

1. Einleitung

Ökonomische und gesellschaftliche Strukturwandelungsprozesse in den Großindustrien haben Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen vor tiefgreifende Probleme gestellt: Neue Kapitalstrategien und Methoden der Produktionsorganisation haben dazu geführt, dass sich die unternehmensinterne Konkurrenz zwischen lohnabhängig Beschäftigten erhöht hat und es für Unternehmensleitungen leichter geworden ist, Belegschaften einzelner Standorte gegeneinander auszuspielen. Gewerkschaftliche Zugeständnisse in der Lohn- und Tarifpolitik zur Sicherung von Beschäftigung sind die Folge. Um diesen Unterbietungswettbewerb zu stoppen, haben Betriebsräte und Gewerkschaften seit Beginn der 1990er Jahre die Einrichtung von Europäischen Betriebsräten (EBR) als länderübergreifende, die kollektive Verhandlungsposition stärkende Gremien der Interessenvertretung vorangetrieben.

Die Automobilindustrie ist ein besonders bezeichnendes Beispiel für die Restrukturierungen der letzten 20 Jahre: Ihre ökonomische Ausgangslage ist seit den 1970er Jahren durch eine zunehmende strukturelle Überproduktionskrise gekennzeichnet, welche die Betriebsräte und ihre Belegschaften über permanente Unternehmensrestrukturierungen und Kosteneinsparungsprogramme in eine Situation anhaltenden Krisenmanagements versetzt. Die Zunahme von Beschäftigungsunsicherheit ist die Folge. Aber auch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen stellen Betriebsräte und Gewerkschaften vor eine neue Situation: Angesichts der Ausrichtung von Unternehmen an den Bedingungen eines globalisierten Marktes einschließlich zunehmender Prekarisierung der Lohnarbeitsverhältnisse, Massenarbeitslosigkeit und des Abbaus wohlfahrtsstaatlicher Leistungen in den westeuropäischen Industriestaaten ist der Ausbau transnationaler gewerkschaftlicher Kooperation zu einer dringlichen Aufgabe geworden. In Anbetracht der allgemeinen Schwächung der vormals organisationsstarken Arbeiterbewegungen in den Metropolen (Silver 2005: 190) können EBR als kollektiver Versuch von gewerkschaftlich organisierten Belegschaftsvertretern gewertet werden, sich aus der Klemme der konkurrenten Unterbietungsspirale zu befreien.

Obwohl sich die Strukturen der Beschäftigtenvertretung auf Konzernebene etabliert haben, blieb transnationales solidarisches Handeln von lohnabhängig

Beschäftigten trotz der Einrichtung von EBR eher die Ausnahme. Von dieser Beobachtung geht meine Studie aus, die auf folgender forschungsleitender Frage basiert: Welche Hindernisse stehen einer solidarischen Kooperation von Beschäftigten in globalen Konzernen über Standorte und Ländergrenzen hinweg entgegen? Und welche Bedingungen sind die Voraussetzung ihres Erfolgs? Wenn die Fähigkeiten von Gewerkschaften, Verbesserungen für ihre Mitglieder durchzusetzen, in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation abnehmen, ist weniger zu ermitteln, *warum* gewerkschaftliche Solidarität von lohnabhängig Beschäftigten zurzeit so selten aufzufinden ist. Meine Studie geht vielmehr der den objektiven gegenwärtigen Bedingungen von gewerkschaftlichem Interessenhandeln entsprechenden Frage nach: Welche Formen kann internationale gewerkschaftliche Solidarität in Zeiten von Beschäftigungsunsicherheit überhaupt annehmen?

Gewerkschaftliche Repräsentanten im Betrieb sind hierbei nicht allein als ökonomische Akteure zu betrachten, sondern ebenso als sozialpolitische Träger von Interessenvertretung (Fichter/Gester et al. 2004). Um kooperatives oder unkooperatives Handeln von Belegschaftsvertretern im EBR im Rahmen des Standortwettbewerbs zu untersuchen, habe ich zwei Fallbeispiele deutscher Autokonzerne ausgewählt. Meine Studie legt somit einen empirischen Schwerpunkt auf die kooperativ-integrativen Austauschbeziehungen in deutschen Konzernen mit betrieblicher Mitbestimmungspraxis, welche auch für die Aushandlungsprozesse im jeweiligen EBR ein wichtiger Richtungswert sind. Die jeweiligen Konflikte stehen exemplarisch für die standortübergreifende Praxis von betrieblichen Interessenvertretern in Automobilkonzernen, mit der die Belastungen permanenter Unternehmensrestrukturierungen über mehr oder weniger solidarische Kooperation bewältigt werden.

Bei beiden Fallbeispielen handelt es sich um einen Testfall transnationaler Solidarität. Im Fall BMW-Rover führte die Ankündigung des Verkaufs der 1994 vom BMW-Konzern übernommenen englischen Rover-Werke im März 2000 zu großen Protesten an den englischen Standorten. In deutschen BMW-Betrieben kam es hingegen kaum zu solidarischen Aktionen; die Veräußerung des größten Teils der Rover-Produktion in England wurde im Gegenteil von den deutschen betrieblichen und gewerkschaftlichen Aufsichtsratsmitgliedern mitgetragen. Das größte Rover-Produktionswerk in Longbridge wurde jedoch nicht, wie BMW anfangs intendierte, an einen Risikokapitalfonds, sondern an ein britisches Unternehmerkonsortium verkauft, welches die englischen Gewerkschaften – und schließlich auch die deutschen Betriebsräte – unterstützten. Im Fall von Volkswagen handelt es sich hingegen um einen Konflikt zwischen zwei im Investitionswettbewerb stehenden Standorten im Jahr 2006: Als das VW-

Management vom Wolfsburger Betriebsrat Zugeständnisse in den Arbeitszeitregelungen forderte, trat dieser nur unter der Bedingung in Verhandlung, dass die Produktionskapazitäten am Standort erhöht würden. Dies hatte die Verlagerung der Golfproduktion des Brüsseler Werks zum Wolfsburger Standort zur Folge. Die von Betriebsschließung bedrohte Brüsseler Belegschaft 'besetzte' ihr Werk und rief zu Protesten auf. Es fand ein Solidaritätsbesuch von deutschen VW-Kollegen, jedoch keine Ausweitung der Streiks auf deutsche VW-Werke statt. Im Ergebnis bekam der Brüsseler Standort unter der VW-Tochtergesellschaft Audi zwei neue Fertigungsmodelle und wurde somit als Produktionsstätte erhalten, die Belegschaft musste aber einen Arbeitsplatzabbau von 3.200 Beschäftigten verkraften. Die Produktion ab 2009 wurde zudem von einer Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich abhängig gemacht.

Diese typischen Fälle drohender Betriebsschließung und des 'Standortpokers'¹ untersuche ich als besonders kritische Ereignisse im Koordinationsprozess transnationaler Solidarität von Beschäftigtenvertretungen. Zu diesem Zweck zeichne ich nach, welche Kommunikations- und Aushandlungsprozesse zwischen den Standortvertretern stattfanden und inwiefern die spezifischen integrativen Kooperationsverhältnisse zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat bei BMW und VW die Entscheidungen der Beschäftigtenvertreter im EBR beeinflussten. Meine Untersuchung geht von der Annahme aus, dass über den erhöhten Anpassungsdruck, der mit der Bedrohung der Kostenreduktion auf jeder einzelnen Standortbelegschaft lastet, die Bereitschaft der Beschäftigtenvertretungen zu Konzessionen an die Kapitaleseite vor allem im Bereich der Arbeitszeitflexibilisierung und Entlohnung in den letzten 20 Jahren in Deutschland erheblich gestiegen ist. Das mit den Zugeständnissen beabsichtigte Ziel langfristiger Beschäftigungssicherung ist dennoch nicht erreicht worden (vgl. Sablowski 2004: 8; Bergmann/Bürckmann et al. 2002: 14). Die problematische Verknüpfung von betrieblichem Co-Management, *Concession Bargaining* und dem Versuch, in diesem Kontext standortübergreifende gewerkschaftliche Gegenmacht zu entwi-

1 Mit 'Standortpoker' ist eine Folge von Kapitalmobilität gemeint, die als Handlungspotential dem Kapital ermöglicht verschiedene Standorte gegeneinander auszuspielen: „Standortveränderungen können Folge von Zwang oder Druck sein. Mobilität bezeichnet hingegen ein Handlungspotential, nämlich zwischen verschiedenen Standortalternativen wählen zu können. Mobilität ist dann und insoweit gegeben, wie es aus der Sicht eines Unternehmens mehrere betriebswirtschaftlich ähnlich rentable Standorte gibt. Mobilität bezeichnet einen Aktionsparameter der Unternehmen, das heißt ein Handlungspotential, das die Unternehmen nach eigenem Ermessen einsetzen können.“ (Kisker 1999: 70)

ckeln, ist bereits vielfach identifiziert worden. Dieser Problematik wurde jedoch erst in neueren empirischen Studien zu EBR Rechnung getragen, in denen die Analyse auf betrieblichem Co-Management und der dem Problemfeld zugrunde liegenden Interaktionsprozesse der jeweiligen Akteure (nationale Gewerkschaften, betrieblichen Beschäftigtenvertretungen und Belegschaftsinteressen sowie Konzernmanagement) gelenkt wird. Meine Studie leistet mit ihrem Fokus auf die betriebliche Praxis von Co-Management einen ergänzenden Beitrag zu den neueren Ansätzen der EBR-Forschung.

Als gewerkschaftspolitisches Instrument wurden EBR seit ihrer Einrichtung von gewerkschaftsnahen Forscherinnen und Forschern der Sozialwissenschaften mit hohen Erwartungen verbunden – schnell bereiteten die Befunde ihnen große Enttäuschungen. Die Argumente dafür sind vielfältig, dabei bleiben die meisten sozialwissenschaftlichen Erklärungsansätze genauso widersprüchlich wie unbefriedigend: EBR führten vielmehr zur Verfestigung nationaler Standortinteressen, als dass ihre Praxis zur solidarischen Kooperation verhelfe (Wills 2000; Hancké 2000). Sie seien eher zum Vorteil der Unternehmensleitung als der lohnabhängig Beschäftigten (Arrowsmith/Marginson 2006). EBR könnten keine eigenständige gewerkschaftliche Solidarität entwickeln, weil sie von den Gewerkschaftsorganisationen personell abgekoppelt seien (Knudsen 2004). Die institutionellen Rahmenbedingungen von EBR seien noch nicht genügend ausgebaut, um EBR ‘wirklich’ handlungsfähig zu machen (Lecher/Platzer et al. 2001). Es sei vor allem der mangelnde Wille der Akteure, der dazu führe, dass die bestehenden rechtlich-institutionellen Möglichkeiten nicht ausreichend genutzt würden (Kotthoff 2006). Kulturelle Dispositionen der Akteure verhinderten die Bildung ‘europäischer Identität’ und somit Kooperation im EBR (Stirling/Tully 2004; Whittall 2007). Die derzeitige Dominanz institutioneller nationaler Verhandlungssysteme hemme (noch) eine ‘europäische’ Kooperation (Müller/Platzer et al. 2006). Kurz und gut: Zwischen gewerkschaftspolitischem Anspruch und betrieblicher Realität scheint eine mehr oder weniger große Lücke zu klaffen. Meine Studie soll dazu beitragen, diese Diskrepanz zwischen gewerkschaftlichem Anspruch und realen Verlaufsformen transnationaler Kooperation von Beschäftigtenvertretungen auf Unternehmensebene aufzuklären.

Auch wenn der Großteil sozialwissenschaftlicher Studien für sich in Anspruch nimmt, den EBR als interessenpolitisches Gremium zu untersuchen, fällt bei allen diesen Studien auf, dass die Forschungsansätze zwei wesentliche Blindstellen zur Untersuchung von überbetrieblicher Interessenpolitik aufweisen: Erstens, dass die Beziehungen zwischen Betriebsräten und Management im Kontext kapitalistischer Produktionsweise durch ein asymmetrisches Herrschaftsverhältnis zu

charakterisieren sind, das durch die ungleiche Verteilung von Abhängigkeiten und Machtressourcen bedingt ist. Und zweitens, dass EBR-Gremien als durch das Kapitalverhältnis vorstrukturierte Orte von Interessenhandeln den Akteuren keine beliebig bestimmbaren Handlungsspielräume zur Verfügung stellen. Meine Untersuchung verfolgt im Unterschied zu den auf kulturellen und institutionellen Erklärungsansätzen basierenden Studien einen politisch-ökonomischen Ansatz, der EBR-Praxen als Ergebnis interessenpolitischer Koordination *und* in Auseinandersetzung mit Kapitalinteressen begreift.

EBR-Praxen konstituieren sich nicht unabhängig von kapitalistischen Verwertungsbedingungen, sind aber gleichzeitig durch das gemeinsame Klasseninteresse von Lohnabhängigen entgegen kapitalistischer Konkurrenz bestimmt. Ein weiterer Untersuchungsschwerpunkt meiner Arbeit besteht darin, betriebliches Interessenhandeln als von Kooperation und Konflikt bestimmte Formen von Betriebspolitik zu begreifen, welche die Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsräten als soziale Beziehungen in „antagonistischer Kooperation“ (Mayer 1973: 40) bestimmen. Mein Begriff von Interessenpolitik berücksichtigt gleichermaßen materielle wie soziale Interessen. Dies bedeutet für die betriebliche Ebene, dass die Verhandlungspunkte zwischen Betriebsrat und Management sowohl lohn- und tarifpolitische Aspekte wie Fragen der sozialen Sicherung berühren. Diese ‚Verquickung‘ macht betriebliche Aushandlungsprozesse zu einem Exempel gesellschaftlicher Interessenaushandlung zwischen Lohnarbeit und Kapital.

1.1 Gewerkschaften zwischen Konflikt und Partnerschaft

Die Geschichte der europäischen Gewerkschaftsbewegungen ist eine Geschichte der nationalistischen Spaltung. Nicht nur die Unterschiede der Vertretungsfunktion von Gewerkschaften entsprechend politischer, beruflicher oder sektorweiter Orientierung trugen zur innereuropäischen Fragmentierung der Organisationslandschaft bei. Auch wie sich Gewerkschaften definieren und welches Programm sie sich geben, variiert je nach Land und Organisation. Dies ist zum Teil abhängig vom jeweiligen historischen Kontext, dem jeweiligen politischen System und in welcher Form sich die Gewerkschaften in das gegebene gesellschaftliche Institutionengefüge integrieren. Der Grad der Fragmentierung hängt aber auch davon ab, wie stark sich Gewerkschaften auf ökonomische Forderungen beschränken oder sich über interessenpolitische Schnittmengen einem größeren sozialen Zusammenhang öffnen. Je größer die Inklusivität der Gewerkschaftsprogrammatik

und Mitgliederorganisation, desto stärker wollen (oder können) Gewerkschaften eine gesellschaftspolitische Rolle ausfüllen (siehe Zeuner 2004).

Einen knappen Überblick über die möglichen Formen gewerkschaftlicher Repräsentation (und dem inhärenten Gewerkschaftsverständnis) gibt Richard Hyman mit seiner Typologie der Gewerkschaften, die sich zwischen den drei Gegenpolen von Markt, Gesellschaft und Klasse bewegten. Mit Hilfe von Hymans Typologie kann ein gesellschaftliches Spannungsverhältnis gezeichnet werden, in dem Gewerkschaften unterschiedliche Funktionen und Handlungsoptionen haben können:

Seit ihrer Entstehung spalteten sich die Arbeiterbewegungen in drei Lager (siehe Hyman 2001: 2-5): Der radikale linke Flügel verfolgte den Aufbau von Gewerkschaften vor allem als politische Institution der Arbeiterklasse, zur sozialen Mobilisierung in anti-kapitalistischer Opposition zu den Verhältnissen und mit dem Ziel einer grundlegenden sozialen Revolution (*Radical-Oppositional Unionism*). Diesem Ansatz lag die Idee einer radikalen „Sozialdemokratie“ zugrunde, die sich je nach politischer Ausrichtung (Leninisches Kommunismus-Modell, libertäres Syndikalismus-Modell, rätedemokratisches Sozialismus-Modell) eine unterschiedliche Form der Organisation gab. Heute lässt sich diese Richtung unter basisdemokratischen Gewerkschaftsströmungen zusammenfassen, die sich beispielsweise an der Zusammenarbeit mit sozialen Bewegungen orientieren (wie z.B. der *Social Movement Unionism* in den USA) und sich nicht auf betriebliche, tarifpolitische Interessenvertretung beschränken wollen, sondern ebenso gesamtgesellschaftliche Interessen verfolgen. Basisgewerkschaften befürworten die Selbstorganisation ihrer Mitglieder und haben einen inklusiven Ansatz, der sich gegen die Vertretung einer privilegierten Schicht z.B. von Facharbeitern gegen ungelernete Arbeitskräfte richtet und alle Lohnabhängigen eines Betriebes miteinbeziehen will. Klientelpolitik lehnen sie genauso ab wie reine Stellvertreterpolitik von Delegierten der Basis. Als für diesen Ansatz repräsentative Beispiele seien die stark lokal engagierten *Confederazione Cobas* in Italien oder die SUD-Gewerkschaften in Frankreich genannt.

Das zweite Lager hat seine ideologischen Wurzeln im sozialen Katholizismus, der die Gewerkschaftsbewegung als Mittel zur sozialen Integration betrachtete und dem Konzept des Klassenantagonismus ein auf Gemeinwohl und Wohltätigkeit basierendes Modell von Gesellschaft entgegensetzte (*Integrative Unionism*). Der Ausgleich sozialer Unterschiede sollte hiernach durch selbstverantwortliches, gemeinnütziges Handeln der Wohlhabenden zustande kommen, welche ihrerseits kooperatives Entgegenkommen von den 'dankbaren' Empfängern erwarten konnten. Auf dieser Grundlage gründeten sich christliche Gewerkschaften

wie zum Beispiel in Belgien als explizit anti-sozialistisch und bekämpften die sozialistisch orientierten Gewerkschaften als konkurrierende Organisationen. Mit der reformistischen Verschiebung der Sozialdemokratie von revolutionärer Transformation hin zu gemäßigter, 'evolutionärer' Reform trafen sich beide Lager aber in vielen Vorstellungen. Auch von christlichen Gewerkschaften wurden kapitalismuskritische Perspektiven aufgenommen, die einen 'sozialverträglichen Kapitalismus' einforderten und an das soziale Verantwortungsbewusstsein der Industrie appellierten: „Despite their organizational confrontation, then, social-democratic and christian-democratic unionisms came to share significant common ideological attributes: a priority for gradual improvement in social welfare and social cohesion, and hence a self-image as representatives of social interests.“ (ebd.: 3) Für das reformistische sozialdemokratische Lager wurde der Klassenkompromiss somit zum einzigen Zweck und Ziel, mit dem eine gesellschaftliche Umverteilung zu erreichen sei, nicht mehr die Umverteilung als ein erster Schritt zur gesellschaftlichen Transformation.

Nicht immer genau von dem zweiten Modell abgrenzbar ist der dritte Typus von Gewerkschaft, der sich programmatisch vor allem als Repräsentant *betrieblicher* Interessen von Lohnabhängigen versteht. Was als sogenannter *Business Unionism* besonders im US-amerikanischen Raum verbreitet ist, findet ebenso seinen Ausdruck in der Praxis britischer berufsständischer Gewerkschaften oder grundsätzlich als Gewerkschaftsform, die sich vor allem als 'Dienstleister' ihrer Mitglieder versteht. Ihre Aufgaben sind auf tarifpolitische und arbeitsmarktliche Aushandlungen begrenzt. Wie Richard Hyman bemerkt, hat sich die deutsche in dieser Beziehung an die britische Gewerkschaftslandschaft angenähert: „The British notion of 'free collective bargaining' and the German concept of *Tarifautonomie* both imply that there should be at most an arm's-length relationship between the sphere of party politics and that of trade union action.“ (ebd.)²

Richard Hyman beschreibt die drei Typen bzw. Ideologien des Gewerkschaftswesens als eine dreifache Spannung („triple tension“), die der jeweiligen Gewerkschaftsidentität und Zielsetzung zugrunde liege. Denn die Gewerkschaftstypen bewegten sich jeweils zwischen den Angelpunkten dieses 'Dreiecks', also zwischen Markt, Gesellschaft und Klasse, und seien nicht bloß jeweils einer Kategorie zuzuordnen. Trotz ihrer unterschiedlichen programmatischen Ausrichtung blieben Gewerkschaften aber grundsätzlich Vertretungsinstanzen der Klasse. Diese seien zum Selbsterhalt gezwungen, Beschränkungen ihrer Programmatik und Praxis

2 Kursivgesetzte Hervorhebungen in Zitaten sind immer als im Original gesetzte Hervorhebungen wiedergegeben.

zu akzeptieren, welche durch die strukturellen wie sozialen Rahmenbedingungen gegeben sind:

„Whether or not they endorse an ideology of class division and class opposition, unions cannot escape a role as agencies of class. Yet unions also exist and function within a social framework which they may aspire to change but which constrains their current choices. Survival necessitates coexistence with other institutions and other constellations of interest (even those to which certain unions may proclaim immutable antagonism). Unions are part of society.“ (ebd.: 4)

Gewerkschaften sind somit als ein Teil der bürgerlichen Gesellschaft zu begreifen, sie bewegen sich permanent in einem von objektiven Widersprüchen durchsetzten sozialen Raum.

Auch historisch betrachtet sind Gewerkschaften ein Produkt des Kapitalismus, denn sie entstanden als Zusammenschlüsse zur Milderung von marktbedingter, kapitalistischer Konkurrenz. Die wirtschaftliche Industrialisierung in den europäischen Ländern seit dem ausgehenden 18. Jahrhundert löste eine tiefgreifende Umwälzung aller Arbeits- und Lebensverhältnisse aus, die bis heute fortwirkt. Die vorindustrielle, auf Agrarwirtschaft und Manufaktur basierende Wirtschaftsweise wurde durch eine auf technischen Neuerungen, einer komplexen Arbeitsteilung und Massenproduktion basierenden industriellen Produktionsweise abgelöst. Gleichzeitig hat sich die bestehende gesellschaftliche Spaltung einer feudalistischen Klassengesellschaft durch die Entstehung eines von Lohnarbeit abhängigen Proletariats und einer besitzenden Klasse weiterentwickelt, wenn nicht gar vertieft. Die früheste Form gewerkschaftlicher Vereinigung waren in England die sogenannten *Craft Unions*, die definitorisch dem eher 'angepassten' *Business Unionism* zuzuordnen sind. Wie die Entstehungsgeschichte der *Craft Unions* zeigt, schließt ihre auf die Regulation von Arbeitsmärkten ausgerichtete Tätigkeit nicht aus, dass darüber hinaus auf Konflikt ausgerichtete oder auf breitere Solidarität abzielende Handlungsstrategien und Praxen entwickelt wurden. So hat beispielsweise die britische Gewerkschaftsbewegung, obwohl sie in ihrer historischen Entwicklung eher versuchte, kurzfristige, berufsbezogene Interessen gegen die durch Marktkräfte verursachten Missstände durchzusetzen, eine innerorganisatorisch stark auf kollektive Solidarität setzende Mitgliederschaft hervorgebracht. Obwohl also die Vorläufer der ersten Arbeitervereinigungen in England eine exklusive Vereinigung zur Regulierung der Zugangsmöglichkeiten zum Beruf und Arbeitsplatz waren, betrieben sie zugleich auf gegenseitiger Hilfe beruhende regionale Netzwerke in Verbindung mit den Vereinigungen anderer Ortschaften. Die Gesellenwanderung, das originär britische *Tramping System*, förderte in ruhigeren Zeiten den Austausch über Löhne und Arbeitsbedingungen untereinander. Zum einen hatte das System

ursprünglich den Zweck gehabt, für die Lehrlinge die Suche um Anstellung und umfangreiche Ausbildung zu erleichtern und wurde im frühen 19. Jahrhundert ein Mittel, um erwachsene arbeitslose Mitglieder der *Craftsmen's Clubs* in anderen Ortschaften wieder in Arbeit zu verhelfen. Das System sollte aber auch dazu dienen, dass Arbeitslose nicht dazu gezwungen werden konnten, schlechtere Arbeitsbedingungen zu akzeptieren und damit die Löhne der anderen zu drücken, indem es ihnen ermöglichte, an einem anderen Ort eine angemessen bezahlte Anstellung zu finden. Darüber hinaus konnten im Falle lokaler Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber potenziell bedrohte Aktivisten aus der Schusslinie genommen und in andere Ortschaften verschickt werden. Auch das Versenden und Aufstellen 'fremder' Streikposten (*Secondary Picketing*) an bestreikten Arbeitsstellen rührt von diesem traditionellen System der Gesellenwanderung³ her (die lokalen Arbeitgeber antworteten übrigens auf diese Praxis oftmals damit, sich ebenfalls zusammenzuschließen, um die 'fremden' Streikposten zu identifizieren) (Reid 2005: 40).

Die Entstehung von Kapital und Lohnarbeit⁴ verstetigte rigorose Ausbeutungsverhältnisse, die zum Ende des 19. Jahrhunderts zur Verarmung, Verelendung und zum Verschleiß der Arbeiterklasse führten. Das Fabrikssystem samt seiner Maschinerie und seinem neuen Zeitregime setzte völlig neue Maßstäbe von Arbeitsorganisation und Disziplin, die auch gesellschaftlich wirksam wurden (siehe Holloway/Thompson 2007). Um sich gegen die miserablen Arbeitsbedingungen in den Fabriken und die fortschreitende gesellschaftliche Ungleichheit zur Wehr zu setzen, schlossen sich Arbeiterinnen und Arbeiter in gewerkschaftlichen Vereinigungen zusammen, welche die Durchsetzung politischer wie ökonomischer

-
- 3 Diese in England entstandene Form der Gesellenwanderung ist nicht völlig deckungsgleich mit den sogenannten Wanderjahren der Gesellen im vorindustriellen Deutschland. Die vorgeschriebene Praxis der damaligen Zünfte hatte zwar ganz ähnlich den für die Ausbildung erforderlichen Wissenserwerb sowie die Regulierung des regionalen Arbeitsmarktes zum Ziel, eine gegenseitige systematische Unterstützungsfunktion bei Arbeitskämpfen war damit jedoch nicht verbunden.
 - 4 Mit Kapital oder Kapitalstrategien sind im Folgenden immer Angehörige des Wirtschaftsunternehmens und ihre Strategien im gesellschaftlichen Verhältnis von Klassen (Kapital und Lohnarbeit) gemeint. Aus dieser Definition von Gesellschaft als Klassengesellschaft leitet sich auch der hier verwendete Begriff von Interessenvertretung als Vertretungsinstanz von Klassen- bzw. Arbeiterinteressen ab: „Die ökonomischen Verhältnisse haben zuerst die Masse der Bevölkerung in Arbeiter verwandelt. Die Herrschaft des Kapitals hat für diese Masse eine gemeinsame Situation, gemeinsame Interessen geschaffen. So ist diese Masse bereits eine Klasse gegenüber dem Kapital, aber noch nicht für sich selbst. In dem Kampf, den wir nur in einigen Phasen gekennzeichnet haben, findet sich diese Masse zusammen, konstituiert sie sich als Klasse für sich selbst. Die Interessen, welche sie verteidigt, werden Klasseninteressen.“ (Marx 1960: 191)

Interessen zum Ziel hatten. Ökonomische Forderungen nach Arbeitszeitverkürzung, Lohnerhöhung und dem Verbot von Kinderarbeit wurden mit politischen Ansprüchen auf bürgerliche Rechte wie Streik-, Koalitions- und Wahlrecht geltend gemacht. Die staatliche Unterdrückung der Arbeiterbewegungen u.a. durch Vereinigungsverbote führte zu einer Radikalisierung der politischen Forderungen, die auf eine grundsätzliche Gesellschaftsveränderung abzielten (Bewegungen des Sozialismus, Kommunismus, Anarchismus).⁵ Die schrittweise Durchsetzung bürgerlicher Rechte sowie die Anerkennung der Gewerkschaften und der Arbeiterparteien als legale Organe der Interessenvertretung von Lohnabhängigen ließen die politischen Programme jedoch in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in den Hintergrund treten. So setzte sich in den industrialisierten Ländern bald eine Trennung von politischer und betrieblicher Organisation durch. Auch in Ländern wie Frankreich, Belgien und den südeuropäischen Ländern, wo sich dezidiert politische Richtungsgewerkschaften gebildet hatten, trat die 'politische Speerspitze' in Form einer gesellschaftstransformierenden Programmatik hinter die operationalen, alltagsgeschäftlichen Fragen kollektiver Organisation am Arbeitsplatz zurück und überließ den Parteien als exklusivem politischem Akteur den Vortritt. Diese Trennung von politischer und ökonomischer Ebene wurde nach dem Zweiten Weltkrieg in den westeuropäischen Industriestaaten nochmals gefestigt:

„Inhaltlich ist der industrielle Konflikt auf Lohn- und Arbeitsbedingungen eingegrenzt. Übergreifende, aus der spezifischen Klassenlage resultierende Interessen werden an das politische System (Parteien, Parlament, Regierung) delegiert. Man akzeptiert die Gemeinwohl-Verwaltung bzw. die Schiedsrichterfunktion des Staates im pluralistischen Interessenkampf.“ (Esser 2003: 71)

Ihre Beziehung zum Staat wurde von den Gewerkschaften der einzelnen europäischen Länder jedoch unterschiedlich interpretiert. So lehnten z.B. britische und französische Gewerkschaften eine umfassendere rechtliche Institutionalisierung ihres Aufgabenfeldes explizit ab, weil sie ihre Autonomie nicht nur gegenüber dem Staat, sondern auch gegenüber dem Kapital gewahrt wissen wollten. Trotzdem agieren Gewerkschaften auch in diesen Ländern in einem staatlich regulierten

5 Wie Karl Polanyi betont, hatte die politische Kraft der Arbeiterbewegung unterschiedliche gesellschaftspolitische Folgen: „Auf dem Kontinent wurden die Gewerkschaften von der politischen Partei der Arbeiterklasse geschaffen; in England hingegen war die politische Partei eine Schöpfung der Gewerkschaften. Während die Gewerkschaftsbewegung auf dem Kontinent mehr oder weniger sozialistisch wurde, blieb in England sogar der politische Sozialismus im Wesentlichen von den Gewerkschaften geprägt. Das allgemeine Wahlrecht, das in England zur Stärkung der nationalen Einheit beitrug, hatte daher auf dem Kontinent häufig die gegenteilige Wirkung.“ (Polanyi 1978: 241-242)

Umfeld, beispielsweise durch die rechtsverbindliche Festlegung von Mindestlöhnen, und handeln somit nicht völlig unabhängig vom soziopolitischen Kontext.

1.2 Gewerkschaften und der gesellschaftliche Klassenkompromiss

Im Kapitalismus kommt den Gewerkschaften eine vermittelnde Rolle zu, ihr Handlungsspielraum wird durch ihre eigene widersprüchliche Funktionsbestimmung eingegrenzt: dem alltäglichen Sich-Bewegen im Spannungsverhältnis zwischen Gewerkschaft als ordnungspolitischem Faktor und als Organisation der Gegenmacht. Rainer Zoll hat diesen „Doppelcharakter“ der Gewerkschaften wie folgt beschrieben:

„Gewerkschaften sind weder die Verkörperung einer revolutionären Vorhut der Arbeiterklasse noch sind sie Handlanger des Kapitals, gar der verlängerte Arm der Kapitalisten in der Arbeiterklasse. Sie sind die erste, unmittelbare Organisation der Lohnarbeiter und als solche ein Element des Kapitalverhältnisses. Sie bilden eine Gegenmacht der Arbeiter zur Macht des Kapitals, aber sie sind auch ein Ordnungsfaktor, denn sie organisieren die Arbeiter – und das heißt: ‘ordnen’ sie –, sie kanalisieren ihre Wut, ihre Revolte und ihre Ohnmacht. Ordnungsfaktor *und* Gegenmacht – das ist keine Alternative gewerkschaftlicher Existenz, denn Gewerkschaften sind immer beides; dieser Doppelcharakter ist ein Makel, der ihnen seit ihrer Entstehung anhaftet.“ (Zoll 1982: 7)

Da Gewerkschaften einerseits als Vermittler zwischen den Interessengegensätzen auftreten, andererseits als Vertreter der organisierten lohnabhängig Beschäftigten agieren, bewegen sie sich in einem permanenten Antagonismus zwischen konfrontativer Kampf- und befriedender Kompromissbereitschaft. Hierbei gibt es unterschiedliche Ausprägungen gewerkschaftlicher Praxis, die vom standortbornierten *Concession Bargaining* bis hin zu einer konfliktorischen, standortübergreifenden gewerkschaftlichen Praxis wie beispielsweise konzernweit koordinierte Streik- und Protestaktionen reichen. Gewerkschaftliches Handeln ist, wie Marx es ausdrückte, gegen die negativen Wirkungen des Lohnsystems gerichtet, „nicht aber gegen die Ursachen dieser Wirkungen [...]“ (Marx 1967: 69) In ihrem Streben, den Preis der Arbeitskraft stabil zu halten bzw. zu erhöhen, richten sich gewerkschaftliche Forderungen aber gegen die Verwertungslogik des Kapitals, welches bestrebt ist den Preis der Arbeitskraft so gering wie möglich zu halten und so viel Mehrwert wie möglich aus dem Einsatz der Arbeitskraft abzuschöpfen. Zugespitzt ließe sich deshalb mit Ralph Darlington sagen: „Trade unions are profoundly contradictory institutions, struggling both against capitalism and

within it [...]“ (Darlington 1994: 26) Gewerkschaften haben im Kapitalismus eine kompensatorische Funktion, da sie als Vermittlungsinstanz zwischen Kapital und Arbeit einen Kompromiss verhandeln müssen, den sie im Notfall auch gegen ihre eigene Mitgliedschaft durchzusetzen fähig sind. Gewerkschaften üben somit auch eine Kontrollfunktion über ihre Mitglieder aus, die ihre Interessen möglicherweise nur teilweise vertreten und durchgesetzt sehen.

Der wichtigste Ort gewerkschaftlicher Organisation ist der Arbeitsplatz, d.h. in großen Fertigungsindustrien ist es vor allem der Betrieb. Die betrieblichen Interessenvertreter von Beschäftigten können dabei direkte Vertreter einer Gewerkschaft sein (wie dies beispielsweise in England oder Belgien der Fall ist) oder indirekte Vertreter (wie beispielsweise in Deutschland). In beiden Fällen ist gewerkschaftliche Organisation in einem Land zwischen betrieblicher und lokaler bzw. nationaler Ebene aufgeteilt. Überbetriebliche Verhandlungen wie z.B. sektorweite Tarifvereinbarungen kommen so über lokale gewerkschaftliche Koordinatoren außerhalb der Betriebe zustande; nationale, über Regierungspolitik vermittelte Bündnisse zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden werden von Gewerkschaftssekretären der obersten Vorstandsebene verhandelt. Über diese innerorganisatorische hierarchische Arbeitsteilung handeln Gewerkschaften über den Betrieb hinaus kollektive Vereinbarungen und nationale Abkommen aus, die langfristige gesellschaftliche Effekte haben können. Diese korporatistischen Arrangements können selbst wieder Einfluss auf die betriebliche Ebene haben und langfristige betriebpolitische Weichen stellen (wie z.B. das ‘Bündnis für Arbeit’ unter der Schröder-Regierung) oder aber ihre Implementation verfehlen, z.B. weil sich ein großer Teil der Belegschaften und ihre Vertretung dem Abkommen oder Gesetz verweigern. Mit Ralph Darlington lässt sich in Bezug auf das Wechselspiel von betrieblichen und gesellschaftlichen Kräftekonstellationen schlussfolgern: „Obviously there is a continuous and overlapping interrelationship between the balance of class forces generally and balance of workplace power specifically.“ (ebd.: 37) Im alltäglichen betrieblichen Handeln von Interessenvertretungen der Beschäftigten spiegelt sich also immer auch die aktuelle gesellschaftliche Kräftekonfiguration wider. Wie betriebliche Konflikte gelöst und wie die Rahmenbedingungen der Arbeitsverhältnisse geregelt werden, ist durch die landesüblichen Arbeitsbeziehungs- und Rechtssysteme sowie die spezifischen Gewerkschaftskulturen vorgegeben. Dieser Handlungsrahmen bedarf aber der alltäglichen Umsetzung und es verbleibt dem Tauziehen der widerstreitenden Interessen, welche Qualität und Interpretation ihm zugemessen wird.

Gewerkschaften handeln also als sozialer und wirtschaftlicher Akteur nicht autonom. Sie sind in einen Klassenkompromiss eingebunden, der unabhängig von

ihrer ideologisch-programmatischen Ausrichtung den Aktionsrahmen vorgibt. Gewerkschaften mögen ein antikapitalistisch motiviertes Programm haben, sie sind dennoch gezwungen den Status quo als Verhandlungsterrain anzuerkennen, um kurzfristige Interessen ihrer Mitglieder beispielsweise an Verbesserung der Arbeitsbedingungen durchsetzen zu können:

„Unions which take every opportunity to fight the employer can expect retaliation; other than in times of social and political turmoil, most workers are unlikely to remain willing to accept for long the costs of such a mode of trade union action, and the outcome is thus likely to be defeat and demoralization. [...] The pressures to combine order with militancy are experienced by workplace activists as well as by national officials, by political radicals as well as by moderates.“ (Hyman 2001: 29)

Josef Esser beschreibt Gewerkschaften zudem als „*intermediäre Organisationen* zwischen Gesellschaft und Staat“ (Esser 1982: 244), wobei sie auf Grundlage jeweiliger historischer Bedingungen „zwischen gesellschaftlicher Autonomie und Etatisierung“ (ebd.) hin- und herpendelten. Dabei ist die Durchsetzungsfähigkeit von Gewerkschaften abhängig von den jeweiligen gesellschaftlichen Kräfteverhältnissen sowie von ökonomischen (Konjunktur-)Bedingungen. In Zeiten wirtschaftlicher Krise sind die Chancen geringer, Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und Lohnerhöhungen durchzusetzen als in Zeiten wirtschaftlicher Prosperität. Dies ist aus dem Grunde gegeben, weil die Marktmacht⁶ von Arbeiterinnen und Arbeitern stark von der Angebot-Nachfrage-Dynamik auf dem Arbeitsmarkt bestimmt ist. Geringe Marktmacht kann zwar vereinzelt durch hohe Produktions- und Organisationsmacht kompensiert werden, für die Bewegung der Arbeitskämpfe insgesamt ist geringe Marktmacht jedoch ein struktureller Nachteil.

Die Tatsache, dass Gewerkschaften als ein Teil der Gesellschaft zu betrachten sind, bedeutet, dass sie in gesellschaftliche Prozesse eingebunden sind, die von objektiven, historischen Bedingungen bestimmt werden, diese aber ihrerseits durch die gesellschaftlichen Prozesse auch verändert bzw. aufrechterhalten werden. So spricht Ellen Meiksins Wood auch von der Produktionsweise als einem „gesellschaftlichen Phänomen“ (Meiksins Wood 2010: 35). Die heutige bürgerliche Gesellschaft ist durch ökonomische Industrialisierungs- sowie politische Modernisierungs- (und Regressions-)Prozesse geprägt und ist somit eng mit dem Fortschritt der kapitalistischen Produktionsweise verknüpft. Trotz dieser objektiven Faktoren ist Gesellschaft im Kapitalismus kein determiniertes Gefüge, sondern wird durch die in ihr vorfindbaren sozialen (Macht-)Beziehungen bestimmt,

6 Zur Definition von Markt-, Organisations- und Produktionsmacht siehe Silver 2005.

wobei die jeweiligen Akteure trotz eines strukturellen Machtungleichgewichts zwischen Kapital und Arbeit zu einem Aushandeln ihrer Interessen gezwungen sind. In diesen Entscheidungsprozessen bestimmen die Akteure über die Rahmenbedingungen wirtschaftlicher und politischer Reorganisation – den politisch vermittelten Klassenkompromiss: „Ebenso wichtig ist jedoch [...], dass die Produktionsverhältnisse von diesem theoretischen Standpunkt aus unter ihrem *politischen* Aspekt betrachtet werden, das heißt unter jenem Aspekt, unter dem sie konkret *umkämpft* werden: nämlich als Herrschafts- und Eigentumsrechte, als Macht, die Produktion und Aneignung zu organisieren und zu lenken.“ (ebd.) Kapitalismus ist demnach als „ein System sozialer Beziehungen und als politisches Terrain“ (ebd.: 20) zu verstehen, in dem Gewerkschaften als ein sozialer Akteur auftreten und in dem der objektive Rahmen ihrer Handlungsspielräume zwar markiert ist, ihre Interessendurchsetzung aber immer wieder neu im Konflikt (und Konsens) mit dem Kapital ausgefochten werden muss: „Es geht darum, das Terrain der Kämpfe zu beleuchten, indem man die Produktionsweisen nicht als abstrakte Strukturen betrachtet, sondern so, wie Menschen mit ihnen konfrontiert und in Beziehung zu ihnen *handeln* müssen.“ (ebd.: 35)

Ausgehend von der Produktionsweise als gesellschaftliches Phänomen⁷ sind in Verbindung mit den ökonomischen Entwicklungsprozessen gesellschaftspolitische ‘Konjunkturen’ zu beobachten, die das in einem Staat dominierende politische Kräfteverhältnis zwischen den Klassen widerspiegeln.⁸ Karl Polanyi

7 „Eine Produktionsweise ist nicht einfach nur eine Technologie, sondern eine gesellschaftliche Organisation produktiven Handelns. Und eine Ausbeutungsweise ist ein Machtverhältnis. Mehr noch ist das die Natur und das Ausmaß der Ausbeutung bestimmende Machtverhältnis Sache der politischen Organisation in und zwischen den kämpfenden Klassen. Letztendlich beruht das Verhältnis zwischen Aneignern und Produzenten auf der relativen Stärke der Klassen, die weitgehend bestimmt werden durch die interne Organisation und jene politischen Kräfte, mit denen sich die jeweilige Klasse in den Klassenkampf begibt.“ (Meiksins Wood 2010: 36-37)

8 Karl Polanyi hat in Bezug auf die Erklärung gesellschaftlicher Veränderungen ganz richtig darauf hingewiesen, dass „bloßes Klasseninteresse keine befriedigende Erklärung für langfristige Entwicklungen bieten“ kann: „Erstens, weil der betreffende Entwicklungsprozess über die weitere Existenz dieser Klasse entscheiden kann; zweitens, weil die Interessen gegebener Klassen nur die Ziele bestimmen, die diese Klassen anstreben, nicht aber den Erfolg oder Mißerfolg solcher Unterfangen. Klasseninteressen besitzen keine magische Qualität, die den Mitgliedern einer Klasse die Unterstützung von Mitgliedern anderer Klassen sichern würde. Und dennoch ist eine solche Unterstützung ein alltägliches Ereignis.“ (Polanyi 1978: 211) Insofern ist nach Polanyi die Untersuchung von Teil- und Gruppeninteressen als „natürliche Vehikel gesellschaftlicher und politischer Veränderung“ für die Analyse gesellschaftlicher Entwicklung von größter Bedeutung (ebd.: 210).

hat für die Transformation der westlichen Industriestaaten vom 19. bis ins 20. Jahrhundert eine „Doppelbewegung“ (Polanyi 1978: 185) beschrieben, in der das gesellschaftliche Kräftegleichgewicht zwischen freien Marktmechanismen und sozialer Schutzfunktion hin und her pendele. Polanyis historisches Verständnis von gesellschaftlicher Entwicklung ist deshalb so bemerkenswert, weil er die Herstellung von Klassenkompromissen als einen dynamischen Prozess des Ineinandergreifens klassenübergreifender Teilinteressen darstellt, ohne die in ihm impliziten Klassengegensätze zu verwischen. Der kapitalistische Markt habe es nach Polanyi nie geschafft, sich selbst zu regulieren, weshalb es in der Geschichte immer (Gegen-)Bewegungen gegeben habe, um die Gesellschaft vor der Entfesselung der Marktkräfte zu schützen: „Paradoxerweise mußten nicht nur die Menschen und die natürlichen Ressourcen, sondern auch die Organisationsweise der kapitalistischen Produktion an sich vor den verheerenden Auswirkungen eines selbstregulierten Marktes geschützt werden.“ (Polanyi 1978: 185) Der historische Klassenkompromiss stellt also eine Schnittmenge von prinzipiell gegensätzlichen (aber sich zum Teil überlappenden) Klasseninteressen dar, welche zum Fortbestehen, aber auch zur Reformierung von bürgerlicher Gesellschaft (und somit auch der Produktionsweise) beiträgt.

Beverly Silver hat Polanyis gesellschaftliches Bewegungsmodell auf die zweite Hälfte des 20. und auf das 21. Jahrhundert übertragen, aber im Gegensatz zu ihm dem Faktor der sozialen Desintegration und dem Ausbrechen von Arbeiterunruhen in Zeiten der Ausweitung des Warencharakters der Arbeit (Kommodifizierung) eine größere Bedeutung zugeschrieben (Silver 2005). Die gesellschaftlichen Pendelbewegungen kämen nicht durch eine quasi natürliche gesetzmäßige Abfolge zustande, sondern seien das Ergebnis gesellschaftlicher Kämpfe bzw. Verzichts. Zudem seien sie nicht ‘von oben’, qua staatlicher Befugnis herbeigeführt, sondern das Ergebnis widerständiger sozialer und Arbeiterbewegungen. Als Reaktion auf die Kommodifizierung der Arbeit würde Arbeiterwiderstand mobilisiert und deshalb produziere das mobile Kapital bei Produktionsverlagerungen an den neuen Orten auch wieder neuen Widerstand. Beverly Silver hat diese Bewegung in Anlehnung an Polanyi wie folgt beschrieben:

„Wenn das Pendel in Richtung des zunehmenden Warencharakters der Arbeit (*commodification of labor*) schwingt, wird eine starke Gegenbewegung provoziert, die nach Schutz verlangt. So rief die Globalisierung der Märkte Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts eine starke Gegenbewegung der Arbeiter und anderer sozialer Gruppen hervor [...]. Wachsende Arbeitermilitanz, zwei Weltkriege und eine Depression ließen das Pendel nach dem Zweiten Weltkrieg in die andere Richtung ausschlagen, der Warencharakter der Arbeit wurde wieder eingeschränkt. Die Vereinbarung von Sozialpakten auf nationaler und internationaler Ebene zwischen

Kapital, Staat und Arbeitern schützte letztere vor den Launen der unregulierten globalen Märkte.“ (ebd.: 36)

Arbeitskämpfe und Streiks zwingen somit nicht nur Arbeitgeber zu Konzessionen, sie bringen auch den Staat in Zugzwang, die negativen Auswirkungen kapitalistischer Produktion als Quelle sozialer Unruhe und Proteste zu regulieren. Diese gesellschaftlichen Veränderungen sind aber nur möglich, wenn sich die Teilinteressen verschiedener gesellschaftlicher Gruppen (und somit auch entgegengesetzte Klasseninteressen) überschneiden und es zu einem mehrheitsfähigen sozialen Konsens kommt (Polanyi 1978: 211).

1.3 Gewerkschaftliche Solidarität

Gewerkschaftliche Solidarität zeichnet sich durch eine in den Verhältnissen angelegte widersprüchliche Praxis aus, die nicht mit bloßer staatlicher Verteilungssolidarität oder altruistischer Hilfeleistung (*Charity*) gleichzusetzen ist. Die Herstellung solidarischer Beziehungen ist ein längerer Prozess, in dem gegenseitiges Vertrauen durch das wechselseitige Kennenlernen der Akteure und die Erfahrung gemeinsamer Aktion erst erwachsen muss. Solidarität beruht auf Reziprozität, d.h. Hilfe und Unterstützung der einen für die andere Gruppe fußt auf der vertrauensvollen Erwartung, in einem zukünftigen Notfall eine eben solche Unterstützung zu erhalten.⁹ Vor allem letzteres unterscheidet Solidarität deutlich von marktförmigen, auf den in Geld ausdrückbaren Tauschwert ausgerichteten Beziehungen der Konkurrenz (kapitalistisches Äquivalenzprinzip). Solidarität ist somit als Gegenpol (und als Gegenmittel) zur Markt- und Konkurrenzlogik zu begreifen. Beide Beziehungen beruhen auf Gegenseitigkeit, aber die solidarische, wechselseitige Gegenseitigkeit ist auf Anerkennung und Stützung des Solidaritätspartners angelegt; die Konkurrenz auf die Niederlage, tendenziell auf die Ausschaltung

9 Helmut Thome weist in diesem Kontext auf eine für Solidarisierungsprozesse empirisch vorgefundene vorteilhafte Gruppendynamik hin: „Die Reziprozitätsnorm ist in sozialen Gemeinschaften typischerweise so angelegt, daß die von ihr abgedeckten wechselseitigen Rechte und Pflichten nicht nur für die jeweiligen Akteure gelten, die den Austausch vollziehen; vielmehr sind auch andere Mitglieder der entsprechenden Gemeinschaft in dieses Verpflichtungsverhältnis mit einbezogen. Die Bereitschaft, als erster Hilfe zu leisten, ist in einem solchen Falle unter Umständen größer als in Zwei-Personen-Beziehungen, weil die Verantwortung für die Rückzahlung auf mehreren Schultern ruht, die vertrauensvolle Vorleistung also ein geringeres Risiko impliziert. Diese sozial generalisierte Vorleistungs- und Haftungsbereitschaft, die sich prinzipiell empirisch erheben läßt, ist ein wichtiger empirischer Indikator für Gruppensolidarität.“ (Thome 1998: 254)

des Konkurrenten. Deshalb verwende ich den Begriff der Solidarität in meiner Studie als Gegenkonzept zur (Markt-)Konkurrenz. Gewerkschaftliche Solidarität beruht auf gemeinsamen materiellen Interessen (z.B. an besseren Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen), die von den Akteuren als wichtiger angesehen werden als die stets ebenfalls vorhandenen Individualinteressen, in der Konkurrenz (etwa um Arbeitsplätze) besser abzuschneiden als die Kolleginnen und Kollegen an einem anderen Standort des Konzerns. In meiner Untersuchung werde ich daher zwischen solidarischem und konkurrentem Verhalten unterscheiden.

Gewerkschaftliche Solidarität ist zudem eine spezielle Form der Solidarität. Denn der allgemeine Begriff von Solidarität hat sich in den Sozialwissenschaften vor allem auf die soziale Integration sowie die Kohärenz einer Gruppe (Familie, Clan, Dorfgemeinschaft) oder ganzer Gesellschaften (Nationen) bezogen. Die bürgerliche Auffassung von Gerechtigkeit als „reine Staatslogik“ und dem Bürger als „individuellem Rechtssubjekt“ verschiebt laut Bodo Zeuner gemeinschaftliches solidarisches Handeln in die Privatheit pluralistischer Interessenartikulation (Zeuner 2004: 325-326). Auf diesen gruppenspezifischen Aspekt hat sich die Sozialforschung seit Emile Durkheims Definition von mechanischer und organischer Solidarität (Durkheim 1988) konzentriert und ihre Funktion für den Zusammenhalt zwischen Individuen in der modernen Gesellschaft untersucht. In der Tat lassen sich vier Elemente finden, die solidarisches Verhalten innerhalb einer sozialen Gruppe kennzeichnen, ohne dass dieses Verhalten einen spezifischen Klassenbezug aufweist: das Vertrauen auf die Gegenseitigkeit des Handelns, ohne dass eine materielle Gegenleistung erwartet wird (Reziprozität); die Interaktion von Menschen als soziale Wesen (Sozialität); die Anerkennung von Gruppenmitgliedern als gleichwertige Personen; sowie die Freiwilligkeit solidarischen Handelns aus moralischer, quasi tugendhafter Überzeugung und nicht von einem Verpflichtungsgefühl ausgehend¹⁰ (siehe Zeuner 2004: 327). All dies sind nach Zeuner Formen exklusiver Solidarität, die sich allein auf die Mitglieder einer Gruppe beziehen und somit außerhalb der Gruppe stehende 'Fremde' ausschließen (womit diese Definition auch auf eine Nazi-Organisation oder kriminelle Vereinigung zutreffen könnte).

10 Auch wohlfahrtsstaatlichen Verteilungssystemen unterliegt ein über die Institutionen vermittelter, soziale Unterschiede ausgleichender Solidaritätsgedanke: „Diese Freiwilligkeit kann in der komplexen Gesellschaft allerdings durchaus eine vermittelte sein: Auch durch Wahlen entscheiden wir freiwillig über unsere Bereitschaft zum Teilen mit anderen, also über Sozialversicherungssysteme mit Zwangsbeiträgen oder über die Höhe und die Verlängerung des 'Solidaritätszuschlags Ost.'“ (Zeuner 2004: 327)

Die Bestimmung gewerkschaftlicher Solidarität ergibt sich also nicht notwendigerweise aus ihrer Beschaffenheit als kollektiver, Kohäsion stiftender Kraft, sondern aus der politisch-inhaltlichen Eigenschaft, mit welcher Zielsetzung und Motivation sie Menschen zu einer Interessensgemeinschaft verbindet. Gewerkschaftliche Solidarität rührt aus der Klassenlage ihrer Verfechter her. Sie ist exklusiv, insofern sie immer eine Solidarität zwischen den Angehörigen einer Klasse beschreibt, die sich in negativer Abgrenzung und Konkurrenz zu einem Gegner – der besitzenden Klasse, dem Arbeitgeber – befindet. Kurt Bayertz spricht in Bezug auf dieses charakteristische Merkmal von einer „Kampfsolidarität“ oder auch von „Solidarität als Kampfbegriff“ (Bayertz 1998: 40-41). Dieses Klassenspezifikum ist zwar keine hinreichende Bedingung, aber ein maßgeblicher Grund dafür, dass gewerkschaftliche Solidarität nicht gleichzusetzen ist mit universelleren Formen von Solidarität, wie sie in den Sozialwissenschaften als Begründung gesellschaftlicher Kohäsion behandelt werden. Gewerkschaftliche Solidarität hat kollektive Interessendurchsetzung zum Ziel und kann nicht auf ein individuelles Phänomen altruistischer Hingabe reduziert werden.

Doch was unterscheidet gewerkschaftliche Solidarität nun von solidarischem Verhalten unter den Mitgliedern einer Gruppe mit völlig anderen politischen Zielen, wie beispielsweise einer faschistischen Vereinigung? Spätestens im Vergleich hiermit wird deutlich, dass es sich um einen Unterschied mit politisch-moralischer Dimension handeln muss. Bayertz beruft sich in diesem Kontext auf den normativen Anspruch von „Kampfsolidarität“ als Mittel und Zweck zur Herstellung von (sozialer) Gerechtigkeit und „gerechter Ziele“ (ebd.: 45) sowie auf ihren emanzipatorischen Gehalt. Denn im Gegensatz zur funktionalen Kosten-Nutzen-Rechnung der Vertragstheorie habe die auf Gerechtigkeit ausgerichtete Solidarität einen nicht-instrumentellen Charakter und gehe vermöge ihres in der Praxis bewährten humanistischen Menschenbildes über Gesellschaftsvorstellungen hinaus, die allein auf Egoismus und Selbsterhalt gründeten. Somit sei solidarisches Verhalten immer auch ein Moment einer vorgreifenden, zukünftige Gesellschaftlichkeit antizipierenden emanzipatorischen Praxis:

„Auf der einen Seite erscheint sie als Ausdruck einer selbst unter ungünstigen Randbedingungen nicht völlig korrumpierbaren Naturanlage. Andererseits aber zugleich auch als ein Vorgriff auf das, was Menschen zu sein vermögen, wenn die für die Entfaltung ihrer moralischen Potenzen widrigen sozialen Hindernisse beseitigt sind: die hier und heute praktizierte Solidarität wird zu einem Stück gelebter Utopie, zur (partiellen) Realisierung eines bisher unrealisierten Ideals.“ (ebd.: 47)

Dies ist zwar ein wesentliches Charakteristikum, das den Begriff der gewerkschaftlichen Solidarität normativ und in einem politischen Sinne, als eine über die

bestehenden Verhältnisse hinausweisende Praxis, geprägt hat.¹¹ Zur Abgrenzung des Begriffes dieser normativ gezeichneten gewerkschaftlichen Solidarität von der Kohäsionsbestimmung faschistischer Gruppierungen ist jedoch vielmehr relevant, zu welchem Grade die Entfaltung individueller Freiheit innerhalb der Interessengemeinschaft und die Inklusion verschiedenster Gruppen von Menschen möglich ist. Auch Gewerkschaften haben sich zu bestimmten Zeiten gegenüber gesellschaftlichen, der Arbeiterklasse zugehörigen Gruppen wie ungelerten Arbeitskräften, Frauen, Migrantinnen oder Arbeitslosen abgegrenzt. Der Unterschied bestand im Wesentlichen jedoch darin, dass diese Ausgrenzungen temporärer Natur waren, denn sie bezogen sich zumeist auf die kurzfristige Sicherung von Zugängen und Privilegien auf dem Arbeitsmarkt. Für eine langfristige gewerkschaftliche Perspektive stellen und stellten sich diese Ausgrenzungen jedoch als hinderlich dar (vgl. Zeuner 2004: 334). Auch wenn Gewerkschaftsmitglieder ihre persönlichen (materiellen) Interessen mitunter der kollektiven Zielsetzung unterordnen müssen, werden ihre Freiheiten als Individuum nicht eingeschränkt. Für autoritär strukturierte, faschistische Gruppierungen ergibt sich die Exklusion dagegen aus ihrer organisatorischen Verfassung, der Gruppenstruktur und Programmatik, die sich in Gänze nach der Unterordnung des Individuums unter das Kollektiv ausrichten und sich die Bekämpfung individueller Freiheit zum Ziel gesetzt haben. Die Exklusion gesellschaftlicher Gruppen ist nicht nur politisches Mittel, sondern ihr Zweck.

Soziales, auf Vertrauen basierendes solidarisches Verhalten ist dagegen eine Praxis, die sich instrumenteller Rationalität und Verhaltenslogiken entzieht, die das Individuum als ein kalkulierbares 'Risiko' betrachten. Denn solidarisches Verhalten ist nicht steuerbar. Das Versagen von Solidarität eines Gruppenmitglieds kann nicht nur zur Schädigung der eigenen (Gruppen-)Interessen führen, sondern gar zur Unterstützungsleistung für den Gegner werden:

„Wenn in einer Gruppe Solidarität erwartet wird, ist die Reaktion auf ihr Ausbleiben nicht nur Bedauern, sondern moralische Mißbilligung. Unsolidarisches Verhalten gilt unter den Mitgliedern der Gruppe eben nicht nur als 'unklug', sondern als schädig und verwerflich. Dafür gibt es zwei Gründe: *Erstens* erschwert derjenige, der sich unsolidarisch verhält, das Erreichen der gemeinsamen Gruppenziele; er schadet sich nicht nur selbst, sondern auch denjenigen, denen er die erwartete Solidarität verweigert. Und *zweitens*: Wer denjenigen, die für ihre Interessen kämpfen, die Solidarität verweigert, hilft zugleich dem Gegner. Jene Arbeiter etwa, die sich

11 Vgl. Wildt 1998: 207: „Solidarität' war in der Arbeiterbewegung stets ein Begriff, der ein kämpferisches Gruppenbewußtsein artikulierte und *zugleich* eine entsprechende Form von sozialen Beziehungen für alle antizipierte.“ (Wildt 1998: 207)

an dem Streik ihrer Kollegen nicht beteiligen, verweigern nicht nur die erwartete Solidarität im Kampf um die positiven Ziele des Streikes, sondern nutzen zugleich der Gegenseite und werden in diesem Sinne als 'Verräter' an der gemeinsamen Sache angesehen.“ (Bayertz 1998: 42-43)

Dennoch ist gewerkschaftliche Solidarität kein auf Irrationalität gründendes Handlungsmerkmal. Als eine im Kern gegen die Marktlogik zielgerichtete Praxis trifft sie in ihrem Verlauf notwendigerweise auf ökonomisch und gesellschaftspolitisch gesetzte Grenzen ihrer Interessendurchsetzung. Sie bleibt somit de facto ein Mittel, um die Arbeits- und Lebensbedingungen von Arbeiterinnen und Arbeitern zu verbessern, die betriebliche Herrschaftshoheit des Kapitals brechen kann sie als singuläre Kraft nicht. Die Praxis solidarischer Organisation ist komplexer und gleichzeitig unheroischer, als viele überlieferte Legenden der Arbeiterbewegung es weismachen wollen. Die globale Mobilität des Kapitals bedeutet für gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb heute zwar, dass die Wirksamkeit gewerkschaftlicher Solidarität immer stärker davon abhängt, dass sie international organisiert wird. Doch real bleibt es oft bei gutgemeinten Willensbekundungen und Appellen an eine abstrakte internationale Solidarität, die im alltäglichen Handeln auf diverse Grenzen stößt.¹² Das betrifft sowohl die betriebliche als auch die überbetriebliche Ebene.

12 Die Geschichte der europäischen Gewerkschaften war zwar mehr oder weniger von Beginn an auch eine Geschichte der Versuche internationaler Organisation. „Proletarier aller Länder vereinigt Euch!“ wurde nicht umsonst eine populäre Losung in der internationalen Gewerkschaftsbewegung. Doch gerade die Entwicklungen der I. und II. Internationale offenbaren einen historischen Widerspruch zwischen Erwartungsanspruch und -ideal der international aktiven Gewerkschaftsdelegierten und der national verfassten Realität. So kam es beim Ausbruch des Ersten Weltkrieges kaum vernehmlich zum Zusammenbruch der internationalen Gewerkschaftsorganisation: „Während die Sozialistische Internationale Ende Juli 1914 wenigstens noch ein Treffen ihres erweiterten Vorstandes einberief, auf dem allerdings auch nur Antikriegsdemonstrationen beschlossen wurden, fanden in der Gewerkschaftsinternationale nicht einmal mehr gegenseitige Konsultationen statt. Es kam nur zu einem zufälligen Treffen zwischen dem CGT-Sekretär Léon Jouhaux und Carl Legien auf einem belgischen Gewerkschaftskongress am 26. Juli in Brüssel. Auf Jouhaux' Frage, was die deutschen Arbeiter im Kriegsfall tun würden, gab Legien zur Antwort, daß sie sich ihrer Haut wehren würden. Zwar versicherten sich die nationalen Landeszentralen Ende Juli/Anfang August nach einem Rundschreiben Legiens noch einmal mit pathetischen Worten gegenseitig ihre Bereitschaft zum Kampf gegen den Krieg; als unmittelbar danach jedoch trotz der teilweise beeindruckenden Antikriegsdemonstrationen die Waffen zu sprechen begannen, unterwarfen sich die Arbeiter aller beteiligten Länder ihrer 'nationalen Pflicht' und zogen in den Krieg.“ (Leich/Kruse 1991: 54-55)

Für das Untersuchungsfeld des EBR bedeutet die betriebliche Herrschaftsbeziehung eine grundsätzliche Einschränkung – und zugleich eine Entmystifizierung – des Begriffes von internationaler Gewerkschaftssolidarität, wie sie sich auch empirisch nachzeichnen lässt. Denn das, was an standortübergreifender Solidarität in einem Unternehmen, zumal in Zeiten wirtschaftlicher Krise, erreicht werden kann, gestaltet sich meist als ein pragmatischer Umverteilungsprozess von Verzicht und Konzessionen, gegen die auch die kämpferischsten Konzernbelegschaften langfristig kaum gefeiert sind¹³: „Der EBR kann nur versuchen, die gerechte Verteilung von Konzessionen zu fördern, Konzessionen selber verhindern kann er nicht. Deshalb ist die internationale Solidarität stets fragil, und auf lange Sicht dürfte das Ziel der Einhaltung tariflicher Mindeststandards nur schwer ohne Hilfe von außen, etwa durch branchenweite Koordinierung von Tarifverträgen, zu erreichen sein.“ (Haipeter/Banyuls 2007: 393)

Von einer internationalen Koordination der Tarifpolitik sind wir auch heute noch weit entfernt.¹⁴ Internationale gewerkschaftliche Solidarität bleibt – trotz europäischer und internationaler Organisationen wie dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund (IMB) oder dem Europäischen Metallgewerkschaftsbund (EMB) sowie betrieblicher Interessenvertretungsinstitutionen – eine durch Widersprüche und nicht allein durch den Scheideweg national oder international markierte Praxis:

13 Vgl. Leich/Kruse, die als Beispiel die zunächst erfolgreiche internationale Aktionen gegen vier europäische Betriebsstilllegungen des holländischen Chemiekonzerns AKZO im Jahr 1972 nennen, der einige Jahre später die Produktionsverlagerung nach Südamerika dennoch mittels sukzessiven Personalabbaus umsetzte: „Dieser ‘imponierende Erfolg gewerkschaftlicher Solidarität über die nationalen Grenzen hinweg’ wurde lange Zeit als ‘Meilenstein’ in der Geschichte der Arbeiterbewegung gefeiert – ein wenig zu früh allerdings, wie die Entwicklung der nächsten Jahre zeigen sollte. Die Konzernleitung, nach eigenen Worten durch die Aktion ‘klüger geworden’, änderte die Taktik und setzte ihre Pläne drei Jahre später durch, ohne daß die Belegschaften der betreffenden Betriebe und der inzwischen gegründete AKZO-Weltrat nennenswerten Widerstand leisteten.“ (ebd.: 113-115)

14 Zu den Grenzen internationaler Tarifpolitik führen Leich und Kruse aus: „Die internationale Koordination von Tarifpolitik stieß jedoch schnell auf kaum überwindbare Schwierigkeiten, die auch heute noch fortbestehen. Zum einen ließen sich die jeweiligen nationalen Lohnniveaus und die erstrittenen Sozialleistungen nicht ohne weiteres vereinheitlichen; zum anderen erschwerten unterschiedliche Verhandlungskompetenzen und -taktiken auf Gewerkschaftsseite diesen Prozeß. Darüber hinaus waren (und sind) nationale Gewerkschaften nur wenig geneigt, Kompetenzen auf dem Gebiet der Tarifpolitik an internationale Gremien abzutreten.“ (ebd.: 110)

„Those pointing to the institutional differences that prevent harmonization of industrial relations systems across countries are right in pointing to its impossibility. However, should this be a basis for concluding a lack of solidarity? Cooperation can have different forms that are adjusted to the opportunities and constraints in which the actors operate. Therefore, first the question whether there is a transnational solidarity should be posed, rather than emphasizing the differences.“ (Gajewska 2009: 15)

In diesem Kontext hat Katarzyna Gajewska auf die Bedeutung von Solidarität als ein Ergebnis der Aushandlungsprozesse von Akteuren hingewiesen, die zwar nicht völlig unabhängig von ihrem jeweiligen nationalen Hintergrund agierten, dieser aber weniger Einfluss auf den Kooperationsprozess hat als in der EBR-Forschung angenommen wird (ebd.: 18).

1.4 Betriebsräte zwischen Ordnungsfunktion und Gegenmacht

Betriebliche Aushandlungspraxis des Interessenausgleichs – sei es nun die deutsche Mitbestimmungspraxis oder das britische *Concession Bargaining* – beruht auf Lernprozessen. Dies gilt für die Seite der Beschäftigtenvertreter wie für die Unternehmensseite gleichermaßen. Lernen vollzieht sich auf der Grundlage bereits gemachter Erfahrungen und knüpft an kumuliertes Wissen an. Es kann gleichzeitig das Überdenken bisheriger Vorannahmen bedeuten. Lernen in sozialer Interaktion bedeutet somit einen Prozess der Wissensaneignung um das Funktionieren bestimmter sozialer Abläufe, aber auch einen Prozess des gegenseitigen persönlichen Kennenlernens und Vertrauens. Dementsprechend lassen sich Lernprozesse entlang von Erfahrungsprozessen beschreiben, die mehr oder weniger stark von Vertrauen oder Misstrauen geprägt sind: „Jeder Mißtrauensakt führt zu einer Mißtrauensspirale, die jeden Ansatz zur Partizipation im Keim erstickt. Jeder Vertrauensakt ist ein Kredit, der zu einer Stabilisierung des Vertrauens führt.“ (Kotthoff 1981: 30) Angewendet auf die betrieblichen Beziehungen zwischen Betriebsrat und Unternehmen lassen sich länderspezifische Unterschiede in der Ausprägung von Vertrauen beobachten. Während die Arbeitsbeziehungen in GB vorwiegend durch Misstrauen geprägt sind, beruht das deutsche Modell der sogenannten „Konfliktpartnerschaft“ auf vertrauensvollen Beziehungen zwischen Betriebsrat und Management. Vorausgesetzt, dass diese Beziehungen immer vor dem Hintergrund eines asymmetrischen Herrschaftsverhältnisses betrachtet werden müssen (siehe ebd.), kann das kooperative Aushandlungsmodell wie folgt beschrieben werden:

„Interessenvertretung und effektive Betriebsführung können sich ergänzen. Beide Seiten können erfahren, daß ein Eingehen auf die Bedürfnisse der anderen Seite die Chance der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse erhöht. Lernen kommt aber selten zustande ohne einen situativen Druck. Das Alte wird solange beibehalten, bis man gezwungen ist, Neues zu lernen. Dies ist die Situation vieler Geschäftsleitungen. Die Aufgabe des Betriebsrates ist es, Bedingungen zu schaffen, die die Geschäftsleitung zum Lernen zwingen, aber gleichzeitig auch die Bedingungen, die das Lernen erleichtern.“ (ebd.: 31)

Diese auf der lokalen Betriebsrats- und der Managementebene gemachten Erfahrungen bilden den Hintergrund für die Lernprozesse, welche von Belegschaftsvertretern verschiedener Werke eines Unternehmens bei der Kooperation miteinander gemacht werden. Solidarische gewerkschaftliche Beziehungen basieren auf einem ständigen Lernprozess, der immer auch durch Misserfolge geprägt wird. Die Bedingungen der konzernweiten internen Koordination von Beschäftigtenvertretern erleichtern zwar die Herstellung von einvernehmlichen Beziehungen, da es sich um mehr oder weniger 'gleichberechtigte' und 'gleichgesinnte' Akteure handelt. Aber auch hier wirken die Abhängigkeiten und Ungleichgewichte konzernerneigener Strukturen (beispielsweise Zugehörigkeit zu Mutterkonzern – Peripherie) auf die Beziehungen zwischen den Betriebsräten, die den Rahmen für die Zusammenarbeit vorgeben. Von diesem Bias abgesehen treffen zudem Strategien der Interessenvertretung aufeinander, die sich nicht nur in ihrer lokalen Orientierung der Arbeitsbeziehungen unterscheiden können, sondern auch in ihrem gewerkschaftlichen Selbstverständnis von betrieblicher Interessenvertretungspraxis. Doch abgesehen davon, ob Betriebsräte nun eine kooperative oder konfrontative Betriebspolitik verfolgen, sitzen sie in einer Doppelfunktion in solch einem Gremium: als (potentielle) Kooperationspartner und als Vertreter ihrer Belegschaft am Standort. Der Sinn und Zweck standortübergreifender, gewerkschaftlicher Kooperation, die Konkurrenz unter den Arbeitern und Arbeiterinnen zu minimieren und ein solidarisches Miteinander zu entwickeln, wird von dieser Doppelfunktion gestützt und kann gleichzeitig von ihr gebrochen werden. Solidarität und Konkurrenz sind auch hier nahe beieinanderliegende Pole eines Gegensatzes.¹⁵

Eine weitere Untersuchungsebene der Praxis von Beschäftigtenvertretungen ist weniger bipolar und beschreibt vielmehr einen dynamischen Prozess: kooperative betriebliche Handlungsstrategien können von konfliktorischen Handlungsstrategien abgelöst werden und vice versa. Diese betrieblichen Handlungsstrategien sind im Kontext internationaler gewerkschaftlicher Kooperation insofern von

15 Zur Definition dieser ersten Untersuchungsebene siehe das vorhergehende Kapitel 1.2.

großer Bedeutung, als sie ebenfalls über entweder konkurrentes oder solidarisches Handeln gegenüber anderen Belegschaften eines Unternehmens bestimmen.

<i>Praxisformen betrieblicher Interessenvertretung</i>	<i>Solidarisches Handeln</i>	<i>Konkurrentes Handeln</i>
Konflikitorisches Handeln	Internationale, koordinierte Streiks im ganzen Konzern (z.B. mit dem Ziel der Umverteilung des Ertrags von den Profiten zu den Löhnen)	Kampf um Arbeitsplätze am Standort ohne Koordination mit den Belegschaften anderer Standorte
Kooperatives Handeln	Ausschaltung der Unterbietungskonkurrenz durch zentrales Abkommen zum <i>Sharing the Pain</i>	<i>Concession bargaining</i> mit dem Ziel der Standorterhaltung durch Unterbietung anderer Standorte

Vor dem Hintergrund dieses Handlungsrahmens untersuche ich die Probleme standortübergreifenden solidarischen Handelns im Kontext der Kooperationsverhältnisse zwischen Betriebsrat, Gewerkschaft und Management auf übergeordneter wie einzelbetrieblicher Ebene. Die in der Vier-Felder-Tafel enthaltenen Typen des Handelns von Belegschaftsvertreter/innen sind nicht als starr voneinander abgegrenzt zu verstehen, sondern als Möglichkeiten der Handlungsorientierung, zwischen denen ständige Wechsel und Übergänge stattfinden und durch den Wechsel von Kapitalstrategien auch erzwungen werden. Katarzyna Gajewska hat dies sehr pointiert zusammengefasst: „[...] the actors perceive the competitive pressure; however, this does not hinder transnational solidarity. It is not an ‘either/or’ situation“ (Gajewska 2009: 182-183). Insofern muss eine Analyse und Bewertung überbetrieblicher Handlungsstrategien von Betriebsräten immer die jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen sowie die auf dieser Ebene wirkenden und konfligierenden Kapital- und Gewerkschaftsstrategien mit einbeziehen.

Die Ebene des Betriebes ist vorstrukturiert durch den jeweiligen Unternehmensaufbau und seine landesspezifischen Arbeitsbeziehungsregularien. Die Frage nach der Rolle des Betriebsrates und seine Politik der Interessenvertretung im Betrieb muss sich zunächst an diesem Maßstab orientieren und sich danach richten, welche Handlungsoptionen und Möglichkeiten im Rahmen der konzernspezifischen Interessenvertretungsstruktur bereitstehen. Zentral für die Analyse der Handlungsspielräume eines Betriebsrates ist nicht nur der quantitativ messbare Output (wie beispielsweise Lohnerhöhung, Verlängerung von Pausenzeiten) der jeweiligen Betriebspolitik. Die Stärke eines Betriebsrates zeichnet sich vor allem auch qualitativ aus, d.h. dass er die aus dem vorgegebenen Rahmen erwachsenden

Handlungsspielräume ermessen kann und diese Informationen mit dem Ziel einer maximalen Ausnutzung seiner Möglichkeiten einsetzt. Dies bedeutet auch, dass er zu diesem Zwecke bereit ist, in Konflikte mit der Unternehmenseite zu treten und hierzu die Unterstützung zumindest einer Mehrheit seiner Belegschaft hinter sich weiß (ohne dass diese dazu notwendigerweise aktiv wird, beispielsweise in Form der Arbeitsniederlegung).¹⁶ Gleichzeitig muss der Betriebsrat ein Mindestmaß an Kompromissbereitschaft beibehalten, denn auch wenn er langfristig fähig ist, Gegenmacht zu organisieren, wird er sich allein auf Konfrontation gestützt kaum als Verhandlungs- und Vertretungsinstanz behaupten können.

Das somit umrissene Spannungsfeld zwischen Anpassung betrieblicher Beschäftigtenvertreter an die Erfordernisse der Kompromissfindung und der Konfrontation als Mittel der im Kern gegnerischen Interessendurchsetzung beschreibt also einen dynamischen Prozess, der Schwankungen im betrieblichen Kräfteverhältnis bewirkt. Dieses Prinzip der antagonistischen Kooperation gilt für jede gewerkschaftliche Interessenvertretung im Betrieb. In England und Belgien, wo die Nähe der betrieblichen Vertreter zu ihrer Basis und somit als direkte Schlichter zum Herd der Konfliktenstehung sehr groß ist, sind diese antagonistischen Beziehungen augenscheinlicher zu beobachten, weil der offene Konflikt eine wichtige Funktion im Aushandlungsprozess erfüllt. Antagonistische Kooperation gilt für deutsche Interessenvertretungsstrukturen ebenso – allerdings in einer sublimierten, institutionalisierten Form.

16 Der in der sozialwissenschaftlichen Gewerkschaftsforschung übliche Begriff der Mobilisationsfähigkeit suggeriert hierbei eine einseitige Beziehung, in der nur vom Betriebsrat in Zeiten des Aufruhrs ein Appell an seine Belegschaft gehe, die ihm dann quasi als untergebenes Subjekt gehorche. Natürlich funktioniert diese Beziehung reziprok und somit auch 'von unten', indem der Betriebsrat als tatsächliche Interessenvertretung seiner Wählerschaft auftreten muss, um deren Unterstützung zu behalten. Dabei ist es weniger wichtig, dass er einmal gegebene Wahlversprechen einhält und konsequent umsetzt, als dass er seine Politik auf eine Art und Weise kommuniziert und legitimiert, dass diese von der Mehrheit der Belegschaft zumindest nicht angezweifelt und im besten Falle mitgetragen wird.