecken. Grenzüberschreitende Solidarität heißt, strategiefähige Machtressourcen über den Betrieb hinaus zu erschließen.

Der Widerspruch: Lohnabhängige Interessenvertretung darf nicht Gefahr laufen, für letztlich unternehmerische Entscheidungen in Haft genommen zu werden; für Co-Management, das letztlich darin verhaftet bleibt, das »Beste für den Standort« herausholen zu wollen. Deshalb sagen wir: Grenzüberschreitung des Mandats – auf Unternehmensebene und in der Politik.

Solidarisierung als inkludierende Gegenmachtstrategie ist der zweite Lernprozess

Damit meinen wir den bis heute erst in Ansätzen – einige haben wir in den Fällen aufgegriffen – erfolgreichen Prozess der Übersetzung von individuellem Interessenhandeln und individueller Durchsetzungsstärke in kollektives Interessenhandeln. Individuelle Stärke als Ressource für Selbstermächtigung zu nutzen kann ein Gewinn sein, wenn sie zugleich einen kollektiven Ressourcengewinn befördert. Lange Zeit stand dies gegeneinander – Trennung und Exklusion innerhalb der Klasse. Doch die Verhältnisse haben sich verändert, wir meinen: zugunsten einer inklusiven Gegenmachtstrategie. Eigeninteressen, Beteiligung, Partizipation sind – mit einer langen Inkubationszeit – in die traditionellen Felder der Produktionsarbeit eingesickert. Marktgetriebene Modelle der Unternehmenssteuerung haben in den indirekten Bereichen ein Regime permanent überhöhten Leistungsdrucks durchgesetzt, dessen Folgen nicht mehr individuell zu bearbeiten sind, sondern unterstützende kollektive Interessenpolitik brauchen. Wir konnten in unseren Befragungen Hinweise auf ein »Aufeinander-Zugehen« von Arbeiter*innen und Angestellten identifizieren – beispielsweise in Fragen der Arbeitszeit- und Gesundheitspolitik, der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben und nicht zuletzt der Forderung nach erweiterten Beteiligungsmöglichkeiten.

Solidarisierung als aufschließende Strategie ist der dritte Lernprozess

In fragmentierten und prekären Verhältnissen sind oft Machtressourcen gleichsam von außen erforderlich, damit Belegschaften ihre Ohnmacht angesichts eines übermächtig erscheinenden Managements überwinden können. In unseren Fällen sind es neue Gewerkschaftssekretär*innen, die mit frischem Elan sich der Herausforderung stellen, professionelle, soziale, ethische und kulturelle Zerklüftungen zwischen

Belegschaftsgruppen zu überwinden, Kooperation deutlich sichtbar zu machen (»Wir sind alle eine Klinik«), Racial Management und Union Busting zurückzuweisen, Kollegialität teilweise über Schlüsselaktivist*innen vermittelt zur Entfaltung zu bringen. Die schrittweise Entfaltung von Organisationsmacht ist hier das Zentrale. Nicht minder wichtig ist der Aufbau institutioneller Machtressourcen mit der Wahl eines Betriebsrats, der sicherstellt, dass elementare Arbeitnehmerrechte durchgesetzt und eingehalten werden, wie im Logistik-Fall. Gerade unter prekären Bedingungen wäre die Latte zu hoch gehängt, würde man von der Belegschaft erwarten, ihre Rechte in langen und zermürbenden Kämpfen immer wieder neu zur Geltung zu bringen. Beides, Organisations- und institutionelle Macht können wir als jene Schlüssel bezeichnen, mit denen es vor allem in den Dienstleistungsfällen unseres Samples gelingt, verriegelte Verhältnisse aufzuschließen. Strategische Flexibilität könnte dabei hilfreich sein – zwischen bedingungsgebundener Tarifarbeit mit Fokus auf den Organisationsgrad als Indikator von Organisationsmacht und einem gesetzlich geschützten Vertretungsmandat, das gleichsam als Schutzschild vor der Belegschaft wirkt.

Solidarität gehört, wenn wir es in diesen erweiterten Lernprozessen einordnen, zu dem, was als *überschüssiges oder überschreitendes Denken* bezeichnet werden kann. Es erwächst aus den Erfahrungen in einer kapitalistischen Produktions- und Dienstleistungsrealität und geht zugleich über diese hinaus. In Solidarisierung ist der Widerspruch und das Gegensätzliche eingeschrieben: Solidarisch ist man gegen Leid- und Herrschaftserfahrungen. Zugleich ist Solidarisierung »in nuce« die Geltendmachung einer systemüberwindenden Erkenntnis: dass man weiterkommt, wenn man zusammensteht und – über Trennendes hinweg – gemeinsame Interessen in Anschlag bringt. So wie Konkurrenz die Bewegungsform der kapitalistischen Produktionsweise ist, ist Solidarität die Erkenntnis – sei es nur für einen kurzen historischen Augenblick oder verankert im historischen Bewusstsein über soziale Kämpfe –, dass eine gemeinschaftliche Organisation des wirtschaftlichen Lebens zu jenem *Möglichkeitssinn* gehört, über den Robert Musil schreibt: »Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder jenes geschehen, wird geschehen, muss geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müsste geschehen; und wenn man ihm von irgendetwas erklärt, dass es so sei, wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein.«

Literatur

- Bayertz, Kurt (Hrsg.) (1998): Solidarität. Begriff und Problem. Frankfurt a. M.
- Becker, Karina/Brinkmann, Ulrich/Voswinkel, Stephan (2018): Editorial, Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 4–2018, S. 393–399.
- Becker-Schmidt, Regina/Brandes-Erhoff, Uta/Karrer, Marva/Knapp, Gudrun-Axeli/Rumpf, Mechthild/Schmidt, Beate (1982): Nicht wir haben die Minuten, die Minuten haben uns. Zeitprobleme und Zeiterfahrungen von Arbeitermüttern in Fabrik und Familie. Bonn.
- Behruzi, Daniel (2018): Kampfmethode Ultimatum. Von disziplinierender Kollegialität zu widerständiger Solidarität – Fallbeispiele aus dem Gesundheitswesen, in: Industrielle Beziehungen, H. 4, S. 469–494.
- Bertelsmann-Stiftung (2022): Gesellschaftlicher Zusammenhalt bleibt unter Druck – große Mehrheit der Deutschen für eine Unterstützung der Ukraine, www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/gesellschaftlicher-zusammenhalt/projektnachrichten/gesellschaftlicher-zusammenhalt-bleibt-unterdruck.
- Boes, Andreas/Ziegler, Alexander (2021): Umbruch in der Automobilindustrie. Analyse der Strategien von Schlüsselunternehmen an der Schwelle zur Informationsökonomie. München.
- Bourdieu, Pierre (1985): Sozialer Raum und »Klassen«. Leçon sur la leçon. Zwei Vorlesungen. Frankfurt a. M.
- Brinkmann, Ulrich/Hassan-Beik, Maren/Zappino, Lukas (Hrsg.) (2020): Solidarität und Skepsis. Flucht, Migration, arbeitsweltliche Umbrüche und politische Entwurzelung. Hamburg.
- Bude, Heinz (2019): Solidarität: Die Zukunft einer großen Idee. München.
- Buss, Klaus-Peter/Kuhlmann Martin/Weißmann, Marliese/Wolf, Harald/Apitzsch Birgit (Hrsg.) (2021): Digitalisierung und Arbeit. Triebkräfte – Arbeitsfolgen – Regulierung. Frankfurt a. M.
- Demirovic, Alex/Dück, Julia/Becke, Florian/Bader, Pauline (2011): Vielfachkrise. Im finanzmarktdominierten Kapitalismus. Hamburg.
- Deppe, Frank (1981): Einheit und Spaltung der Arbeiterklasse. Überlegungen zu einer politischen Geschichte der Arbeiterbewegung. Marburg.
- Detje, Richard/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2011): Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht der Betroffenen. Hamburg.
- Detje, Richard/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Sauer, Dieter/Bischoff, Joachim (2013): Krisenerfahrungen und Politik. Der Blick von unten auf Betrieb, Gewerkschaft und Staat. Hamburg.
- Detje, Richard/Sauer, Dieter (2021): Corona-Krise im Betrieb. Empirische Erfahrungen in Industrie und Dienstleistungen. Hamburg.
- Detje, Richard/Sauer, Dieter (2022): Solidarität in der Transformation. Fortschrittspotenziale in Zeiten der Krise, in: Horst Kahrs (Hrsg.), Gesellschaftsbilder und

- Klassenhandeln. Ansprüche an betriebliche Arbeit und Solidarität. Beiträge zur Klassenanalyse (3), Rosa Luxemburg Stiftung. Berlin.
- DGB-Index Gute Arbeit (2019): Jahresbericht. Berlin.
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Sauer, Dieter/Moldaschl, Manfred (2001): Die Auflösung des Unternehmens? Zur Entgrenzung von Kapital und Arbeit. In: U. Beck/W. Bonß (Hrsg.): Die Modernisierung der Moderne, Frankfurt a. M., S. 219–232.
- Dörre, Klaus/Holzschuh, Madeleine/Köster, Jakob/Sittel, Johanna (Hrsg.) (2020): Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität. Frankfurt a. M.
- Flemming, Jana (2022): Industrielle Naturverhältnisse. Politisch-kulturelle Orientierungen gewerkschaftlicher Akteure in sozialökologischen Transformationsprozessen. München.
- Gleißmann, Wilfried/Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Hamburg.
- Habermas, Jürgen (1991): Erläuterungen zur Diskursethik. Frankfurt a. M.
- Hürtgen, Stefanie (2013): Mensch sein auf der Arbeit? Kollegialität als Balance von allgemein-menschlichen und leistungsbezogenen Aspekten von Arbeit, in: L. Billmann/J. Held (Hrsg.): Solidarität in der Krise. Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis. Wiesbaden.
- Hyman, Richard (2002): Where Does Solidarity End?, in: Transit Nr. 24.
- IG Metall-Vorstand, Abt. Gewerkschaftliche Betriebspolitik (Hrsg.) (1999): »Arbeiten ohne Ende«, Verlängerung der faktischen Arbeitszeit, indirekte Steuerung der Arbeitnehmer und gewerkschaftliche Betriebspolitik. Frankfurt a. M.
- IG Metall in der IBM (1999): Denkanstöße »Meine Zeit ist mein Leben«. Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit. Düsseldorf.
- Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2018): Arbeit als kollegiales Handeln – Praktiken von Solidarität und Konkurrenz am Arbeitsplatz, in: Industrielle Beziehungen, H. 4., S. 446–468.
- Köhlinger, Jörg (Hrsg.) (2022): Solidarisch in die Offensive. Beiträge für eine starke IG Metall in Betrieb, Wirtschaft und Gesellschaft. Hamburg.
- König, Otto (2012): Band der Solidarität. Widerstand, Alternative Konzepte, Perspektiven. Die IG Metall-Verwaltungsstelle Gevelsberg-Hattingen 1945–2010. Hamburg.
- Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Tullius, Knut/Wolf, Harald (2015): Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb. Baden-Baden.
- Lessenich, Stephan (2019): Grenzen der Demokratie. Teilhabe als Verteilungsproblem. Stuttgart.
- Marx, Karl (1972): Das Kapital, Band 1, MEW 23. Berlin.
- Marx Karl (1972): Das Kapital, Band 3, MEW 25. Berlin.
- Mayer-Ahuja, Nicole/Nachtwey, Oliver (Hrsg.) (2021): Verkannte Leistungsträger*innen. Berichte aus der Klassengesellschaft. Berlin.
- Negt, Oskar (2001): Arbeit und menschliche Würde. Göttingen.
- Nies, Sarah/Reindl, Josef/Sauer, Dieter (2019): Digitalisierung, indirekte Steuerung und gesundheitliche (Selbst-) Gefährdung, in: L. Schröder (Hrsg.): Gute

- Arbeit-Reader 2020. Arbeitsschutz und Digitalisierung – Impulse für eine moderne Arbeitsgestaltung. Berlin.
- Raphael, Lutz (2019): Jenseits von Kohle und Stahl. Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom. Berlin.
- Sauer, Dieter (2013): Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten. Hamburg
- Sauer, Dieter (2016): Permanente Reorganisation – Unsicherheit und Überforderung in der Arbeitswelt. In: A. Doering-Manteuffel/L. Raphael/T. Schlemmer (Hrsg.): Vorgeschichte der Gegenwart. Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom. Göttingen, S. 37–57.
- Sauer, Dieter/Stöger, Ursula/Bischoff, Joachim/Detje, Richard/Müller, Bernhard (2018): Rechtspopulismus und Gewerkschaften. Eine arbeitsweltliche Spurensuche. Hamburg.
- Schumann, Michael (2003): Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriosozilogie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik. Hamburg.
- Sennett, Richard (2019): Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Berlin.
- Singe, Ingo (2021): An den Rand geschoben: »Bettenschubser*innen« in der Krankenhauslogistik, in: N. Mayer-Ahuja/O. Nachtwey: Verkannte Leistungsträger*innen. Berichte aus der Klassengesellschaft. Berlin.
- Stieber, Thomas (2021): Gespart wird am unteren Ende der Hierarchie: Umstrukturierungen und Auslagerungen in der Krankenhauswäscherei, in: N. Mayer-Ahuja/O. Nachtwey: Verkannte Leistungsträger*innen. Berichte aus der Klassengesellschaft. Berlin.
- Süß, Dietmar/Torp, Cornelius (2021): Solidarität. Vom 19. Jahrhundert bis zur Corona-Krise. Bonn.
- Thompson, Edward P. (1991): The Making of the English Working Class. London.
- Tooze, Adam (2022): Zeitenwende oder Polykrise? Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. H. 36, Schriftenreihe Bundeskanzler Willy Brandt Stiftung. Berlin.
- Urban Hans-Jürgen (2013): Der Tiger und seine Dompteure. Wohlfahrtsstaaten und Gewerkschaften im Gegenwartskapitalismus. Hamburg.
- Wagner, Hilde (Hrsg.) (2005): Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg.
- Wildt, Andreas (1998): Solidarität-Begriffsgeschichte und Definition heute. In: K. Bayertz (Hrsg.): Solidarität. Begriff und Problem. Frankfurt a.M.
- Ziegenfuß, Hans/Heseler, Heiner/Kröger, Hans Jürgen (Hrsg.) (1984): Wer kämpft, kann verlieren, wer nicht kämpft, hat schon verloren. Hamburg.
- Zinn, Karl Georg (1992): Soziale Marktwirtschaft. Idee, Entwicklung und Politik der bundesdeutschen Wirtschaftsordnung. Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich.
- Zoll, Rainer (1993): Alltagsolidarität und Individualismus. Zum soziokulturellen Wandel. Frankfurt a. M.
- Zoll, Rainer (2000): Was ist Solidarität heute. Frankfurt a. M.
- Zwick, Daniel (2021): Neue VW-Strategie – »Größer Wandel seit dem Übergang vom Pferd zum Auto«. Welt, 13. Juli.

VSA: Gewerkschaften, ja bitte!



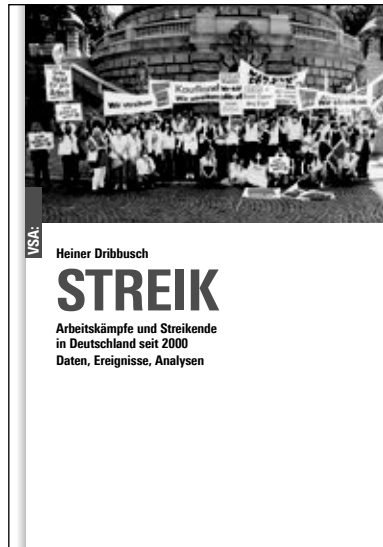
Garnet Alps/Carsten Maaß/
Hartmut Meine/Uwe Stoffregen
Gewerkschaft, ja bitte!

Ein Handbuch für Betriebsräte,
Vertrauensleute und Aktive
4. aktualisierte Ausgabe 2023
480 Seiten | Hardcover | Abb. | € 26.80
ISBN 978-3-96488-160-1

Dieses inzwischen als Standardwerk geltende Handbuch unterstützt sowohl erfahrene als auch neu gewählte Betriebsräte, Vertrauensleute und Jugend- und Auszubildendenvertreter*innen bei ihrer Arbeit im Betrieb.

Prospekte anfordern!

VSA:
VSA: Verlag
St. Georgs Kirchhof 6
20099 Hamburg
Tel. 040/28 09 52 77-0
Fax 040/28 09 52 77-50
Mail: info@vsa-verlag.de



Heiner Dribbusch

STREIK

Arbeitskämpfe und Streikende
in Deutschland seit 2000 –
Daten, Ereignisse, Analysen
376 Seiten | Hardcover | Abb. | € 29.80
ISBN 978-3-96488-121-2

»Wer wissen will, was gewerkschaftliche Politik ausmacht, welche Hochs und Tiefs die Arbeitskämpfentwicklung im 21. Jahrhundert in Deutschland bislang durchlaufen hat und warum Streik – gleichsam als Brennglas für gesellschaftliche Dynamiken und Konflikte – aus einer Demokratie nicht wegzudenken ist, sollte dieses Buch lesen. Kaum jemand hat sich eingehender mit Gewerkschaften und Arbeitskämpfen befasst als Heiner Dribbusch. Gut, dass er seine Erkenntnisse in diesem Band bündelt!«
(Nicole Mayer-Ahuja, Arbeitssoziologin, Professorin an der Universität Göttingen)

www.vsa-verlag.de

VSA: Arbeitswelten



VSA:

Richard Detje/Dieter Sauer

Corona-Krise im Betrieb

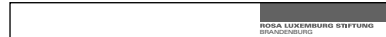
Empirische Erfahrungen aus
Industrie und Dienstleistungen

Richard Detje / Dieter Sauer
Corona-Krise im Betrieb
Empirische Erfahrungen aus
Industrie und Dienstleistungen
144 Seiten | € 12.80
ISBN 978-3-96488-097-0

Wie hat sich die Corona-Pandemie auf den »Infektionsherd Betrieb« ausgewirkt? Anhand einer Befragung von betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter*innen wagen die Autoren eine Zwischenbilanz zur »Jahrhundertkrise«.

Prospekte anfordern!

VSA: Verlag
St. Georgs Kirchhof 6
20099 Hamburg
Tel. 040/28 09 52 77-0
Fax 040/28 09 52 77-50
Mail: info@vsa-verlag.de



Malika Guellil

»Held*innen auf die Barrikaden!«

Care-Proteste als Ausgangspunkt
einer gesellschaftlichen Transformationsstrategie

VSA:



Malika Guellil
»Held*innen auf die Barrikaden!«
Care-Proteste als Ausgangspunkt
einer gesellschaftlichen
Transformationsstrategie
128 Seiten | € 12.80
ISBN 978-3-96488-198-4

Kochen, putzen, erziehen, pflegen – ist das Arbeit? Nein, sagen die Ideologen des Neoliberalismus. Care-Arbeit wird weder (gut) bezahlt noch gewürdigt. Corona-Pandemie und Pflegenotstand zeigen aber: Profit pflegt keine Menschen! Nur eine solidarische und gemeinwohlorientierte Transformation kann Mensch und Wohlfahrtsstaat revitalisieren und der neoliberalen Hegemonie entgegenwirken.

www.vsa-verlag.de

VSA: