



Interessenhaltungen von Beschäftigten bei Betriebsratsgründungen

Ingrid Artus

SOFI Tagung „Work in Progress 2015: Was bewegt Arbeitnehmer und
Arbeitnehmerinnen? Arbeitsbewusstsein und Gesellschaftsbild revisited“

23.3./24.3.2015, Göttingen

Gliederung

1. Zum Projektzusammenhang der empirischen Daten
2. Typische Konstellationen von Interessenhandeln:
 - 2.1 Schutz der gemeinschaftlichen Sozialordnung
 - 2.2 Kollektive Erweiterung der individuellen Interessenvertretung
 - 2.3 Kollektive Emanzipation
3. Fazit

1. Projektzusammenhang der Daten

Projekthintergrund

- **Projektteam: Silke Röbenack, Clemens Kraetsch, Ingrid Artus**
- **HBS-Forschungsprojekt zu Betriebsratsgründungen**
 - ✓ Gründe und Anlässe
 - ✓ InitiatorInnen
 - ✓ typische Verläufe und Muster von Betriebsratsgründungsprozessen
 - ✓ Vertretungswirksamkeit der neuen Gremien
- **76 Leitfadeninterviews mit Betriebsratsmitgliedern und VertreterInnen des Managements in 54 Betrieben**
- **Empirische Erhebung 6/2012 bis 8/2013**
- **Projektveröffentlichung geplant für 2015 bei Edition Sigma**

Untersuchungsbetriebe

- bundesweit
- aus 11 Branchen, mit Schwerpunkt im verarbeitenden Gewerbe (17), Handel/Instandhaltung und Reparatur von KFZ (11), Gastgewerbe (8), Postdienstleistungen/Logistik (5)
- mehrheitlich Klein- und Mittelbetriebe bis 199 Beschäftigte (37)
- im Zuständigkeitsbereich der Gewerkschaften ver.di (23), IG Metall (14), NGG (10), IG BCE (4), IG BAU (3)
- Betriebszugänge über Gewerkschaftskontakte, quantitative Erhebung, Medien sowie frühere Projekte

2. Interessenhaltungen von Beschäftigten

Spezifik der untersuchten Betriebsfälle und Daten

- ‚Betriebe ohne Betriebsrat‘, d.h. Betriebe ohne lange Mitbestimmungs-/Gewerkschaftstradition
- ‚Positivfälle‘ von gelungenem kollektivem Interessenhandeln
- Darstellung der Ereignisse aus Sicht der „AktivistInnen“
- Differente Konstellationen: Spezifische Betriebs- und Belegschaftsstrukturen (Interessenkonstellationen) korrelieren in typischer Weise mit ‚Anlässen‘ für Interessenhandeln und interessenpolitischen Mobilisierungsverläufen

Typische Konstellationen

mittelständische Betriebe verarb.Gewerbe u. qualifizierter Dienstleistungssektor, qualifizierte „männliche Facharbeiterbelegschaften“	Schutz der gemeinschaftlichen Sozialordnung
(schnell gewachsene) Konzernbetriebe d. qualifizierten Dienstleistungssektors; „hoch qualifizierte Angestelltenbelegschaften“	Kollektive Erweiterung individueller Interessenvertretung:
Filialen großer Konzerne; verarb. Gew. u. prekärer Dienstleistungsbereich, Spaltung zwischen „stabilem Kern und großer fluktuierender Randbelegschaft“	Kollektive Emanzipation

2.1. Schutz der gemeinschaftlichen Sozialordnung

Interessenkonstellation: Anerkennung versus Loyalität

- Kultur des fairen ‚Gebens und Nehmens‘; keine Interessenidentität, aber Verbundenheit aller Seiten mit dem ‚Projekt Betrieb‘

„weil der war trotz seiner Eigenheiten immer darauf bedacht, dass es fair zugeht, für alle Seiten fair, der hat zwar auch mal was gefordert, aber auch gegeben, sagen wir’s mal so. (...) „Ja klar, geht’s uns gut, wir wissen das, aber ihm geht’s auch gut mit uns“ (D19)

- Relativ gute Arbeits- und Entlohnungsbedingungen

„und jetzt vergleichst du das mal mit der Firma da drüben, mit der Firma da oder mit der da, selbst der [Name der Firma] zahlt keine vermögenswirksamen Leistungen mehr bei Neueinstellungen. Wir kriegen das, Urlaubsgeld pünktlich, Weihnachtsgeld pünktlich, Fahrgeld, bei welcher Firma kriegt man noch Fahrgeld....also das ist eigentlich das Paradies.“ (M10)

- Lange Betriebsgeschichte; stabilen Akteurskonstellationen => Vertrauenskultur

Anlässe für Interessenhandeln: Das bedrohliche Ereignis

- Plötzliches Ereignis, das stabile Betriebsgemeinschaft gefährdet, z.B.
 - Übernahmen, Fusionen, Ausgründungen
 - Wirtschaftliche Krisen, drohende Insolvenzen
 - Einschneidende Veränderungen d. Managementpolitik z.B. Austritt aus Arbeitgeberverband
- Leitung ist an diesen Ereignissen beteiligt oder unfähig, diese zu bewältigen => „Interessenvertretungslücke“; Informations- und Schutzbedarf

„Zwecks Waffengleichheit sollte ein Betriebsrat gegründet werden und um die Mitarbeiter vor negativen, für die Mitarbeiter negativen Entscheidungen der fusionierten [Name der Firma] zu bewahren, um gewisse Regelungen mit der Geschäftsleitung auszudiskutieren und auch zu beschließen. Das war die, ja die Gründungsidee für den Betriebsrat“ (D19)

Interessenpolitischer Mobilisierungsverlauf: schnell und unproblematisch

- Große, einhellig Zustimmung der Belegschaft;

„Das ging alles ziemlich fix dann auch, weil alle sehr begeistert davon waren, und das hat dann so seinen Lauf genommen.“ (M12)

- Bestehende (auch z.T. kollektive) Repräsentationsbeziehungen werden bestätigt bzw. formalisiert;
- kaum Widerstand der Geschäftsleitung
- Gewerkschaft (übergangsweise) als Mentorin

„Wo wir dann hier diese Probleme hatten, ist die IG Metall auf uns zugekommen, da bin ich wieder eingetreten, seitdem bin ich auch Mitglied bei der IG Metall, weil ich sie eigentlich als guten Verein finde (...) da sind dann auch viele Kollegen eingetreten und Kolleginnen, wobei ich dann sagen muss, wo das dann so im grünen Bereich, wieder im ruhigeren Fahrwasser war, da sind diese ganzen Herren und Damen wieder ausgetreten.“ (D19)

2.2 Kollektive Erweiterung der individuellen Interessenvertretung

Interessenkonstellation: Einbindung versus Autonomie

- Tausch von Anerkennung, Respekt, Einbindung gegen Leistungsbereitschaft und Commitment; kooperatives Miteinander (fast) ‚auf Augenhöhe‘; Selbstorganisation der Beschäftigten

„Man muss sich vorstellen, man hat ja hier jahrelang gearbeitet wie man wollte, d.h. der Vorgesetzte hat angewiesen, wie er wollte und der Mitarbeiter teilweise hat gearbeitet, wie er wollte (...) Jeder Manager hat das eben so gemacht, wie er wollte oder meinte. (...) Das heißt Führung fand eigentlich so statt: jeder wie er meint.“ (D02)

- Leistungsgemeinschaft („Höchstleistungskultur“ (D01))
- Selbstorganisation und individuelle Interessendurchsetzung

„Ich hab auch immer zu den Personen gehört, ich hab immer gesagt: ‚Ich kann mir selbst helfen. Ich brauche keinen Betriebsrat‘“ (D02)

Anlässe für Interessenhandeln: Intransparenz, „Chaos“ und Ende der Freiheiten

- Externe Faktoren (Marktzwänge, sinkende Gewinnmargen) und/oder interne Entwicklungen (schnelles Belegschaftswachstum, Übernahme der Firma, neue Managementmethoden) führen zum Ende der „Turnschuh-Politik“ mit „unheimlich vielen Freiheiten“ (D02)
 - Sich verfestigende Problemlagen betreffen immer größere Beschäftigtengruppen und sind immer weniger individuell bearbeitbar sind,
 - ‚Wildwuchs‘ von Regelungen, Defizit an einheitlichen Standards
 - unklare Zuständigkeiten, fehlende Verantwortungsübernahme, wachsende Intransparenz,
 - ‚ungeeignete‘ und ungeschulte Personen gelangen in Führungsfunktionen
- „Dass gerade durch dieses extreme Wachstum vielleicht es verschiedene Informationsebenen gibt und wirklich nicht immer alles von ganz oben ganz unten ankommt, dass da in vielen Bereichen eben nicht die Transparenz herrscht, und was man schon so allgemein als großes Problem oder einen Grund für die Betriebsratsgründung sah, war wirklich dieses Chaos.“ (D02)***

Interessenpolitischer Mobilisierungsverlauf: langwierig und spannungsreich

- Langwieriges Zusammenfinden separierter AktivistInnen(gruppen), z.T. mehrere Anläufe;
 - InitiatorInnen als souveräne und professionelle Akteure – aber Angst spielt erstaunlich große Rolle
- „Es warn auch verschiedene Bestrebungen schon mal einen Betriebsrat zu gründen. Bloß die Leute hatten sich, weil sie nun auch nicht gewerkschaftlich organisiert warn, haben sich nicht getraut. Weil es wurden auch Drohungen ausgesprochen und deswegen ist das auch nie auf die Beine gestellt worden“ (G03)*
- „Auf jeden Fall war es dann so, dass die Gruppe von Gleichgesinnten sich das erste Mal verständigt hat (...) ob da unter Umständen jemand Interesse und vor allen Dingen auch den Mut hätte, einen Betriebsrat zu gründen (...) Ich hab dann auch wenn überhaupt was von zu Hause gemacht, weil ich war extrem unter Angst. Also wir hatten eigentlich alle relativ viel Angst“ (D02)*
- geteilte Zustimmung der Belegschaft (“spannungsreicher Prozess“); GL ist eher überrascht; kaum Repression
 - Gewerkschaft als Partnerin im ‚Hintergrund‘

2.3 Kollektive Emanzipation

Interessenkonstellation: Repression versus Angst

- instrumenteller und z.T. repressiver Umgang der Geschäftsführung mit den Beschäftigten;

„Sie hören hier in den Zwischentönen oder in den deutlichen Tönen immer das Wort Angst und die Angst hier immer aktuell schön frisch zu halten, das ist ein Führungsinstrument“ (C01)

- große Machtasymmetrie

„Hauptsache weiterhin Arbeit, des is einfach so., weil det is nun mal ne Tätigkeit, wo man weder en Abitur braucht noch irgendwelche besondere Ausbildungen, sondern man kann das auch so eigentlich irgendwie hinbekommen“ (D07)

- autokratisch-hierarchisches Führungsverhalten; Beschäftigte als Befehlsempfänger ohne Widerspruchsrecht

„Weil diese Hierarchie, ich sag mal am Ende, das hat keiner mehr ertragen können.“ (M01)

- instrumentelle Sozialordnung; fehlende Anerkennung und Wertschätzung

Anlässe für Interessenhandeln: „Druck“ und „Willkür“

- Vielzahl von Anlässen: Gesundheitsgefährdende und entwürdigende Arbeitsbedingungen, niedrige Löhne, Flexibilitätszumutungen, systematische Verletzung gesetzlicher und tariflicher Regelungen

« Ein Kollege hat Burn Out bekommen. Dann is'n anderer Kollege zwei Jahre in psychiatrischer Behandlung. Der Druck ist zu groß Der Druck ist einfach zu groß. » (D14)
- stark betont: Gerechtigkeitsdefizite, Willkür, „Behandlung nach Gutsherrenprinzip“ (G05)

„Ja, wie soll man det sagen, war dat Wetter schön, war dat schlecht, war der Vorgesetzte schlecht gelaunt.... Und der Dritte der dann fragen kam für irgendwat, der wurde dann grundlos zusammengefaucht“ (D06)

„Ein Argument für die ganze Geschichte war eigentlich auch die Willkür. (...) Also der Umgang mit'm Menschen, das war sag ich mal ganz wichtig und wie gesagt die Befehlsstruktur.“ (M01)

„Dass wir hier vernünftig arbeiten können und dass wir uns auch mal wehren können gegen Ungerechtigkeit. Das war im Prinzip mein Grundgedanke.“ (M14)

„Und das war eigentlich so der Anlass (...) zu sagen, hier muss was passieren, es kann nicht sein, dass die alles vorgeben und wir haben das geringste Mitspracherecht“ (D08)

Interessenpolitische Mobilisierung: Solidarität und Entschlossenheit überwinden (manchmal) Angst und Repression

- ‚beherzte‘ AktivistInnen aus der Stammebelegschaft

„Also es war wirklich ein Großteil von denen, die sich haben aufstellen lassen, die haben gesagt, egal was passiert, ich mach da mit, ich will da rein, ich möchte hier was ändern, ich möchte hier mitbestimmen.“ (C01)

- Widerstand seitens der Geschäftsführung - z.T. repressiv; Gründe für Scheitern: Spaltung, Repression, mangelnde Professionalität

- Im besten Fall: Belegschaft steht ‚geschlossen‘ hinter der BR-Gründung; Gewerkschaft als Unterstützung und Schutz

„Unsere große Stärke ist einfach, dass wir uns seit Jahren kennen, also jetzt auch innerhalb des Gremiums untereinander und da ist eine Einheit da und ich glaube, das hat uns wirklich auch davor bewahrt, dass das auseinandergebrochen ist.“ (G01)

„Und dadurch haben wir es geschafft, eine Sicherheit irgendwo für uns hinzukriegen und auch für die anderen, die beteiligt werden wollten zu sagen: Okay, pass mal auf! Du hast hier einen Partner auch, eine Gewerkschaft! Wir sind nicht nur alleine, sondern wir haben auch eine Gewerkschaft. Das war ein psychologischer Effekt, der wirklich wichtig war für die Leute dann dort.“ (G01)

Fazit

- Vieles spricht für eine systematische „doppelte Perspektive“:
materielle Interessen UND Anerkennungsperspektive
- Moralischer Impetus für BR-Gründung: Respekt und Gerechtigkeit
- Problematiken der Mobilisierung:
 - Entwicklung kollektiver Sichtweisen auf betriebliches Geschehen,
 - moralisch einheitliches und überzeugendes ‚Framing‘,
 - Überwindung der Angst und Herstellung von Solidarität
- Konflikte haben kaum größere gesellschaftspolitische Implikationen;
es geht um betrieblichen Nahbereich und um ein ‚fares Miteinander‘

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!