ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Bitterwolf, Sebastian; Seeliger, Martin

Article

‚Über Bande gespielt'. Möglichkeiten und Grenzen neuer Strategien im Verhältnis von Betriebsräten, Arbeitgebern und Medienöffentlichkeit am Beispiel der Regulierung von Leiharbeit

Industrielle Beziehungen

Provided in Cooperation with:
Verlag Barbara Budrich

Suggested Citation: Bitterwolf, Sebastian; Seeliger, Martin (2013) : ‚Über Bande gespielt'. Möglichkeiten und Grenzen neuer Strategien im Verhältnis von Betriebsräten, Arbeitgebern und Medienöffentlichkeit am Beispiel der Regulierung von Leiharbeit, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 1, pp. 36-53, https://doi.org/10.1688/1862-0035_IndB_2013_01_Bitterwolf , https://www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/27178

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/195972

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Sebastian Bitterwolf, Martin Seeliger*

‚Über Bande gespielt'. Möglichkeiten und Grenzen neuer Strategien im Verhältnis von Betriebsräten, Arbeitgebern und Medienöffentlichkeit am Beispiel der Regulierung von Leiharbeit**

Zusammenfassung – Aktuelle Entwicklungen im deutschen System industrieller Beziehungen weisen darauf hin, dass sich das Normalarbeitsverhältnis (gemeinsam mit anderen komplementären Institutionen) derzeit in einem Erosionsprozess befindet. Arbeitnehmervertretungen geraten dadurch unter Druck, so dass sie neue Vertretungsmöglichkeiten abseits tradierter Regulierungs- und Konfliktbewältigungsarenen suchen. Der Text zeigt unter Verweis auf drei beispielhaft angeführte Fälle, dass Interessenvertretungen versuchen, durch den strategischen Einsatz und Einbezug von Medien neue Handlungsressourcen abseits betrieblicher Pfade zu gewinnen. Es wird argumentiert, dass sich vor dem Hintergrund der bundesrepublikanischen Sozialpartnerschaft ein Normenzusammenhang herausgebildet hat (das Normalarbeitsverhältnis), dessen Verletzung von Arbeitnehmerseite unter bestimmten Bedingungen genutzt werden kann, um Leiharbeitsverhältnisse öffentlichkeitswirksam zu skandalisieren und so Einfluss auf die Ausgestaltung von Erwerbsverhältnissen zu gewinnen.

'Played on the Rebound'. Opportunities and Limits of Strategies Recently Implemented in the Relations of Employees, Employers and the Mass Media, Shown on the Example of the Regulation of Agency Work

Abstract – Under conditions of institutional change in German industrial relations traditional conditions of employment become increasingly affected. While pressure on workers' representatives increases, alternative modes of interest representation also gain significance. Drawing on empirical research in three cases, the article shows how works councils acquire new options to transcend the company-internal arena. We argue that against the background of stable employment conditions within a constellation of social partnership, precarious relationships of contract work can gain traction by drawing attention to their plight by the strategic use of media. By referring to this option, works councils can put pressure on their management to regulate such employment relationships with the worker's interest in mind.

Key words: **institutional change, industrial relations, works councils, social partnership, employment relationships** (JEL: J53, L51, L23, Z1)

---

* Sebastian Bitterwolf, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft StV Bochum, Alte Hattinger Straße 19, D – 44789 Bochum. E-Mail: sbitterwolf@aol.com

Martin Seeliger, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Paulstraße 3, D – 50676 Köln. E-Mail: martin.seeliger@gmx.net

** Artikel eingegangen: 15.5.2012
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 6.12.2012.

DOI 10.1688/1862-0035_IndB_2013_01_Bitterwolf
ISSN (print) 0943-2779, ISSN (internet) 1862-0035
© Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

1. Einleitung

Wagt man etwa drei Jahre nach den Turbulenzen der Finanzkrise der Jahre 2008/2009 ein Resümee in Bezug auf Wirtschaft und Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik, erscheint vor allem im internationalen Vergleich auffällig, dass einige Konsequenzen kriseninduzierter Absatzschwankungen durch die flexible Anpassung von Beschäftigungsverhältnissen kurzfristig abgefedert werden konnten (vgl. Zukunftsvertrag Zeitarbeit 2012).[1] Nicht ohne eine gewisse Überraschung bemerkte man im Rückblick, dass „[a]pparently the German labor market system has undergone a strange mutation from a bulwark of eurosclerosis into a champion of flexibility" (Möller 2010: 326) und auch von gewerkschaftlicher Seite wurde eine generell positive Einschätzung des deutschen Wegs der Krisenüberwindung abgegeben (vgl. Urban 2011: 48). Dass der flexible Einsatz von Arbeitszeit, die etwa im Wege von Arbeitszeitkonten variabel abgegolten, angehäuft oder sogar zur früheren Pensionierung angespart werden konnte, wesentlich zur Abfederung der Konjunkturschwankungen beigetragen hat, gilt in der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung als erwiesen (Zapf/ Brehmer 2010).

Aber so wesentlich Verweise auf die betriebs*interne* Flexibilisierung etwa im Rahmen von Arbeitszeitkonten erscheinen mögen, für das Gesamtbild kriseninduzierter Re-Arrangements spielt der Einsatz (oder eben die Freisetzung) von Leiharbeitnehmern (vor allem in den exportorientierten Branchen des verarbeitenden Gewerbes) eine wesentliche Rolle: Nachdem im Verlauf der Krise fast 500.000 Leiharbeiter ihren Job verloren haben (Adamy 2009: 3), erlebt diese Beschäftigungsform einen Boom, der seinen vorläufigen Höhepunkt im August 2011 mit über 900.000 Beschäftigten hatte (Bundesagentur für Arbeit 2012). Es scheint sich also über die Abfederung von Krisenerscheinungen hinaus die Position zu ändern, die Leiharbeitsverhältnissen im Gefüge der deutschen industriellen Beziehungen zukommt.

Insgesamt lässt sich die zunehmende Bedeutung von Leiharbeit als Bestandteil eines grundlegenden Wandels sozialpartnerschaftlicher Arrangements interpretieren (vgl. Promberger 2012). Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen hat sich eine Debatte um arbeitspolitische Gestaltungsmöglichkeiten entwickelt (etwa Holst/ Matuschek 2011). Einem klassischen Verständnis der Forschung über Arbeitsbeziehungen in Deutschland (z.B. Müller-Jentsch 2007) entsprechend, werden Aushandlungen im Feld des betrieblichen Einsatzes von Leiharbeit in aller Regel als (unter staatlich gewährleisteten Rahmenbedingungen) zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite (d.h. durch Gewerkschaften und Betriebsräte) stattfindend verstanden. Im Zusammenhang mit internationaler Standortkonkurrenz und einer Finanzialisierung des Wirtschaftsmodells (Kädtler 2006) erscheinen regulative Handlungsmöglichkeiten auf der Arbeitnehmerseite hier zunehmend begrenzt.[2]

---

1 Für wertvolle Hinweise danken wir Jürgen Kädtler und zwei anonymen Gutachtern.

2 Ein interessanter Aspekt liegt in der Tatsache, dass die zunehmende Verbreitung von Leiharbeit als Flexibilisierungsinstrument besonders vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise 2008/2009 von verschiedener Seite als Weiterentwicklung oder gar Renaissance sozialpartnerschaftlicher Arrangements angesehen wurde (vgl. Zukunftsvertrag Zeitarbeit 2012).

Basierend auf einer Studie zu betrieblichen Aushandlungen im Zusammenhang mit der Übernahme von Leiharbeitern in sechs Betrieben aus unterschiedlichen Branchen leistet der vorliegende Text eine Bestandsaufnahme in Bezug auf arbeitnehmerseitig verfolgte Strategien. Unsere Argumentation stützt sich hierbei im Wesentlichen auf zwei Punkte: Während der Bedeutungszuwachs von Leiharbeit im System der industriellen Beziehungen in Deutschland zum einen als Infragestellung des Normalarbeitsverhältnisses anzusehen ist, ergibt sich so gleichzeitig die Möglichkeit einer Mobilisierung von Medienöffentlichkeit als arbeitnehmerseitiger Gegenstrategie. Als zentraler explorativer Befund kann gezeigt werden, dass die klassische Perspektive auf das Dreieck Staat, Kapital und Arbeit mit der Vernachlässigung von außerbetrieblicher Öffentlichkeit einen wesentlichen Aspekt von Akteursstrategien außer Acht lässt, die Bezugspunkte jenseits des genannten Dreiecks setzen. So zeigt sich, dass die Übernahme von Leiharbeitern in unserem Sample da am erfolgreichsten erstritten werden konnte, wo beteiligte Betriebsräte ‚über Bande der Medien' Druck auf die Betriebsleitung aufbauen konnten bzw. glaubhaft mit einer Mobilisierung von Öffentlichkeit und damit verbunden mit negativen Folgen für Unternehmen bzw. einzelne Entscheidungsträger gedroht werden konnte.

Im Folgenden gehen wir der Frage nach, unter welchen Bedingungen ein Ausbrechen aus der betrieblichen Aushandlungsarena als wirksames Instrument arbeitnehmerseitiger Interessenpolitik genutzt werden kann. Leitend ist dabei die Überlegung, dass sich Arbeitnehmervertreter auf einen Fundus von gesellschaftlich geteilten Überzeugungen zu möglichst akzeptabel gestalteten Erwerbsarrangements beziehen können, die sich unter sozialpartnerschaftlichen Rahmenbedingungen ergeben. Gelingt es ihnen (auch in Verbund mit anderen Handlungspartnern wie Gewerkschaften) die aktuelle betriebliche Situation von Leiharbeitnehmern als Verletzung dieser traditionellen Standards darzustellen, ergibt sich daraus ein Skandalisierungspotential, das zum Aufbau einer öffentlichen Drohkulisse genutzt werden kann. Es gilt aber zu berücksichtigen, dass sich dieses Potential keineswegs aus der puren Existenz von Leiharbeitsverhältnissen ergibt. So sind Leiharbeitsverhältnisse denkbar – z.B. unter equal-pay Bedingungen oder mit garantierten Übernahmen –, die als gesellschaftlich akzeptiert oder zumindest als geduldet gelten können.

Nach einem kurzen Abriss zur historischen Genese von Leiharbeit in der BRD und deren Verarbeitung in der sozialwissenschaftlichen Literatur unter besonderer Berücksichtigung der betriebsrätlichen Vertretungsarbeit (Kapitel 2) werden wir in einem nächsten Schritt die Bezugspunkte einer als erweiterten arbeitspolitischen Arena konzipierten Öffentlichkeit skizzieren (Kapitel 3). Im Rahmen dieses Bezugspunktesystems werden dann drei Fallballspiele aus der zugrundeliegenden Studie vorgestellt (Kapitel 4). Ein Fazit (Kapitel 5) wird die vorgestellte Fragestellung aufgreifen und weitere Forschungsperspektiven aufzeigen.

2. Zur zunehmenden Bedeutung von Leiharbeit als Element industrieller Beziehungen

2.1 Quantitativer Umfang im historischen Kontext industrieller Beziehungen in der BRD

Wie aktuelle Statistiken zeigen, gewinnt Leiharbeit den Status eines zunehmend stärker genutzten Flexibilisierungsinstruments. Die Ausbreitung von Leiharbeitsverhältnissen bleibt hierbei nicht mehr auf die klassischen Sektoren der Metall- und Elektroindustrie beschränkt, sondern erstreckt sich auch auf andere Beschäftigungssegmente wie z.B. Pflege und Handel oder auch die Druckindustrie. Diese „besonders dynamische" Entwicklung unterstreicht nach Bosch (2011: 5) der Anstieg von 327.331 Ende 2003 auf 923.000 Leiharbeitnehmer in 2011. Während vor den Kriseneinwirkungen auf den Arbeitsmarkt in 2008 823.101 Arbeitnehmer (ebd.) in Leiharbeitsverhältnissen beschäftigt waren, sank die Zahl bis zum Sommer 2008 auf 519.000 ab.[3] Mit Blick auf mögliche Entwicklungen weisen aktuelle Berichte des Deutschen Bundestages (2010: 48) auf ein anhaltendes Wachstum der Branche hin. Dieser Zuwachs kann als Aspekt einer Entwicklung gelten, die für das Arrangement industrieller Beziehungen in der Bundesrepublik seit geraumer Zeit unter dem Oberbegriff der „Erosion sozialpartnerschaftlicher Arrangements" (Kädtler 2006) diskutiert wird. Anschließend an Aglietta (2001: 33) lassen sich verschiedene Kennzeichen der fordistischen Ordnung der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts in Deutschland identifizieren (Zugang breiter Bevölkerungsschichten zum gesellschaftlichen Wohlstand, hohe Investitionen am Standort, langfristig anwachsendes Niveau dauerhafter Beschäftigungsformen bei niedriger Arbeitslosigkeit). Eine stabile Grundlage ergab sich für dieses Wirtschaftsmodell in seiner deutschen Variante auf der betrieblichen Ebene durch tarifvertragliche Absicherung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, ein relativ rigides Kündigungsrecht und eine langfristig ausgerichtete Personalpolitik (vgl. Hassel 2006).

Als wesentlichen Bestandteil dieser Konstellation identifiziert Mückenberger (1985) das „Normalarbeitsverhältnis" als Beschäftigungsform, die in enger Verknüpfung mit dem deutschen „Industrialismus" (Baethge 2001) das Zusammenwirken von Produktionsregime und Regulationsweise prägte. Charakterisiert durch Vollzeiterwerbstätigkeit, unbefristete Einstellungsdauer sowie die räumliche Trennung von Arbeitsplatz und Wohnraum wird das Normalarbeitsverhältnis aus verschiedenen Gründen als Bestandteil des sozialpartnerschaftlichen Wirtschaftsmodells angesehen: Zum einen gewährt die Beschäftigungsgarantie der Arbeitnehmerseite biographische Sicherheit im Hinblick auf Selbstverwirklichung und Daseinsvorsorge. Langfristig angelegte Beschäftigungsverhältnisse ermöglichten auf der anderen Seite aber auch Humankapitalinvestitionen, die die Herausbildung einer „diversifizierten Qualitätsproduktion" (Streeck 1992) genauso gewährleisteten wie die dauerhafte Persistenz wohlfahrtsstaatlicher Arrangements über die Einzahlungen in die Rentenkasse. Es ist wichtig zu sehen, dass die Prägekraft des Normalarbeitsverhältnisses sich keineswegs auf das soziale Subsystem der Wirtschaft beschränkt, sondern als gesellschaftlicher Tatbe-

---

3 Vgl. http://www.dgb.de/themen/++co++60df79c0-40ce-11e0-5bb3-00188b4dc422, Abruf 05.02.2012.

stand einen Einfluss auf verschiedene Teilbereiche wie Familienleben, Geschlechterverhältnis oder Zeitregime hat (vgl. Bosch 1986). Als Teil einer auf Kontinuität basierenden Ordnung des Institutionensettings am Standort lässt sich das Normalarbeitsverhältnis daher auch im Einklang mit aktuellen Diagnosen der vergleichenden Kapitalismusforschung über koordinierte Marktwirtschaften interpretieren (vgl. Hall/ Soskice 2001).

Unter Bedingungen internationaler Standortkonkurrenz und vor dem Hintergrund immer wieder aufflackernder Krisen im Wirtschaftssystem schlägt sich ökonomischer Strukturwandel seit Ende der 1980er Jahre unmittelbar auch in einer Erosion des Normalarbeitsverhältnisses nieder (vgl. Krause/Köhler 2012: 9). Dass Leiharbeit nun als Prozessmerkmal des beschriebenen Strukturwandels (Müller-Jentsch 2007) betrachtet werden kann, hat verschiedene Ursachen: Trotz eines – gemessen an der Gesamtbeschäftigung – *relativ* geringen Umfangs deuten jüngere Entwicklungen auf einen wachsenden Anteil an der Gesamtbeschäftigung hin. Auswirkungen in Hinblick auf den Einfluss von Betriebsräten und Gewerkschaften spiegeln sich nicht zuletzt darin, dass Leiharbeiter nicht nur als schwer zu organisieren gelten, sondern ihre effektive Vertretung auch Ressourcen in Anspruch nimmt, die in anderen Bereichen ebenso genutzt werden könnten. Schließlich trägt die lebensweltliche und medialdiskursive Präsenz von Leiharbeit dazu bei, die als kulturelle Wissensbestände geteilten Normalitätsimplikationen sozialpartnerschaftlicher Arrangements industrieller Beziehungen weiter zu unterhöhlen.

Im Folgenden werden wir argumentieren, dass es genau diese Diskrepanz zwischen einem traditionell wirtschaftlich verankerten und damit auch kulturell vorausgesetzten Standard des Normalarbeitsverhältnisses und den aktuell erlebten Erosionserscheinungen ist, aus der sich ein Skandalisierungspotential ergibt. Wie die weiter unten zu behandelnden Fälle zeigen, gelang es durch die (Drohung mit einer) neuen, außerbetriebliche Akteure miteinbeziehenden Rahmung des Aushandlungsprozesses, die Betriebsleitung in einer Weise unter Druck zu setzen, die in zwei der drei Fälle zu einer Übernahme vormaliger Leiharbeiter bzw. einem Alternativmodell bewegen konnte.

2.2 Leiharbeit und industrielle Beziehungen im Spiegel sozialwissenschaftlicher Forschung

Ein Strukturmerkmal von Leiharbeit als Beschäftigungsform liegt in der Dreieckskonstellation Verleiher-Entleiher-Leiharbeiter. Werden Letztere formal dem Verleiher zugeordnet, so erbringen sie ihre Arbeitsleistung im Entleihbetrieb und unterliegen den dortigen Weisungen. Diese besondere, vom Normalarbeitsverhältnis abweichende Konstellation kann neben rechtlichen und sozialen Nachteilen für Leiharbeitnehmer auch zu Schwierigkeiten für die betriebliche Interessenvertretung führen (Holst et al. 2009).[4] Mit Blick auf das Verhältnis von Arbeitnehmern und Arbeitgebern stellt sich die Einschätzung der Bedeutung von Leiharbeit wenigstens als ambivalent dar. Von

---

4 So können Einsatzbetriebe über Leiharbeitsverhältnisse etwa ihre regulären Tarifverträge umgehen und sparen darüber hinaus auch mögliche Kosten für Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall, die von der Verleiherfirma übernommen werden müssen.

Unternehmerseite aus werden Flexibilisierungsmaßnahmen wie die Beschäftigung von Leiharbeitern in aller Regel mit der Möglichkeit begründet, in Zeiten ökonomischer Unsicherheit durch Einsparungschancen im Personalbereich Gestaltungsspielräume zu erhalten. Gleichzeitig lassen sich aber – neben der subjektiven Belastung der betroffenen Arbeitnehmer (Techniker Krankenkasse 2009) – auch mögliche Hemmnisse für die Gestaltung betrieblicher Abläufe verzeichnen, die mit der Einführung von Leiharbeit einhergehen können:

> "[T]he effect may be to undermine the integrity of the production process by creating new internal divisions, for in practice peripheral workers often undertake tasks that are central to the organization´s performance or brand image" (Rubery 2005: 35).

Hinsichtlich eines Überblicks über die sozialwissenschaftliche Literatur zum Thema von Leiharbeit als Gegenstand betrieblicher Vertretungsarbeit lassen sich – neben grundsätzlich darstellenden Arbeiten (z.B. Deutscher Bundestag 2010) und der umfassenden Studie von Promberger (2012) zum gegenwärtigen Zeitpunkt drei Literaturstränge unterscheiden, die hier kurz vorgestellt werden sollen: Eine erste Gruppe von Arbeiten fokussiert hierbei mögliche *Anforderungen an eine betriebliche Interessenvertretung*, die sich durch die aktuelle Entwicklung von Leiharbeitsverhältnissen ergeben (Holst et al. 2009). Besonders vor dem Hintergrund der von den Autoren betonten Zunahme einer „strategischen Nutzung von Leiharbeit" ergebe sich die „weitere Zunahme der betrieblichen Komplexität, gestiegene Kompetenzanforderungen und in den meisten Fällen auch eine deutliche Zunahme von Mehrarbeit" (ebd.: 52; siehe auch Holst/Matuschek 2011; Brinkmann et al. 2006).

Eine *zweite* Gruppe von Publikationen befasst sich weiterhin mit *betrieblichen Möglichkeiten und Opportunitätsstrukturen* im Umgang mit Leiharbeit. Wie Promberger (2006: 137) betont, sind diese auf dem Boden des Betriebsverfassungsgesetzes relativ eng gesteckt, vielmehr forciere die aktuelle Rechtsprechung die „partielle Exklusion der Beschäftigten dieses Sektors aus den etablierten Strukturen der bundesdeutschen Mitbestimmung" (ebd.).

Drittens widmet sich eine Gruppe von Studien der *Rekonstruktion von Einstellungsmustern* gegenüber Leiharbeit. Hier ist v.a. die Studie von Wassermann und Rudolph (2007) anzuführen. Basierend auf einer Untersuchung von Betrieben aus dem Organisationsbereich der IG Metall wird ein divergierendes Spektrum betriebsrätlicher Auffassungen dargestellt. So ergibt eine Umfrage unter 880 Betriebsräten (mit möglichen Mehrfachnennungen), dass 25% der Befragten Leiharbeit ganz abschaffen oder doch zumindest zurückdrängen wollen, während 32% Leiharbeit grundsätzlich akzeptieren, dabei aber eine Gleichbehandlung von Leiharbeitern und regulär Beschäftigten für richtig halten. Dass Leiharbeit als Flexibilitätspolster genutzt werden sollte, denken schließlich 43% der Umfrageteilnehmer. Während der Großteil der Befragten also ein generelles Einverständnis mit Leiharbeit als Beschäftigung äußert, zeigt sich aber auch, dass über die Hälfte der befragten Betriebsräte eine Veränderung der Rahmenbedingungen von Leiharbeit wünscht. Kontrastiert man die Umfrageergebnisse mit Implikationen des Normalarbeitsverhältnisses, so kritisieren die Betriebsräte in zwei Richtungen: 1.) wird die Figur des Leiharbeitsverhältnis als Ganzes kritisiert (etwa dass Leiharbeit nicht in einem betrieblichen Sozialzusammenhang geleistet wird oder auch die schwierige Anwendung des Senioritätsprinzips). 2.) wird zwar die grundsätzliche Ak-

zeptanz von Leiharbeit bescheinigt, allerdings nur unter der Bedingung von equal treatment. Beiden Auffassungen ist gemein, dass sie für eine Verschiebung bestehender Leiharbeitsverhältnisse in Richtung Normalarbeitsverhältnis plädieren. Insofern können die unten vorgestellten Fälle als Vertreter der hier vorgestellten (knappen) Mehrheit der Betriebsräte gelten.

2.3 Herausforderungen durch Leiharbeit für die betriebliche Interessenvertretung

Wie in der sozialwissenschaftlichen Literatur umfangreich reflektiert, lassen sich vor dem Hintergrund von Strukturverschiebungen im deutschen System der industriellen Beziehungen auch Veränderungen der Vorzeichen betrieblicher Arbeitnehmerrepräsentation verzeichnen. Wie etwa am Beispiel der verbetrieblichten Aushandlung von ‚Bündnissen für Arbeit' (Deiß/Schmierl 2005; Rehder 2003, 2006) oder gezieltem Innovationshandeln von Interessenvertretungen (Schwarz-Kocher et al. 2011) deutlich wird, geht zunehmender Wettbewerbsdruck zu Lasten der Arbeitnehmerseite mit einer generellen Erhöhung der Anforderungen an Interessenvertretungsarbeit einher. Nun lässt sich das Arrangement mit ‚neuen Zumutungen' – denkt man etwa an die Arbeiten von Spencer (2003) oder Durkheim (1984), die den Wandel von status- zu vertragsbasierter Positionierung in der Sozialstruktur im Zuge kapitalistischer Modernisierung hervorhoben – als Strukturmerkmal marktwirtschaftlicher Entwicklung interpretieren. Eine entsprechende zeitdiagnostische Rahmung wurde jüngst auch von Hartmut Rosa (2008) unterbreitet, der die Emergenz „performativer Anerkennungsverhältnisse" diagnostiziert, durch welche sich die aktuelle gesellschaftliche Konstellation in verschiedenerlei Hinsicht auszeichne (aktivierende Sozialpolitik, Vorsorge in der Versicherung, etc.). Den zentralen Bezugspunkt stellt hierbei die Annahme dar, dass statusbedingt als fraglos gegeben angesehene Privilegien gesellschaftlicher Gruppen im Zuge wirtschaftlichen und kulturellen Wandels einer neuen (leistungsbedingten) Rechtfertigungspflicht unterlägen. In Bezug auf co-managerielle Ambitionen von Betriebsräten werden entsprechende neue Sachzwänge auch von Minssen bestätigt (2012: 169 f.):

> „[A]ngesichts der mit der Vermarktlichung einhergehenden Veränderungsprozesse in den Unternehmen reicht eine auf eine Schutzpolitik ausgerichtete Interessenvertretung zunehmend weniger aus."

Neue Bezugspunkte können hier zum einen durch eine proaktiv-gestalterische Haltung erschlossen werden, die etwa auf innovatives Handeln (Schwarz-Kocher et al. 2011) oder arbeitszeitflexiblen Umgang mit Konjunkturschwankungen (Jürgens/ Reinecke 1998) ausgerichtet ist. Mit der Analyse des gezielten Bezugs auf Medien als Skandalisierungsorgane von Arbeitsbedingungen befassen wir uns im Folgenden mit einer alternativen Reaktionsform.

3. ‚Spiel über Bande der Medien' als Bezugspunkt von Interessenvertretungspolitik

Eine Grundannahme der gesellschaftstheoretisch informierten Arbeitssoziologie ist, dass Entwicklungen der Beschäftigungsstruktur eines Arbeitsmarkts immer auch in Wechselwirkung mit dem gesamtgesellschaftlich wirksamen Institutionengefüge stehen (Polanyi 1978). Wenn sich etwa die Gesellenwanderung, welche ursprünglich als

in erster Linie qualifikatorische Institution gängiger Erwerbsverläufe mit der Auflösung des regulativen Zunftszwanges und dem Arbeitsmarkteintritt einer Großzahl ‚freigesetzter' Bauern zu Anfang des 19. Jahrhunderts in vielen Fällen zum „Dauerzustand einer Schicht handwerklicher Wanderarbeiter" (Hofrogge 2011: 30) entwickelte, lässt sich das genauso als Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen im Kontext makrosozialer Entwicklungen interpretieren wie die zunehmende Verbreitung ‚werksvertraglich geregelter Anstellungen' (Brinkmann 2011: 48) oder der von Holst et al. (2009) diagnostizierte „Funktionswandel von Leiharbeit".

In jüngster Zeit lassen sich hier Anzeichen für einen Formwandel der Aushandlung von Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnissen erkennen. Historisch betrachtet haben sich derartige Aushandlungen klassischerweise (und so sehen es wohl auch wesentliche Vertreter der Industrial Relations-Forschung, z.B. Müller-Jentsch 2007) vor allem im Dreieck von Staat, Kapital und Arbeit vollzogen. Heute hingegen müssen Handlungslogiken industrieller Beziehungen vor dem Hintergrund eines „mehr oder weniger großen Bestand[s] geteilter Realitätsdeutungen, Rationalitätsannahmen und Legitimitätsprinzipien, auf die sich die Kontrahenten gerade auch bei der Konfrontation ihrer unterschiedlichen Interessen beziehen" (Kädtler 2010: 128), verstanden werden. Um zu solch einem Verständnis gelangen zu können, ist es sunerlässlich, auch die kollektive Konstruktion mehr oder weniger geteilter Wissensordnungen durch unterschiedlich deutungsmächtige Teilnehmer in den Blick zu rücken. Besonders in den letzten Jahrzehnten lassen sich hier signifikante Entwicklungen verzeichnen: Neben zivilgesellschaftlichen Akteuren (wie z.B. der Clean Clothes Campaign, vgl. Pries 2010) spielen hierbei vor allem die Medien eine wesentliche Rolle, die ihre sinnstiftende Kraft nicht nur durch bloßes Agenda-Setting, sondern häufig auch durch eine Beurteilung (d.h. das Nahelegen moralisch aufgeladener Deutungsmuster) entfalten können (vgl. Luhmann 1997: 1097).

Um zu einem Verständnis derjenigen (arbeits-)politischen Prozesse zu gelangen, deren Wahrnehmung durch die Instanz der Medien wesentlich geprägt wird, muss neben ihnen als Verbreitungsinstanz von moralischen Orientierungen einer Gesellschaft eine weitere kulturelle Variable berücksichtigt werden. So lässt sich mit Ziemann (2006: 72) konstatieren,

> „dass die Massenmedien nicht nur Selbstbeschreibungen der Gesellschaft anfertigen, Wissen archivieren, eine gesellschaftsweit gleichförmige Realität vermitteln und als ent-/bezaubernde Unterhaltungsindustrie dienen, sondern auch mittels moralischer Kriterien und Beobachtungsweisen die Gesellschaft (über sich selbst) *alarmieren*."

Wenn Medien also über die Möglichkeit verfügen, Ereignisse vor dem Hintergrund geteilter Wertmaßstäbe (z.B. den normativen Implikationen des Normalarbeitsverhältnisses) zu beurteilen oder sogar als entsprechende Übertretungen zu stilisieren, ergibt sich hieraus nicht nur eine Selbst*beobachtungs*-, sondern auch eine Selbst*beurteilungsrolle*. Dass dies auch im arbeitspolitischen Feld eine Rolle spielt, unterstrichen jüngst eine Reihe von Veröffentlichungen, die diese konnotative Kraft massenmedialer Berichterstattungen im Zusammenhang des deutschen Systems der industriellen

Beziehungen herausarbeiten konnten (Kühne 2011; Schröder 2011a, 2011b).[5] Begreift man Maßnahmen zur gezielten Nutzung von Medien durch betriebliche Akteure (Management, Arbeitnehmervertretung) im Zusammenhang des Instrumentariums industrieller Beziehungen, so lassen sich entsprechende Initiativen mit Pries (2010: 56 f.) als Versuche einer „diskursiven Legitimation" begreifen. In der politischen Soziologie werden entsprechende Zuschreibungsversuche auch als Framing-Strategien bezeichnet:

> "Framing strategies fulfil an interpretative function in that they simplify and condense aspects of social life. They do this in a way that aims to mobilize potential supporters and members, to persuade uninvolved third parties to back the cause, and to demobilize opponents" (Dobusch/Quack 2012: 9; siehe auch Snow et al. 1986).

Eine entsprechende Bezugsdimension findet sich auch für die politische Praxis der betrieblichen Entwicklung von Strategien zum Umgang mit Leiharbeit:

> „Von zentraler Bedeutung ist somit die Frage, welche Zugangschancen zur Medienberichterstattung für Bewegungen [und auch arbeitspolitische Akteure, S.B.; M.S.] bestehen und ob und wie sie und ihre Aktivitäten in den Medien dargestellt werden" (Laubenthal 2007: 40).

Wie im Folgenden anhand dreier Fallstudien aufgezeigt wird, besteht die Möglichkeit entsprechender Skandalisierungen nun darin, systematisch auf Diskrepanzen zwischen Praxis der Leiharbeit auf der einen und Implikationen des Normalarbeitsverhältnis als traditionellem Bezugsrahmen auf der anderen Seite zu verweisen.

4. Empirische Befunde zur Aushandlung von Leiharbeitsverhältnissen im Spannungsfeld von Management, Betriebsrat und Medien

Die Darstellung beruht auf Ergebnissen einer qualitativen Vergleichsstudie (n=6) zu von Arbeitnehmervertretern nordrheinwestfälischer Betriebe entwickelten Handlungsstrategien im Umgang mit Leiharbeit, die im Rahmen eines eigenfinanzierten Forschungsprojektes zum Thema erarbeitet wurden. Während die Frage nach dem Versuch einer gezielt über Medien herbeigeführten öffentlichen Debatte bzw. der Skandalisierung von Leiharbeitsverhältnissen (oder einer entsprechenden Drohung damit) nicht von vornherein im Untersuchungsdesign enthalten war, stellte sich im frühen Verlauf der Feldarbeit rasch heraus, dass entsprechende Strategien in über der Hälfte der Fälle erfolgreich zur Anwendung gekommen waren.

Im Folgenden sollen drei dieser Fälle genauer vorstellt werden. Im Rahmen halbstandardisierter Experteninterviews (Gläser/Laudel 2010) mit Vertretern der jeweiligen Betriebs- und Personalräte lag der Fokus der Untersuchung auf der Rekonstruktion der Anwendung von Strategieelementen in der betrieblichen Auseinandersetzung um den Leiharbeitseinsatz. Dass es dabei zu unterschiedlichen Einschätzungen den

---

5 Insgesamt zentrieren sich die wenigen Studien des Feldes auf einen Gegenstand, der „in der wissenschaftlichen Forschung und Literatur bisher nur wenig Beachtung fand" (Pries 2010: 56). Entsprechend scheint auch die strategische Nutzung von Medien durch betriebliche Akteure im Zusammenhang betrieblicher Aushandlungen in aktuellen Debatten zu „gewerkschaftlicher Modernisierung" (Haipeter/Dörre 2011) oder Arbeitsbeziehungen und Finanzialisierung (Brinkmann 2011) wenn überhaupt nur eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Erfolg der Strategie betreffend und in der Folge auch praktischen Handlungen bzw. Handlungsabsichten kam, sollte als Verweis darauf gelten, von wie vielen Faktoren ein Erfolg des „über Bande Spielens" mit den Medien zum Zwecke der Regulierung betrieblicher Beschäftigungsverhältnisse abhängig ist. Dementsprechend kann es auf Grund der geringen Fallzahl (Goldthorpe 1997) nicht das Ziel der Untersuchung sein, alle relevanten Erklärungsvariablen abzudecken. Stattdessen verfolgen wir mit der Frage nach dem Potential von betrieblicher Vertretungsarbeit unter Zuhilfenahme der Medien ein exploratives Anliegen.

4.1 Fallbeispiel A: Das Familienmodell als Gegenentwurf zur Leiharbeit

Das erste Fallbeispiel stammt aus einem Haushaltsgeräte herstellenden Familienbetrieb aus der Metallbranche, an dessen Heimatstandort zurzeit ca. 750 Personen beschäftigt sind. Der Betriebsrat am Standort besteht aus 13 Mitgliedern. Im Unternehmen sind trotz wiederholter Anfragen der Personalabteilung keine Leiharbeiter beschäftigt. Der Betriebsratsvorsitzende, der Leiharbeit nicht mit den ethischen Grundsätzen eines Familienunternehmens vereinbar sieht, meint, dass diese Anträge aus einer gewissen Ratlosigkeit der Personalabteilung resultieren:

> „Es mag auch sein, dass, wenn man für diese Arbeitsinhalte über einen längeren Zeitraum keinen mehr eingestellt hat, dass man aus der Übung ist. Als Personaler sucht man Ingenieure, Betriebswirte, Fachleute, Elektronikentwickler und vielleicht mal 'nen Azubi. Aber seit vielen Jahren haben wir im Produktionsbereich keinen mehr neu eingestellt. Jedenfalls in keinem großen Schwung nicht" (Interview A).

Um dennoch kurzfristig ausgefallenes Personal ersetzen bzw. Auftragsspitzen bedienen zu können, hat der Betriebsrat ein Alternativmodell der Personalrekrutierung entworfen, das eine Deckung des Bedarfs mit befristeten Verträgen auf equal-pay Basis vorsieht. Voraussetzung ist die gute Vernetzung der Betriebsräte mit der Belegschaft, die es ermöglicht, auf einen Arbeitskräftepool aus aktuell erwerbslosen Familienangehörigen der Stammbelegschaft zurückzugreifen.

> „Dann haben wir gesagt: Wieviel brauchen wir? 10! Dann haben wir über die zuständigen BR-Mitglieder in den einzelnen Hallen und in den einzelnen Bereichen die Botschaft verbreiten lassen (…). Am nächsten Tag hatte unsere Personalabteilung 65 Bewerbungen von Familienangehörigen. Und dann konnte man (…) sich 10 Personen raussuchen, die uns dann auch über die Urlaubszeit und für drei oder teilweise vier Monate geholfen haben" (ebd.).

Um dieses Alternativmodell durchzusetzen, sah der Betriebsrat zunächst die Möglichkeit, mit den nächsthöheren Management-Ebenen zu sprechen, wobei auch den Produktionsablauf betreffende Argumente eine Rolle spielten. Während der Betriebsratsvorsitzende kaum Möglichkeiten sieht, auf das Verhalten von nur kurzfristig an den Betrieb gebundenen Leiharbeitnehmern einzuwirken, ist ein über familiäre Bindungen befristet Angestellter in gewisser Weise über seine Verwandtschaft langfristig an den Betrieb gebunden. Dies ermögliche insgesamt eine schnellere und bessere Integration in betriebliche Abläufe als bei Leiharbeitnehmern. Diese stünden unter großem Druck, sie würden bis zur Verkrampfung hin arbeiten und somit eine Situation schaffen, die das betriebliche Klima in empfindlichem Maße stören könnte (ebd.; vgl. auch Holst et al. 2009). Zudem sieht der Betriebsratsvorsitzende die Gefahr, dass nicht vollständig integrierte Leiharbeiter ihrer prekären Situation geschuldet Stammbeschäf-

tigte gefährden können, indem „sie Schutzeinrichtungen nicht berücksichtigen und Arbeitsunfälle verursachen" (ebd.).

Neben diesen das betriebliche Produktionsgeschehen betreffenden Argumenten, nannte der Betriebsratsvorsitzende unaufgefordert die Möglichkeit, über die Medien an die Öffentlichkeit heranzutreten, um sein Alternativmodell durchzusetzen. Er drohte im Gespräch mit Managementvertretern:

> „[W]enn du das nicht willst, dann geh' ich zu deinem Chef, wenn er das nicht will, dann gehe ich zu seinem Chef, und dann stehe ich morgen in der Zeitung und sag': ‚Ein Familienunternehmen will nicht familiengerecht handeln'" (ebd.).

Neben den bereits angeführten Punkten stünde dann eine öffentliche Konfrontation mit dem vom Unternehmen nach außen hin vermittelten Selbstbild als Familienunternehmen und den daraus folgenden Verantwortungs- und Reziprozitätsimplikationen an.

> „Der größte Druck, den man machen kann, ist nicht der, den man persönlich machen kann, durch seine Person, durch das Betriebsverfassungsgesetz oder wie auch immer. Der größte Druck, den man machen kann, ist durch negative Darstellung nach Außen, (…) ich appelliere an die moralische Verpflichtung eines Familienunternehmens (…). Weil das, was wir machen, und das, was wir verlangen, das ist doch, das ist doch wirklich im Sinne und im Geiste eines Familienunternehmens. Demjenigen, der Personal braucht, wird geholfen, und den Familien wird geholfen und der Belegschaft wird geholfen" (ebd.).

Die Gefahr eines so entstehenden Imageschadens erhöht den Druck einmal auf das Unternehmen als Ganzes wie auch auf einzelne Entscheidungsträger, die eine Bloßstellung befürchten müssen: Dem Betriebsrat steht offen, medial vermittelt den Nachweis zu führen, dass die Führungsverantwortlichen nicht im Einklang mit den vorgegebenen Werten eines Familienunternehmens handeln. Dies gilt umso mehr, da der Betriebsrat selbst mit einer überzeugenden Alternative zum Einsatz von Leiharbeit aufwarten kann. Hier ist anzumerken, dass es bisher nicht zu einer solchen medial vermittelten Auseinandersetzung kam. Die glaubhafte Drohung erwies sich als ausreichend, um das vom Betriebsrat entworfene „Familienmodell" durchzusetzen.

4.2 Fallbeispiel B: Skandalisierung als vorerst letzte Möglichkeit?

Wie im ersten Beispiel handelt es sich auch im zweiten Fall um ein Traditions- und Familienunternehmen aus der Metall- und Elektrobranche. Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren dort 55 Leiharbeitnehmer beschäftigt. Dem Umfang der 165 befristet bzw. unbefristet Beschäftigten entsprechend, setzt sich der Betriebsrat aus sieben Mitgliedern zusammen.

Seit Anfang der 1990er Jahre beschäftigte das Unternehmen Leiharbeitnehmer in geringem Umfang zur Deckung von Auftragsspitzen und Personalausfall. Im Jahr 2008 wurde jedoch eine neue Schweißerei eröffnet, deren Belegschaft zunächst komplett von einem externen Zeitarbeitsunternehmen gestellt wurde. Kurz darauf wurde ohne Wissen des Betriebsrates eine unternehmenseigene Zeitarbeitsfirma eröffnet, die u.a. die Versorgung der neuen Abteilung mit Personal übernahm. Über die Umstände der Gründung der unternehmenszugehörigen Zeitarbeitsfirma äußert sich der Betriebsratsvorsitzende wie folgt:

> „Jetzt wäre das vielleicht noch fair gewesen, uns noch über diese Schritte zu informieren, nein, das ist hier im Prinzip über Publikationen der IG-Metall rausgekommen, man hatte da wohl Einblick ins Handelsregister und eines Tages rief man mich dann an. […] Da fielen wir erstmal aus allen Wolken. Und das dazu, zu dieser Sache, 'vertrauensvolle Zusammenarbeit', ne" (Interview B).

Entsprechend deutet der Betriebsratsvorsitzende die Intention des Leiharbeitseinsatzes nicht nur als strategische, kostensenkende Maßnahme, sondern auch als Instrument, die Einflussnahme des Betriebsrates zu minimieren: „[I]ch denk mal, das Hauptziel war einfach sich mit billigen Arbeitskräften zu versorgen und die Mitbestimmung des Betriebsrates zu umgehen" (Interview B; vgl. auch Holst et al. 2009). Der Versuch einer Betriebsratsgründung im Verleihunternehmen wurde von der Unternehmensleitung behindert. Ein Mitarbeiter habe

> „gefragt, wie das denn aussehen würde, wenn man einen Betriebsrat gründen würde. Dann haben wir die Hände über den Kopf zusammengeschlagen. Dann hieß et: Nö, nö, das ist hier nicht nötig, man kann hier über alles reden. Da war die Katze aussem Sack, da war's vorbei" (ebd.).

Entsprechend wenig Chancen rechnen sich die Betriebsräte aus, mit einer Betriebsvereinbarung eine Regulierung von Leiharbeitsverhältnissen anzuregen. Dennoch wurde kurz vor dem Erhebungszeitpunkt eine Betriebsvereinbarung eingereicht, die u.a. Regelungen zur Begrenzung des Leiharbeiteranteils, equal pay-Vereinbarungen und Fristen zur Übernahme enthielt.

Sollte dieser Versuch, einen Kompromiss zu erreichen, scheitern, sind bereits erste Überlegungen angestellt worden, medial vermittelt an die Öffentlichkeit zu treten: Im Fokus einer öffentlichen Auseinandersetzung soll – laut Aussage des befragten Betriebsrats wie im Fall der Schlecker-Kampagne der Gewerkschaft ver.di – die Skandalisierung und Delegitimation der besonderen Konstellation der unternehmenseigenen Zeitarbeitsfirma stehen. Ein solcher medialer Angriff auf dieses Beschäftigungsmodell würde jedoch, so die Befürchtungen, die ohnehin gespannte Beziehung zur Geschäftsführung weiter belasten:

> „Klar könnten wir versuchen Alarm zu machen, aber das hätte bestimmt keine guten Folgen für das Miteinander hier" (ebd.).

Dieses gilt umso mehr, als das Traditionsunternehmen selbst mit den Mitteln diskursiver Legitimierung arbeitet und sich als Financier von Kultur- und Sportevents mit tiefer lokaler Verwurzelung darstellt.[6] Daher nehmen die sich ständig der Marginalisierung ausgesetzt sehenden Betriebsräte auch ihre Gewerkschaft in die Pflicht:

> „Man sollte das mal groß aufziehen, vielleicht auch von Gewerkschaftsseite her. Weil die natürlich da die besseren Möglichkeiten haben" (ebd.).

---

6 So wurden Sponsoringaktivitäten von Kulturereignissen oder Image-Veranstaltungen für den chronisch unterfinanzierten lokalen Fußballverein organisiert, zu denen Prominente und ehemalige Bundesligatrainer/joviale DSF-Experten eingeladen wurden.

4.3 Fallbeispiel C: Personalräte als politische Akteure

Fallbeispiel C ist bereits durch eine überregionale Berichterstattung bekannt geworden.[7] Das Universitätsklinikum in Essen, das sich über 27 Kliniken und 20 Institute erstreckt und ca. 5.300 Mitarbeiter beschäftigt, kam als wichtiger lokaler Arbeitgeber 2006 in die Schlagzeilen, als ein 16-wöchiger Streik Teile der Einrichtung stilllegte. Die Arbeitnehmervertretung im Klinikum wird von einem 17-köpfigen Personalrat wahrgenommen, von dem die drei freigestellten Mitglieder der ver.di-Liste angehören, die insgesamt 12 Mitglieder des Gremiums stellt. Die zweitgrößte Liste „Gemeinsam für Alle", die im Verdacht steht, auf Initiative des Arbeitgebers gegründet worden zu sein, stellt drei Mitglieder. 2005 gründete das Uni-Klinikum mit der Personalservice GmbH (PSG) eine klinikeigene Zeitarbeitsfirma mit enger räumlicher und personeller Verquickung mit der Personalabteilung. Ab 2007 wurden Einstellungen über PSG vorgenommen. Der Personalrat lehnte von Beginn über die PSG vermittelte Beschäftigungen ab, da diese aus Sicht der Betriebsräte dazu dienten, regulär tarifierte Beschäftigung zu umgehen

Die erste Auseinandersetzung mit der PSG hatte einen rechtlichen Schwerpunkt. Der Personalrat versuchte zunächst, in grundsätzlicher Weise (über die Einleitung eines Einigungsstellenverfahrens) zu klären, ob die Gründung einer eigenen Verleihfirma im Rahmen einer im öffentlichen Dienst operierenden Körperschaft überhaupt zulässig ist. Nach einem positiven Bescheid der Einigungsstelle wurde die erste Einzelmaßnahem dem Personalrat im Sommer 2006 vorgelegt (Interview C). Die Verweigerung der Zustimmung auf Basis des Landespersonalvertretungsgesetzes führte wiederum zu einem Einigungsstellenverfahren, das zu Gunsten des Klinikums ausging. Dennoch konnte mittels der Zustimmungsverweigerung immerhin eine Entschleunigung von Einstellungen über die PSG erreicht werden, so dass hier bis zum November 2010 „nur" 450 Leiharbeitnehmer beschäftigt wurden.

Einen Wendepunkt stellten für den Verlauf des Aushandlungsprozesses im Klinikum die Landtagswahlen des Jahres 2010 dar. Um auf die Beschäftigungsverhältnisse im Uni-Klinikum aufmerksam zu machen, wurden Fahrten von aktiven Beschäftigten zu Wahlkampfveranstaltungen, unter Umständen auch in der Mittagspause, organisiert:

> „Wir haben dann geguckt, wann irgendwelche Minister, in der Regel die, die entscheidend sind, also Arbeitsminister, Wissenschaftsminister oder Rüttgers hier in Essen oder in die Umgebung kommen. […]. Wir hatten diese großen Plakate, die im Internet sind. Ähm. Rüttgers sein Schlecker ist das Uni-Klinikum Essen. Und sind ihnen überall aufgelauert, das hat schon vor der Wahl funktioniert. Die sind maximal angenervt davon gewesen, immer diese schlechte Publicity, immer irgendwelche Spinner, die da hinter ihnen her rennen" (Interview C).

Initiiert vom Personalrat und in Kooperation mit ver.di wurden Politiker eingeladen, um sich zur Situation der PSG-Beschäftigten zu äußern. Einen großen Medienrummel verursachte der Besuch des designierten Arbeitsministers Guntram Schneider, der dann öffentlichkeitswirksam erklärte, dass er diese Form der Leiharbeit als Arbeitsmi-

---

7 Der Personalrat hat eine eigene Webpräsenz eingerichtet, die die Auseinandersetzung dokumentiert. < http://www.uk-essen.de/personalrat/?page_id=397, Abruf: 5.2.2012.

nister nicht mehr dulden würde (ebd.). Daraufhin erschien auch der damalige Arbeitsminister Laumann (CDU) pressewirksam auf einer Personalratssitzung. Aus dieser veränderten Situation heraus wurden nochmals Verhandlungen zu einer Dienstvereinbarung aufgenommen. Beide betrieblichen Parteien hofften mit Blick auf die anstehenden Landtagswahlen, „dass sie mit einer entsprechenden Regierung und Rückenwind mehr rausholen können" (ebd.). Mit dem Resultat der Landtagswahl und der rot-grünen Regierung im Rücken konnte schließlich mit der Abwicklung der PSG und der Übernahme von fast allen Beschäftigten in teilweise sogar unbefristete Arbeitsverhältnisse der maximale Erfolg erreicht werden.[8]

4.4 Vergleichende Analyse

Wie die Fälle gezeigt haben, besteht also für Betriebs- bzw. Personalräte grundsätzlich die Möglichkeit, die Regulierung von Beschäftigungsverhältnissen von der betrieblichen in eine öffentlich-diskursive Arena (Pries 2010) zu übertragen und dort in ihrem Sinne (mit) zu gestalten. In den drei angeführten Beispielen ist mit der Übernahme betroffener Leiharbeiter (Fall C) bzw. der Etablierung eines Alternativmodells (Fall A) zweimal eine Regulierung im Sinne der Arbeitnehmervertreter gelungen, bei einem steht ein Ergebnis zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch aus. In einem der drei Fälle reichte sogar die Androhung einer öffentlichen Skandalisierung, um die Unternehmensleitung zum Einlenken zu bewegen. Fragt man nun nach den Ursachen für den Erfolg einer Verlagerung bzw. der Androhung der Verlagerung in eine außerbetriebliche Regulierungsarena lassen sich aus den genannten Beispielen betriebsspezifische Faktoren ableiten.

Für den Fall A lassen sich für Glaubwürdigkeit und Triftigkeit der Drohung mehrere Voraussetzungen benennen. Ein gut mit der Belegschaft vernetzter, über mehrere Perioden gewählter Betriebsrat kann vor dem Hintergrund der Selbstinszenierung eines Familien- und Traditionsunternehmens wichtige Ressourcen (arbeitslose Familienangehörige) zur Bewältigung kurzfristiger personeller Engpässe mobilisieren. Er verfügt damit gegenüber Personalabteilung und Management über ein exklusives (in die Logik eines Familienunternehmens einbindbares) Machtmittel, das er medial vermittelt zur Schau stellen kann. Er kann aber auch organisatorisch-rational argumentieren, wenn er die Vorteile einer Stellenvergabe dem Management erläutert. Voraussetzung dafür ist aber, dass der Betriebsrat vom Management als betrieblicher Verhandlungspartner akzeptiert ist.

In scharfem Kontrast dazu steht der Fall B. Der „isolierte Betriebsrat" (Kotthoff 1981/1994) erfährt erst im Nachhinein von der Entscheidung, eine neue Abteilung komplett mit Leiharbeitnehmern zu besetzen. Neben dem Verweis auf die Prinzipien guter Zusammenarbeit, die sich nach Ansicht der beteiligten Akteure aus dem Status des Familienunternehmens ergeben, speist sich die Möglichkeit der Skandalisierung im zweiten Fall allerdings nicht nur aus der Einführung von Leiharbeit, sondern auch aus der gezielten Torpedierung der Mitbestimmung im Unternehmen. Während im Fall A der Betriebsrat die Anwendung betriebsverfassungsrechtlicher Mittel nicht für not-

---

8 Vgl. http://www.uk-essen.de/personalrat/wp-content/uploads/2011/05/2011-05-17-dv-psg.pdf, Abruf: 10.3.2012

wendig hält und auch keine Betriebsvereinbarung anstrebt, versucht der Betriebsrat im Fall B zunächst, auf ‚traditionellem' Wege eine Regulierung der Leiharbeitsverhältnisse zu erreichen. Erst nach dessen Misslingen wird eine medial vermittelte öffentliche Kampagne in Erwägung gezogen, allerdings aus einer anderen Position heraus. Während im Fall A die komplette Verhinderung von Leiharbeit das Ziel ist, wurde im Fall B versucht, überhaupt erst als Betriebsrat ernst genommen zu werden. Dazu – so werden die Kräfteverhältnisse im Betrieb eingeschätzt – bräuchte es auch die Hilfe des Handlungspartners Gewerkschaft. Die Durchsetzung eines Alternativmodells zur Leiharbeit ähnlich dem im Fall A scheint bei den gegebenen Voraussetzungen illusorisch: Weder verfügt der Betrieb über die nötige Größe, um solch einen Arbeitskräftepool aufzubauen, noch scheint der intern stark fraktionierte Betriebsrat in der Lage, genügend soziales Kapital dafür in die Waagschale werfen zu können.

Ein gutes Beispiel für eine erfolgreiche Intervention ist der Fall C. Hier wird deutlich, dass besonders sensible Bereiche, wie die Regulierung von Erwerbsverhältnissen der gesundheitlichen Versorgung, zum Gegenstand öffentlichen Interesses werden können. Nachdem klar wurde, dass eine rein landespersonalvertretungsrechtliche Auseinandersetzung nicht zum Erfolg führen wird, ist es dem Personalrat in einem Lernprozess gelungen, den Streit in einen neuen Kontext zu überführen. Allerdings wird auch klar, dass die mediale Vermittlung des innerbetrieblichen Konflikts in ihrer Konsequenz für das Framing auch vom besonderen Umstand der zeitgleich stattfindenden Landtagswahlen profitiert hat. Es ist darüber hinaus anzunehmen, dass sich die besondere Effektivität eines medial erzeugten Framings von Seiten der Arbeitnehmervertretung hier zu einem wesentlichen Teil aus dem unmittelbaren Identifikationspotential ergibt, welches die Skandalisierung von Arbeitsbedingungen im Krankenhaus für eine breite Öffentlichkeit bietet. So erscheint es nachvollziehbar, dass prekäre Beschäftigung im Zulieferbereich der Metallverformung auf den Großteil von Rezipienten weniger schockierend wirkt, als die subjektiv naheliegende Vorstellung, im Rahmen eines Krankenhausaufenthalts von Fachkräften mit geringer Betriebsbindung, niedriger Motivation etc. betreut zu werden.

Plausible Anzeichen für eine Schlussfolgerung, nach der die Auslösung entsprechender Identifikationsmomente innerhalb der Rezipientenschaft als Zielgröße medialer Framingstrategien fungieren, finden sich auch in den ersten beiden Fällen. So scheint die bewusste Inkaufnahme von weithin als prekär angesehener Beschäftigungsbedingungen (vgl. Matecki 2012: 67) wie im Fall des strategischen Einsatzes von Leiharbeit im Sinne von Holst et al. (2009) als nicht kompatibel mit der wertebasierten Selbstdarstellung von Familienunternehmen. Der Verweis auf die Möglichkeit einer entsprechenden Skandalisierung birgt demnach ein signifikantes Drohpotential.

5. Fazit

Wie aktuelle Entwicklungstendenzen der Zunahme atypischer Beschäftigung im System industrieller Beziehungen der Bundesrepublik zeigen, befindet sich das Normalarbeitsverhältnis (gemeinsam mit anderen komplementären Institutionen) derzeit in einem Erosionsprozess. Da es für Arbeitnehmervertretungen schwieriger wird, Beschäftigungsstabilität für ihre Klientel zu gewährleisten, stellt sich die Frage nach strategischen Reaktionsmöglichkeiten. Neben traditionellen Machtmitteln wie dem Streik

als „Schwert an der Wand", der ähnlich wie die angedrohte Skandalisierung in der Geschichte der BRD häufig nur ein virtuelles Druckmittel dargestellt hat, liegen diese – begünstigt durch einen allgemeinen Trend zur Verbetrieblichung – in einer unternehmerisch-gestalterischen Politik (wie z.B. durch den Betriebsrat als Innovator). Dass das Repertoire und die Reaktionsmöglichkeiten für die Arbeitnehmerseite auch unter neuen Bedingungen (post-?)sozialpartnerschaftlicher Arrangements nicht bei der proaktiven Orientierung des Betriebsrats als Co-Manager endet, zeigt die vergleichende Fallstudie. Als Möglichkeit der offensiven Auseinandersetzung mit der Einführung von Leiharbeitsverhältnissen im Betrieb konnte hier öffentliche Skandalisierung über die gezielte Nutzung von Medien herausgearbeitet werden. Die Skandalträchtigkeit der Darstellung ergibt sich aus der Diskrepanz, die zwischen Beschäftigungswirklichkeit und traditionell normativer Auffassung besteht, wie sie über die Jahrzehnte sozialpartnerschaftlicher Zusammenarbeit im System der industriellen Beziehungen kulturell gewachsen ist.

Für die hier untersuchten Fälle konnten in diesem Zusammenhang verschiedene Strategien identifiziert werden. Im Fall A erinnerte der Betriebsrat das Management über eine glaubhafte Androhung an seine Rolle als Vertreter in einem Familienunternehmens mit entsprechenden Implikationen für die Erwerbsarrangements und verdeutlichte damit darüber hinaus, welche dieser Arrangements im Sinne von sozialpartnerschaftlichen Normalitätsstandards einzuhalten sind. Unterstützt wurde diese Vorgehensweise mit Argumenten, die sich auf den betrieblich-organisatorischen Ablauf bezogen, insbesondere was die Integration von (neu eingestellten) Arbeitnehmern in den betrieblichen Ablauf betrifft. Für den Fall C funktionierte die mediale Re-Framing-Strategie über einen völlig anders gearteten Zugriff. Gestützt von der für die Region wichtigen Erstellung von Gesundheitsdienstleistungen, deren Qualität im Zweifel zwischen Wohl und Wehe von Patienten entscheiden, konnte der Personalrat die zeitgleich stattfinden Landtagswahlen nutzen, um die Auseinandersetzung in einen überbetrieblichen Rahmen zu überführen. Für den Fall B scheint so eine Möglichkeit noch nicht gefunden. Entsprechend nachvollziehbar wirkt das ‚konventionelle' Vorgehen des Betriebsrates, das durchaus auch den weitaus schwierigeren Bedingungen geschuldet ist, eine Regulierung des Leiharbeitseinsatzes über eine Betriebsvereinbarung zu erwirken.

Im Hinblick auf die Skandalisierung ‚über Bande' der Medien als erfolgversprechende Arbeitnehmerstrategie in betrieblichen Aushandlungsprozessen (auch, aber nicht generell nur) im Feld der Leiharbeit, lassen sich schließlich einige möglicherweise weiterführende Forschungsfragen formulieren. Während der vorliegende Text sich mit dem Fokus auf Aushandlungen im Verhältnis von Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung unter Bezug auf die Öffentlichkeit einer relativ überschaubaren Konstellation aktiv handelnder Parteien gewidmet hat, ergäbe sich für zukünftige Forschungen die Notwendigkeit einer Ausweitung der betrachteten Konstellation. So ließen sich durch die Analyse konkreter Repräsentationen unternehmensinterner Verhandlungsverläufe in den Medien deutlicherer Aufschluss auf die konkreten Modi der Skandalisierung von Beschäftigungsverhältnissen gewinnen, die von den Betroffenen als prekär angesehen werden. Komplementär zur strategischen Nutzung von Medien durch konkrete Akteure würde damit die Entwicklung des kulturellen Normenzu-

sammenhangs in den Blick rücken, der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen ihre Legitimität verleiht.

Literatur

Adamy, W. (2009): Job-Verlust und Arbeitslosigkeit in der Wirtschaftskrise. Berlin.

Aglietta, M. (2001): Ein neues Akkumulationsregime. Hamburg.

Baethge, M. (2001): Abschied vom Industrialismus. In: Baethge, M./Wilkens, I. (Hg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Opladen: 23-44.

Bosch, G. (1986): Hat das Normalarbeitsverhältnis eine Zukunft? In: WSI-Mitteilungen, 31(3): 163-176.

Bosch, G. (2011): Missbrauch von Leiharbeit verhindern. IAQ-Standpunkte 2011/2. Duisburg.

Brinkmann, U. (2011): Die unsichtbare Faust des Marktes. Berlin.

Brinkmann, U./Dörre, K./Röbenack, S. (2006): Prekäre Arbeit. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Bundesagentur für Arbeit (2012): Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Arbeitnehmerüberlassung, Leiharbeitnehmer und Verleihbetriebe. Nürnberg.

Deiß, M./Schmierl, K. (2005): Die Entgrenzung industrieller Beziehungen. In: Soziale Welt, 56(2/3): 295-316.

Deutscher Bundestag (2010): Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes. Berlin.

Dobusch, L./Quack, S. (2012): Framing standards, mobilizing users. Copyright versus fair use in transnational regulation. In: Review of International Political Economy. (online first). doi:10.1080/09692290.2012.662909.

Durkheim, E. (1984): The division of labour in society. London.

Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden.

Goldthorpe, J. H. (1997): Current issues in comparative macrosociology. In: Comparative Social Research, 16: 1-26.

Hall, P./Soskice, D. (2001): Varieties of capitalism. Oxford.

Hassel, A. (2006): Die Schwächen des deutschen Kapitalismus. In: Berghahn, V./Vitols, S. (Hg.): Gibt es einen deutschen Kapitalismus? Frankfurt a.M./New York: 200-214.

Haipeter, T./Dörre, K. (Hg.) (2011): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden.

Hofrogge, R. (2011): Sozialismus und Arbeiterbewegung in Deutschland. Stuttgart.

Holst, H./Nachtwey, O./Dörre, K. (2009): Funktionswandel von Leiharbeit. OBS-Arbeitsheft 61. Frankfurt a.M.

Holst, H./Matuschek, I. (2011): Sicher durch die Krise? In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: 167-193.

Jürgens, K./Reinecke, K. (1998): Zwischen Volks- und Kinderwagen. Berlin.

Kädtler, J. (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Hamburg.

Kädtler, J. (2010): Die „Einbindung" der Tarifpolitik. In: Bispinck, R./Schulten, T. (Hg.): Zukunft der Tarifautonomie. Berlin: 124-145.

Kühne, K. (2011): Mitbestimmung und Massenmedien. In: Industrielle Beziehungen, 18(4): 241-261.

Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Frankfurt a.M./New York.

Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. München/Mering.

Krause, A./Köhler, C. (2012): Was sind flexible Arbeitsmärkte und wie kann man sie erklären? In: Krause, A./Köhler, C. (Hg.): Arbeit als Ware. Bielfeld: 9-43.

Laubenthal, B. (2007): Kampf um Legalisierung. Frankfurt a.M./New York.

Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.

Matecki, C. (2012): Warum ist eine gesetzliche Regelung für ‚gleichen Lohn für gleiche Arbeit' erforderlich? In: Zukunftsvertrag Zeitarbeit (Hg.): Zukunft Zeitarbeit. Wiesbaden: 65-75.

Minssen, H. (2012): Arbeit in der modernen Gesellschaft. Wiesbaden.

Möller, J. (2010): The German labor market response in the world recession. In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 42(4): 325-336.

Müller-Jentsch, W. (2007): Strukturwandel der Industriellen Beziehungen. Wiesbaden.

Mückenberger, U. (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. In: Zeitschrift für Sozialreform, 31(7/8): 415-434, 457-475.

Polanyi, K. (1978): The great transformation. Frankfurt a.M.

Pries, L. (2010): Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt. Wiesbaden.

Promberger, M. (2006): Leiharbeit im Betrieb. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2002-418-3-9.pdf.

Promberger, M. (2012): Topographie der Leiharbeit. Berlin.

Rehder, B. (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel. Frankfurt a.M./New York.

Rehder, B. (2006): Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. In: Zeitschrift für Soziologie, 35(3): 227-242.

Rosa, H. (2009): „Kapitalismus als Dynamisierungsspirale. In: Dörre, K./Lessenich, S./Rosa, H.: Soziologie – Kapitalismus – Kritik. Frankfurt a. M.: 87-125.

Rubery, J. (2005): Labour markets and flexibility. In: Ackroyd, S./Batt, R./Thompson, P./Tolbert, P.S. (eds.): Oxford handbook on work and occupations. Oxford: 31-51.

Schröder, M. (2011a): Die Macht moralischer Argumente. Wiesbaden.

Schröder, M. (2011b): Wer A sagt, muss auch B sagen. In Soziale Welt, 62(3): 333-349.

Schwarz-Kocher, M./Kirner, E./Dispan, J./Jäger, A./Richter, U./Seibold, B./Weißfloch, U. (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Berlin.

Snow, D.A./Rochford E.B./Worden, S.K./Benford, R.D. (1986): Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. In: American Sociological Review, 51(4): 464-481.

Spencer, H. (2003): The principles of sociology. New Brunswick/London.

Streeck, W. (1992): Social institutions and economic performance. London.

Techniker Krankenkasse (Hg.) (2009): Gesundheitsreport 8 – Auswertungen 2009. Hamburg.

Urban, H.J. (2011): Arbeitspolitik unter (Nach-)Krisenbedingungen. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, 4(1): 48-57.

Wassermann, W./Rudolph, W. (2007): Leiharbeit als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung. Arbeitspapier der Hans Böckler-Stiftung 148.

Zapf, I./Brehmer, W. (2010): Flexibilität in der Wirtschaftskrise. IAB Kurzbericht 22/2010. Nürnberg.

Ziemann, A. (2006): Soziologie der Medien. Bielefeld.

Zukunftsvertrag Zeitarbeit (Hg.) (2012): Zukunft Zeitarbeit. Wiesbaden.