

Artus, Ingrid; Röhrer, Stefan

## Article

# Betriebsratsgründungen als kollektive Deutungskämpfe um Mitbestimmung

Industrielle Beziehungen

## Provided in Cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Artus, Ingrid; Röhrer, Stefan (2019) : Betriebsratsgründungen als kollektive Deutungskämpfe um Mitbestimmung, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Verlag Barbara Budrich, Leverkusen, Vol. 26, Iss. 1, pp. 89-112, <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i1.05>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/234882>

### 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-sa/4.0/deed.de>

Ingrid Artus\*, Stefan Röhrer\*\*

## Betriebsratsgründungen als kollektive Deutungskämpfe um Mitbestimmung\*\*\*

### Zusammenfassung

Der vorliegende Text will die disziplinäre Abschottung zwischen Bewegungsforschung und Theorie industrieller Beziehungen abbauen, indem er Theorieelemente der *mobilization studies* für die Analyse von Betriebsratsgründungsprozessen nutzt. Betriebsratsgründungen werden als interessenpolitische Mobilisierungsereignisse verstanden, deren Ergebnis davon abhängt, ob es innerbetrieblichen Kerngruppen gelingt, eine kollektive Umdeutung der hegemonialen politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen zu erreichen. Die Analyse von zwei empirischen Fallbeispielen – einer gelungenen und einer gescheiterten Betriebsratsgründung – ermöglicht eine Evaluation zentraler Einflussfaktoren für den Erfolg von Betriebsratsgründungen.

Schlagwörter: Bewegungsforschung, Mobilisierungstheorie, Mitbestimmung, Betriebsrat, Betriebsratsgründung, kollektive Mobilisierung, Framing

### Establishing a works council – a collective framing struggle for co-determination

#### Abstract

The present text seeks to dismantle the disciplinary barrier between movement research and theory of industrial relations by using elements of mobilization theory for analysing works council foundations. Initiatives for implementing a works council are interpreted as mobilization incidents in terms of political interest. It is crucial for the development whether core groups on the shop floor level succeed in re-framing the hegemonic political culture of relationships between management and labour. Analysing two examples of work council implementation – a successful case and a failed one – helps to identify relevant factors influencing the success of works council initiatives.

---

\* Prof. Dr. Ingrid Artus, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Kochstr. 4, 91054 Erlangen. E-Mail: [ingrid.artus@fau.de](mailto:ingrid.artus@fau.de)

\*\* Stefan Röhrer, M.A., Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (AB), Regensburger Str. 104, 90478 Nürnberg. E-Mail: [stefan.roehrer@iab.de](mailto:stefan.roehrer@iab.de)

\*\*\* Artikel eingegangen: 02.10.2017, revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 18.11.2018

Keywords: movement research, mobilization theory, co-determination, works council, works council foundations, collective mobilization processes, framing. JEL: D63, D7, J5, J8

## 1. Einleitung

„Scholars and practitioners alike (...) consider the labor movement as a separate phenomenon with little relationship to the civil rights movement. Social scientists have approached the study of each as if they were different species, one a mammal and the other a fish, one earthbound and one aquatic. Yet these movements have shared several key features that argue for understanding them as more alike than distinct” (McAlevy, 2016, S. 8). Nicht nur die US-amerikanische Organizerin Jane McAlevy beklagt, dass die Industrial-Relations-Forschung und die Theorie sozialer Bewegungen sich bislang nur sporadisch und selektiv wechselseitig zur Kenntnis genommen haben. Dies ist umso erstaunlicher, als es im Bereich industrieller Beziehungen ausgesprochen häufig um kollektive Mobilisierungsprozesse geht, etwa im Zuge betrieblicher Konflikte, gewerkschaftlicher Organisationsprozesse, Tarifauseinandersetzungen oder Streiks. Der vorliegende Text versteht sich als Versuch, die disziplinäre Abschottung zwischen Bewegungsforschung und Theorie industrieller Beziehungen abzubauen und einen Blick über die Grenzen zu wagen. Konkret werden Mobilisierungsprozesse im Zuge von Betriebsratsgründungen analysiert, wobei diverse Theoriebausteine aus den *mobilization studies* genutzt werden.

Der Betriebsrat ist in Deutschland die zentrale Institution für den rechtlichen Schutz und die demokratische Partizipation von Lohnabhängigen auf betrieblicher Ebene. Die Gründung eines Betriebsrats ist in Betrieben mit mindestens fünf abhängig Beschäftigten eine rechtlich garantierte Option, die von den Beschäftigten jedoch aktiv ergriffen und umgesetzt werden muss. Dies ist im Terrain kapitalistischer Lohnarbeit, das von machtpolitischer Asymmetrie und beschränkten demokratischen Bürgerrechten gekennzeichnet ist (Marshall, 1950; Kotthoff, 1994), allerdings nicht nur ein juristischer Vorgang, sondern ein machtpolitisch heikler Akt. Die Einführung betrieblicher Mitbestimmung in Betrieben, die bislang ohne Betriebsrat auskamen, bedeutet einen Bruch mit der tradierten politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen (Artus, Böhm, Lücking, & Trinczek, 2006). Die alleinige Dispositionsmacht und legitime Herrschaft des Managements wird in Frage gestellt.

Im Folgenden werden Betriebsratsgründungen daher als interessenpolitische Mobilisierungsereignisse betrachtet. Ihre Durchsetzungschancen hängen davon ab, so die These, ob innerbetriebliche Gruppen erfolgreich eine *Umdeutung der hegemonialen politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen* erreichen. Als Erfolg wird dabei nicht allein die juristisch korrekte Durchführung einer Betriebsratswahl gewertet, sondern die Etablierung einer vertretungswirksamen Interessenvertretung, die den betrieblichen Alltag ein Stückweit demokratisiert. Ob dies gelingt, entscheidet sich nicht nur im Wahlprozess selbst, sondern beruht sowohl auf vorangegangenen kollektiven Interaktions- und Mobilisierungsprozessen als auch auf der Fähigkeit, nach der Wahl die errungene Deutungshoheit zu stabilisieren. Im Kern geht es dabei zunächst um einen Delegitimierungsprozess der herrschenden Sozialordnung und um die Entwicklung alternativer Deutungen. Werden diese – als Be-

etriebsratsgründungsinitiative - betriebsöffentlich, kommt es im Regelfall zu einem interessenpolitisch aufgeladenen *Deutungskampf* mit dem Management. Entscheidend für den Erfolg der Betriebsratsinitiative ist in dieser Phase die Herstellung und sukzessive Ausweitung einer kollektiven Identität, die eine Abgrenzung von den Interessendeutungen des Managements beinhaltet und im Zuge intensiver und häufig auch konflikthafter Kommunikations- und Interaktionsprozesse möglichst umfassende Teile der Gesamtbelegschaft integriert. Diese These, wonach Betriebsratsgründungen als kollektive interessenpolitische Deutungskämpfe um Mitbestimmung verstanden werden können, wird im Folgenden theoretisch entwickelt und anhand von zwei empirischen Fallbeispielen belegt. Dabei werden die Entwicklungsdynamiken einer erfolgreichen und einer gescheiterten Betriebsratsgründung verglichen.

Im Kapitel 2 wird zunächst das theoretische Konzept dargestellt. Dabei wird einerseits an klassische Ansätze der Mitbestimmungsforschung angeschlossen, in denen das Interessenhandeln von Beschäftigten im Mittelpunkt steht (Bosch, Ellguth, Schmidt, & Trinczek, 1999; Artus, Liebold, Lohr, Schmidt, Schmidt, & Strohwald, 2001; Artus, 2008; Artus, Kraetsch, & Röbenack, 2015; Goes, 2015). Diese werden ergänzt um mobilisierungstheoretische Perspektiven, die aus der sozialen Bewegungsforschung stammen (Tilly, 1978; McAdam, 1988; Rucht, 1995, 1996; Benford, & Snow, 2000; Roth, & Rucht, 2008; Kern, 2008; Pettenkofer, 2010). Zugleich kann die Analyse bereits an einige Arbeiten anschließen, die in ähnlicher Weise interessenpolitisch angeleitete *Industrial Relations Theory* und Bewegungsforschung kombinierten und zur Untersuchung von kollektivem Interessenhandeln und Mobilisierungsprozessen im Bereich der Lohnarbeit nutzten (v.a. Kelly, 1998, S. 24-38; ferner auch Artus et al., 2015, S. 26-46; Goes 2015, S. 33-55 sowie McGuire, 2013; Menz, 2017). Der Text ist weiterhin von der Literatur zu gewerkschaftlichen Organizing-Prozessen in vielfacher Weise inspiriert worden (Alinsky, 1984; Fantasia, 1988; Ganz, 2000, 2009; Simms, Holgate, & Heery, 2013; McAleve, 2014, 2016; für Deutschland: Bremme, Fürniß, & Meinecke, 2007; Brinkmann, Choi, Detje, Dörre, Holst, Karakayali, & Schmalstieg, 2008; Rehder, 2008; Boewe & Schulten, 2015; Windisch, 2017). Im Kapitel 3 wird der Projektkontext (Artus et al., 2015) vorgestellt, aus dem die zwei analysierten Fallbeispiele von Betriebsratsgründungen stammen. Es wird auf die Auswahlkriterien für die beiden hier analysierten Fallbeispiele von Betriebsratsgründungen eingegangen und diese werden innerhalb des umfangreichen Samples der Studie verortet. Zudem wird das methodische Vorgehen bei der Generierung und Interpretation der Daten erläutert. Kapitel 4 umfasst die sowohl interessen- wie mobilisierungstheoretisch angeleitete Analyse von zwei Betriebsratsgründungen. Hierfür wurden inhaltlich kontrastierende Vergleichsfälle ausgewählt. Während die Gründung im Betrieb Logistik erfolgreich verlief in dem Sinne, dass am Ende des Prozesses ein vertretungswirksames Gremium stand (4.1), missglückte der Gründungsprozess im Betrieb Altenpflege zumindest partiell (4.2). Kapitel 5 ist dem mobilisierungstheoretisch geschärften Vergleich der beiden Fallbeispiele gewidmet. So werden wesentliche Faktoren für die unterschiedlichen kollektiven Dynamiken identifiziert und damit eine Evaluation von Chancen und Risiken im Verlauf von Betriebsratsgründungen ermöglicht (5.).

## 2. Theoriebausteine zur Analyse von Betriebsratsgründungen: Interessenpolitische Deutungsmuster und kollektive Identität

Die Annahme, wonach Interessenhandeln im Rahmen kapitalistischer Lohnarbeit von einem strukturellen Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit geprägt ist, teilt der vorliegende Text mit vielen – häufig marxistisch inspirierten - Studien industrieller Beziehungen. In der Tradition des *interessentheoretischen Ansatzes einer politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen* (Schmidt, & Trinczek, 1999; Bosch et al., 1999; Artus et al., 2001) wird der - im orthodoxen Marxismus gewöhnlich vom Kapitalverhältnis abgeleitete - Interessenbegriff allerdings konstruktivistisch und interaktionistisch gewendet (Trinczek, 1986). Dies gelingt dadurch, dass Interessenlagen sowohl der abhängig Beschäftigten als auch des Managements als keineswegs einheitlich und eindeutig begriffen werden, sondern als „hochgradig komplex und in sich widersprüchlich“ (Schmidt, & Trinczek, 1999, S. 187). Wie die Akteur\*innen die betriebliche Weltsicht daher interpretieren, lässt sich nicht theoretisch ableiten, sondern nur empirisch erfassen. Es existiert eine große Vielfalt möglicher *Interessendeutungen*, die im Rahmen alltäglicher Interaktions- und Kommunikationsprozesse ausgehandelt und geformt werden. Im Verlauf der „ökonomischen, politischen und sozialen Betriebsgeschichte“ kristallisieren sich „üblicherweise innerbetrieblich weitgehend geteilte Standards einer ‚normalen‘ Beziehung“ zwischen Geschäftsführung und Belegschaft heraus, eine „betriebspezifisch eingefärbte ‚political culture‘ der Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit mit ihren je eigenen Regeln und Ritualen“ (Bosch et al., 1999, S. 29). Aber auch andere Diskussionszusammenhänge, sei es in betrieblichen Subeinheiten (Abteilungen oder Kolleg\*innengruppen) oder auch außerbetrieblich in Freundeskreisen, in der Familie, im Rahmen politischer Initiativen und in den Massenmedien haben Einfluss auf die Interessendeutungen der Akteur\*innen. Interessenhandeln kommt somit zu Stande auf der Basis eines ergebnisoffenen Prozesses individueller sowie kollektiver Deutungsakte unter strukturierten Bedingungen, wobei die Interaktionszusammenhänge und die Interaktionsgeschichte in Betrieb und Gesellschaft eine tragende Rolle spielen.

Während der Ansatz der politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen mit seinem Fokus auf historisch etablierte Normen und Routinen gut erklären kann, weshalb es zur Herausbildung stabiler Interaktionskulturen kommt, ist er weniger geeignet für die Erklärung des *Wandels* betrieblicher Deutungsmuster. Hier ist ein Blick auf Theorien sozialer Bewegungen hilfreich. Eine soziale Bewegung wird gemeinhin als „ein Netzwerk von Gruppen und Organisationen“ definiert, welches „gestützt auf eine kollektive Identität eine gewisse Kontinuität des Protestgeschehens sichert, das mit dem Anspruch auf Gestaltung des gesellschaftlichen Wandels verknüpft ist“ (Roth & Rucht, 2008, S. 13). Geht es in der Bewegungsforschung also um die Analyse *gesellschaftlichen* Wandels, so lassen sich viele ihrer Einsichten auch auf *betriebliche* Transformationsprozesse anwenden. Analytisch produktiv könnten diese nicht nur für – im Folgenden analysierte – Prozesse von Betriebsratsgründungen sein, sondern allgemein für Phänomene, bei denen die kollektive Um-Deutung von Interessenlagen eine Rolle spielt, etwa Kämpfe um betriebliche Tarifbindung, gewerkschaftliches Organizing, Strategien des Union-Bustings, Tarifaueinandersetzungen, Streiks – oder ganz generell der Wandel betrieblicher Mitbestimmungskulturen.

Klassische Theorien (neuer) sozialer Bewegungen haben sich stark mit strukturellen Voraussetzungen für den Erfolg oder Misserfolg sozialer Bewegungen befasst, z.B. mit politischen Gelegenheitsstrukturen oder notwendigen Ressourcen für erfolgreiche Mobilisierung (Kern, 2008; Pettenkofer, 2010). Ohne die Rolle struktureller Faktoren in Frage stellen zu wollen, werden im Folgenden vor allem Ansätze adaptiert, die auf die zentrale Rolle *veränderter Situations- und Interessendeutungen* für das Entstehen sozialer Bewegungen fokussieren. Diese können nach Goes (2015, S. 43) auch als „kognitive Mobilisierungspotentiale“ begriffen werden. Bereits McAdam (1988, S. 134ff.) hat nachdrücklich darauf hingewiesen, dass neben veränderten Kontextfaktoren auf der Makroebene (staatliche Krisen, veränderte Gesetzgebung, gesellschaftlicher Wertewandel o.ä.) der mikropolitische Handlungskontext entscheidend dafür ist, ob sich soziale Bewegungen entwickeln. In der jüngeren Forschung wird der Wandel von Situations- und Interessendeutungen häufig durch so genannte *Framing*-Ansätze abgebildet, die ursprünglich von der Theorieperspektive Erving Goffmans ausgingen und in der Kommunikations- und Diskursanalyse erhebliche Prominenz erlangten. Framing-Ansätze konzentrieren sich auf den Prozess der Produktion, Re-Produktion und Veränderung kultureller Deutungsrahmen (Kern, 2008, S. 142ff.). Sie unterstellen zunächst ganz allgemein, dass Akteur\*innen unterschiedliche Blickwinkel (*frames*) auf ein Thema haben. Diese Frames können als Sinnhorizonte der Akteur\*innen verstanden werden. Je nach Sinnhorizont werden bestimmte Informationen und Positionen hervorgehoben, andere ausgeblendet (Matthes, 2014, S. 9f.). Frames setzen sich aus vier Bestandteilen zusammen, den sogenannten Frame-Elementen. Das erste Element ist die *Problemdefinition*. Diese ist abhängig davon, über welchen Teilbereich eines Themas gesprochen wird, also welche Informationen betont werden und welche vernachlässigt werden. Das zweite Element ist die *Ursachenzuschreibung*. Es umfasst die Frage, welcher Person oder auch Situation die Verantwortung für (Miss)erfolge zugeschrieben wird. Das dritte Frame-Element ist die *Lösungszuschreibung* bzw. die daran geknüpfte *Handlungsaufforderung*. Eine Lösungszuschreibung ist immer zukunftsgerichtet und kann auch als ein Maßnahmenbündel auftreten. Die *explizite Bewertung*, also die moralische oder evaluative Einordnung eines Sachverhalts, ist das vierte Frame-Element (Matthes, 2014, S. 11f; begrifflich etwas andere, aber inhaltlich ähnliche Differenzierungen finden sich bei Benford, & Snow, 2000; Kern, 2008, S. 142ff.; McGuire, 2013, S. 22f.; Goes, 2015, S. 46ff.). Kommunikations- und Framingprozesse finden nicht in einem herrschaftsfreien Raum statt, sondern sind “an active, contentious process, which is deliberately employed by movements to build discursive and collective power and to challenge the power of oppositional forces“ (McGuire, 2013, S. 18). Es handelt sich also um kommunikative Machtkämpfe, um Deutungskämpfe. Verschiedene Interessenparteien leisten aktiv *meaning work*, d.h. Überzeugungs- und Bedeutungsarbeit.

Voraussetzung dafür, dass bestimmte interessenpolitische Deutungen zu kollektiven Mobilisierungsprozessen führen, sind laut Kelly (1998, S. 27ff.; vgl. auch McAdam, 1988) insbesondere zwei Aspekte: *Erstens* muss eine bestimmte Situation als *ungerecht bewertet* werden (Delegitimierung); *zweitens* muss sich die Auffassung durchsetzen, wonach eine *kollektive* Betroffenheit von dieser ungerechten Situation existiert (Deutung als Kollektivinteresse). Mit anderen Worten: Es braucht ein kollektiv geteiltes Unrechtsbewusstsein (Goes, 2015, S. 48f.).

- 1) *Delegitimierung* („*from dissatisfaction to injustice*“) (Kelly, 1998, S. 27): Voraussetzung jeder kollektiven Mobilisierung ist nach Kelly (1998, S. 28) „perceived injustice“, d.h. „a sense of injustice, the conviction that an event, action or situation is ‚wrong‘ or ‚illegitimate‘“ (ebd., S. 27). Schiere Unzufriedenheit mit gesellschaftlichen oder betrieblichen Bedingungen reicht also nicht aus. Wichtig ist ein normatives Werturteil, wonach gültige Legitimitätsstandards oder Gerechtigkeitsansprüche verletzt werden (Menz, 2017, S. 283). Framing-Ansätze würden davon sprechen, dass es das Framing-Element der „expliziten Bewertung“ bedarf. McAdam (1988, S. 136) bezeichnet diesen Prozess der normativen Um-Wertung auch als „cognitive liberation“, als Befreiung von herkömmlichen Denkmustern.
- 2) *Deutung als Kollektivinteresse* („*from injustice to collective interest*“) (Kelly, 1998, S. 29): Veränderte individuelle normative Situationsinterpretationen sind notwendig, aber nicht hinreichend für das Entstehen einer kollektiven Bewegung. „It isn't enough that individual actors choose to participate in activism. Their choices must then be combined with those of others in such a way as to make group action possible“ (McAdam, 1988; S. 138). Kelly (1998, S. 30ff.) nennt drei kritische Prozesse, die den Übergang von individuellem zu kollektivem Interessenhandeln wesentlich beeinflussen: *Erstens* die Zuweisung von Erklärungsmustern für die herrschende Situation „in terms of reasons, causes or both“ („attribution“). Damit gemeint sind jene Aspekte, die Framing-Ansätze weiter differenzieren würden in „Problemdefinition“ und „Ursachenanalyse“. In ähnlicher Weise betont Kelly (1998, S. 30), dass bestimmte Situationsdeutungen mit spezifischen Handlungsaufforderungen korrelieren. Zugleich geht er über Framing-Ansätze jedoch hinaus, indem er *zweitens* die große Bedeutung der Entstehung von Gruppenidentitäten und handlungsfähiger sozialer Kollektive („Social identification“) betont sowie *drittens* die Herausbildung organisationsfähiger Führungspersonen („leadership“).

Auf die Relevanz der Entstehung von Gruppenidentitäten hat – neben Kelly - in der Mobilisierungsforschung v.a. Dieter Rucht (1995, 1996) nachdrücklich aufmerksam gemacht. Für ihn ist der Begriff der *kollektiven Identität* ein Schlüsselbegriff der Bewegungsforschung (Rucht, 1995). Zuvor hatte schon Tilly (1978, S. 8) soziale Gruppen zum Ausgangspunkt seiner Bewegungsforschung gemacht: „We can take groups as our basic units for the study of collective action. Then we typically start with a population which has some common structure and shared beliefs.“ Auch McAdams (1988, S. 137) betonte, dass „cognitive liberation“ vor allem durch „groups of people“ zustande komme, „who jointly create the meanings they will read into current and anticipated events. (...) The key phrase here is „groups of people“.“ Rucht (1995) hat ausführliche konzeptionelle Überlegungen zum Begriff der kollektiven Identität als „Desiderat der Bewegungsforschung“ angestellt. Demnach beruht kollektive Identität auf fortlaufenden Interaktionen und wird gesellschaftlich geformt (Rucht, 1995, S. 9f.). Kollektive Identität muss als soziale Konstruktion begriffen werden, die ihre bewegungsspezifische Ausprägung über ein Wechselspiel von Selbst- und Fremdbildern erhält (ähnlich Kelly, 1998, S. 30ff.). So wie Identität als Selbstbild und Selbstwahrnehmung eines Menschen eine wichtige Orientierungsfunktion für individuelles Handeln besitzt, „hängt auch die kollektive Handlungsfähigkeit sozialer Bewegungen entscheidend davon ab, wie es ihnen gelingt, eine konsistente Selbstbeschreibung gemeinsam zu

entwickeln“ (Kern, 2008, S. 121). Die Herstellung einer kollektiven Identität ist ein Prozess, der sowohl Ausgangspunkt als auch Ergebnis gruppenspezifischer Mobilisierungsergebnisse ist. Erleichtert bzw. beeinflusst wird er durch folgende Dynamiken:

*Erstens* schließen mobilisierungsrelevante Gruppenidentitäten häufig an soziale Kategorien an, die gesellschaftlich als strukturell gegeben konstruiert werden. Die Herausbildung einer sozialen Bewegung fällt leichter, wenn das Problem, dem eine soziale Bewegung entgegentritt, nicht nur zufällige und einzelne Personen betrifft, sondern eine bestimmte soziale Kategorie, etwa Frauen, Migrant\*innen oder Arbeiter\*innen (categoric). Mit Kelly (1998, S. 30) könnte man auch von der Relevanz der „social identity“ sprechen, „which comprises the social categories to which we belong and the positive or negative evaluations of those categories“. Wenn eine solche sozial konstruierte Interessengruppe darüber hinaus alltagsweltlich miteinander verbunden ist, also innerhalb eines mehr oder weniger festen Netzwerkes (network) verortet werden kann, spricht man auch von einem *catnet*. Solche *catnets* können entscheidend dabei helfen, spezifische Probleme oder Interessen einzelner Individuen als gemeinsame Interessen einer Gruppe von Menschen zu (re-)interpretieren.

*Zweitens* ist im Zuge machtpolitischer Deutungskämpfe systematisch mit Gegenbewegungen, „Counter-Framing“ (McGuire, 2013, S. 26) oder sogar „Counter-Organizing“ (Boewe & Schulten, 2015, S. 29ff.) zu rechnen. Interessenparteien, die den Status Quo aufrechterhalten möchten, setzen Machtmittel repressiv gegen entstehende Veränderungsbewegungen ein. Dies hat im Regelfall einen ambivalenten Effekt auf kollektive Identitäten: Repression erhöht die Kosten für eine Teilnahme an der Bewegung (Tilly, 1978, S. 55). Bisher unbeteiligte Personen müssen nunmehr häufig Partei ergreifen für oder gegen die Mobilisierung. Es kommt zur forcierten Spaltung zwischen Pro- und Contra-Bewegungsgruppen. Counter-Mobilisierung und Repression sind geeignet *sowohl* Distanzierungsprozesse *als auch* eine forcierte und teils modifizierte Gruppenbildung voranzutreiben. Sie können kollektive Mobilisierungen zerstören, aber auch Vergemeinschaftung fördern. Wird Repressionsversuchen widerstanden und Protest trotz Risiko erfolgreich artikuliert, „schafft“ dies „zusätzliches Vertrauen, stabilisiert die Gruppe und macht eine eindeutige und verbindliche kollektive Identität wahrscheinlicher“ (Rucht, 1995, S. 12).

Jenseits einer soliden kollektiven Gruppenidentität benötigen erfolgreiche Mobilisierungsbewegungen auch organisationsfähige Führungspersonen (*leadership*). Auf diesen Aspekt macht neben Kelly (1998, S. 32f.) auch die gewerkschaftliche Organizing-Literatur nachdrücklich aufmerksam. So weist etwa Ganz (2000; 2009) „leadership“ eine Schlüsselrolle für die „strategic capacity“ von sozialen Bewegungen zu. Er definiert „leaders as persons authorized to make strategic choices within an organization“ (Ganz, 2000, S. 1014). Wichtig sei u.a. umfassendes Wissen über den zu organisierenden Bereich sowie heterogene Lebenserfahrungen und vielfältige soziale Kontakte der Mitglieder im Führungs-Team. In anderen Worten: Führungspersonen sollten Teil möglichst vielfältiger *catnets* und alltagsweltlicher Bezugsgruppen sein - oder zumindest Wissen über diese und Zugang zu ihnen besitzen. Zentral sei zudem eine starke intrinsische Motivation. Während Ganz sich v.a. für die „strategic capacity“ formaler Organisationen interessiert, ist für erfolgreiches „leadership“ von Betriebsratsgründungen v.a. die Partizipation *informeller Anführer\*innen* wichtig. Kelly (1998, S. 32) weist im Anschluss an Fantasia (1988) auf den hohen Einfluss



informeller Meinungsführer\*innen hin, die in Alltagssituationen betriebliche Konflikte deuten. Sie sind wichtig dafür, dass vage Gefühle von Unzufriedenheit in explizite Ungerechtigkeitsdeutungen münden (können) (Kelly, 1998, S. 33). Dufour/Hege (2002) rekurrieren auf eine ähnliche Figur alltäglicher Belegschaftssprecher\*innen, die nicht durch formale Wahlprozesse bestimmt werden, sondern *in praxi* alltäglicher Interaktionssituationen emergieren, nämlich dann, wenn einzelne Beschäftigte für andere eintreten oder als Sprecher\*innen für ein soziales Kollektiv allseits anerkannt werden (vgl. Artus, 2008, S. 48ff.; Artus et al., 2015, S. 31ff.). Die gewerkschaftliche Organizing-Literatur misst der Rekrutierung jener informellen Meinungsführer\*innen eine hohe Bedeutung zu. McAlevey (2014; 2016) bezeichnet sie als „organic leaders“, die zunächst gefunden („leadership identification“) und dann systematisch überzeugt, ausgebildet und geschult werden müssten („leadership development“). Organizing-Strategien deutscher Gewerkschaften zielen ebenso auf die systematische Rekrutierung von Belegschaftssprecher\*innen, die manchmal einfach „Vertrauensleute“, manchmal auch „Tarifberater\*innen“ oder „Team-Delegierte“ genannt werden. Windisch (2017, S. 133) bezeichnet sie als „Kern-Aktive“ und betont: „Bewegungen brauchen Kern-Aktive, die in ihrem Bereich als Multiplikator\_innen und Katalysator\_innen tätig sind.“

Klassische Theorien (neuer) sozialer Bewegungen würden das Wissen und die Qualifikation des Führungspersonals auch unter dem Stichwort vorhandener „Ressourcen“ diskutieren (vgl. Kern, 2008, S. 122; Pettenkofer, 2010, S. 34ff). In diesem Zusammenhang ist auch die Rolle von *Bewegungsorganisationen* zu diskutieren, d.h. formaler Organisationen, die „dadurch charakterisiert“ sind, „dass ihre Ziele mit den Interessen einer sozialen Protestbewegung weitgehend übereinstimmen“ (Kern, 2008, S. 128). Bewegungsorganisationen haben die Funktion, soziale Bewegungen institutionell abzusichern, indem sie ihnen materielle wie symbolische Ressourcen zur Verfügung stellen. Sie gewährleisten die Informationsweitergabe, produzieren öffentlich wahrnehmbare Dokumente und Verlautbarungen und spielen häufig eine wichtige Rolle für die Produktion und Stabilisierung der bewegungsspezifischen kollektiven Identität. Durch die Generierung selektiver Anreize können sie auch die Wahrscheinlichkeit kollektiven Handelns erhöhen und haben oft wesentlichen Einfluss auf bewegungspolitische Richtungsentscheidungen. Im Fall sozialer Bewegungen im Bereich der Lohnarbeit fungieren typischerweise *Gewerkschaften* in diesem Sinne als Bewegungsorganisationen. Das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und (den formal gewerkschaftsunabhängigen) Betriebsräten ist freilich vielschichtig und häufig auch spannungreich (vgl. Schmidt & Trinczek, 1993; Röbenak, Artus & Kraetsch, 2019). Unzweifelhaft ist jedoch ihre Relevanz im Fall größerer betrieblicher Mobilisierungen. So betonen etwa Artus et al. (2015, S. 263), dass die gewerkschaftliche Einmischung in den mitbestimmungspolitischen Deutungskampf vor Ort dafür ausschlaggebend sein kann, „ob eine Betriebsratsgründung erfolgreich ist und ein vertretungswirksames Gremium entsteht – oder nicht.“

### 3. Betriebsratsgründungen als empirisches Forschungsfeld: Forschungsdesign und Methode

Nur 9% aller Betriebe mit mindestens fünf Beschäftigten besitzen aktuell einen Betriebsrat; nur 43% der (in betriebsratsfähigen Betrieben) Beschäftigten wurden im Jahr 2016 tatsächlich von einem Betriebsrat vertreten (Ellguth, & Kohaut, 2017). An diesen Zahlen ist bereits ablesbar, dass die Wahrscheinlichkeit eines Betriebsrats stark mit der Größe der Belegschaft korreliert. Während in kleinen Betrieben (bis 50 Beschäftigte) die Gründung eines Betriebsrats relativ selten stattfindet<sup>1</sup>, ist in den meisten Großbetrieben (ab 500 Beschäftigte) Mitbestimmung (fast) selbstverständlich. In Betrieben mittlerer Größenordnung (50 bis 500 Beschäftigte) hängt es dagegen offenbar von spezifischen Kontextfaktoren ab, ob ein Betriebsrat als sinnvoll erachtet und durchgesetzt wird oder nicht. Betriebsratsgründungen finden sich somit überproportional häufig im Bereich mittelgroßer Betriebe. Obwohl es bundesweit eine gewisse institutionelle Dynamik von Betriebsratsgründungen gibt (Ellguth, 2004), ist diese doch ein vergleichsweise seltener Fall. Insgesamt 54 solcher seltenen und voraussetzungsvollen Mobilisierungsereignisse wurden von Artus, Kraetsch & Röbenack (2015) zwischen September 2012 und September 2013 untersucht. Sie führten 76 meist mehrstündige qualitative Leitfadeninterviews mit Betriebsratsinitiator\*innen, Management- und Gewerkschaftsvertreter\*innen durch. Zwei der untersuchten Betriebsfälle wurden für den vorliegenden Text ausgewählt und einer Sekundäranalyse unterzogen.

Artus et al. (2015, S. 61ff.) erarbeiteten anhand der umfangreichen qualitativen Datengrundlage eine Typologie von Betriebsratsgründungen, die entlang von zwei zentralen Dimensionen als Unterscheidungskriterien konstruiert ist: Entlang der *zeitlichen Logik der Mobilisierungsdynamik* werden Betriebsratsgründungen als kurzfristige Reaktionen auf einen einschneidenden Vorfall („Ereignisgründungen“) unterschieden von Fällen, in denen der Gründung ein vergleichsweise „langes Leiden“ der Belegschaft vorausgeht. Vielfältige sowie dauerhafte Problemlagen führen im zweiten Fall nach einem langwierigen und mühevollen Mobilisierungsprozess irgendwann zu einer Betriebsratsgründung. Entlang der *sozialen Repräsentanz* werden Betriebsratsgründungen, die letztlich in eine „vertretungswirksame“ Institution münden, von solchen unterschieden, die „vertretungsdefizitär“ bleiben. Im ersten Fall entstehen also Betriebsräte, denen es gelingt, „aufgrund ihrer legitimen Stellung als Belegschaftsvertretung effektiv Einfluss zu nehmen auf betriebliche Entscheidungen und Prozesse“ (Artus et al., 2015, S. 63); im zweiten Fall gelingt dies nicht oder kaum.

Ohne hier auf die Details der entlang dieser beiden Dimensionen (re-)konstruierten fünf typischen Muster von Betriebsratsgründungen eingehen zu können, sei darauf hingewiesen, dass die im Folgenden diskutierten Fallbeispiele *beide* keine „Ereignisgründungen“, sondern Fälle „langen Leidens“ sind. Diese Auswahl folgte der Überlegung, dass es sich *nicht* um Fälle handeln sollte, in denen ein einschneidendes Ereignis, z.B. der Verkauf des Unternehmens oder auch ein Wechsel der Geschäftsführung, gleichsam „über Nacht“ zu einem ubiquitär verbreiteten Perspektivwechsel der Beschäftigten (und manchmal sogar des Lei-

1 In kleinen Familienbetrieben mit Inhaberführung herrscht häufig eine stark personalisierte Sozialordnung, die eine Betriebsratsgründung erschwert. In Relation zur Gesamtbelegschaft muss zudem ein wesentlich größerer Prozentsatz von Beschäftigten selbst aktiv werden, um einen Betriebsrat zu gründen. Die Organisation und Betreuung von Kleinbetrieben ist auch für die Gewerkschaften wesentlich aufwändiger.

tungspersonals) führte, wonach ein Betriebsrat unter den veränderten Rahmenbedingungen nunmehr nötig sei. Für eine mobilisierungstheoretisch angeleitete Analyse erschien es vielmehr fruchtbarer Fälle auszuwählen, in denen es „oft eines recht mühevollen und langwierigen Prozesses der sukzessiven Re-interpretation der betrieblichen Wirklichkeit, der Aggregation von Interessenlagen und allmählichen Verbreiterung einer Mobilisierungsbasis“ bedarf, (...) um den Boden zu bereiten für das Wagnis einer Betriebsratsgründung“ (Artus et al., 2015, S. 62). Solche Fälle „langen Leidens“ waren (mit über zwei Dritteln) im Sample von Artus et al. (2015) zudem empirisch dominant. Bezüglich der Dimension „soziale Repräsentanz“ wurden hingegen kontrastierende Fallbeispiele ausgewählt: Im ersten Fallbeispiel (Logistik) mündet der langwierige Interessenaggregations- und Umdeutungsprozess in eine vertretungswirksame Institution; im zweiten Fall (Altenpflege) ist dies nicht so. Diese Auswahl folgte der Überlegung, dass durch einen solchen Vergleich die Erfolgsfaktoren, Risiken und Probleme im Zuge von Betriebsratsgründungen komparativ analysiert werden können. Im Übrigen handelt es sich bei beiden ausgewählten Betriebsratsgründungen um besonders prägnante Fälle, die daher auch in der Studie von Artus et al. (2015) zentrale Referenzfälle für die Rekonstruktion typischer Muster waren: Der erste Fall (Logistik) ist repräsentativ (freilich in qualitativem Sinne) für den Typus „Betriebsrat als Mittel der kollektiven Emanzipation“ (Artus et al., 2015, S. 143ff.). Der zweite Fall (Altenpflege) ist ein typischer Fall für das Muster „blockierte Partizipation“ (Artus et al., 2015, S. 194ff.).

Empirische Basis der beiden folgenden Falldarstellungen ist jeweils ein mehrstündiges qualitatives Leitfadeninterview. An diesem nahmen im Fall Logistik drei Mitglieder, im Fall Altenpflege eine Protagonistin des neu gewählten Betriebsrats teil. Die Interviews wurden komplett transkribiert und einer intensiven qualitativen Analyse unterzogen, die rekonstruktiven Verfahrensweisen in Anlehnung an die dokumentarische Methode folgte (Bohnsack, 2008, S. 31ff.). Zunächst wurde der inhaltliche Verlauf der Interviews nachgezeichnet; anschließend wurden Schlüsselpassagen identifiziert, die für die hier untersuchte Thematik von besonderer Relevanz sind. Bei der formulierenden und reflektierenden Interpretation der Interviews waren mehrstündige Diskussionssitzungen im Rahmen des Soziologie-Masterkurses „Soziale Bewegungen in der Arbeitswelt“ an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg im Sommersemester 2017 hilfreich. Durch die kollektive Interpretation mehrerer Fallbeispiele und zugleich gute Kenntnis des wesentlich umfassenderen empirischen Datenkorpus zu Betriebsratsgründungen aus dem vorangegangenen Forschungsprojekt (Artus et al., 2015), konnten die aus dem Datenmaterial entwickelten Kategorien komparativ geschärft werden, bevor sie anschließend einer theoretischen Reflexion anhand interessen- und mobilisierungstheoretischer Begrifflichkeiten unterzogen wurden.

## 4. Zwei Fallbeispiele von Betriebsratsgründungen: Erfolgreiche versus gescheiterte Mobilisierung

### 4.1 Fallbeispiel „Logistik“: Betriebsratsgründung als riskanter Überlebenskampf

Der Betrieb Logistik ist die Niederlassung eines Unternehmens, das v.a. in Europa und den USA mit rund 17.000 Mitarbeiter\*innen über 1.000 Depots betreibt, davon 60 in der Bundesrepublik. In dem Depot der Betriebsratsgründungsinitiative waren rund 150 Mitarbeiter\*innen beschäftigt, davon ca. 30 Festangestellte (überwiegend in der Verwaltung) und die große Mehrheit (in der Versandhalle) als geringfügig Beschäftigte im Rahmen sog. 450-Euro-Jobs. Letztere sind oft Schüler\*innen, Student\*innen oder Rentner\*innen. Unter ihnen existiert eine hohe Fluktuation, so dass die Herausbildung kollektiver Sichtweisen oder gar einer kollektiven Identität extrem schwierig ist.

An dem Interview bei Logistik nahmen vier Initiator\*innen des neu gewählten Betriebsrats teil (A1, A2, A3 und AG). A1 arbeitete zum Interviewzeitpunkt bereits seit 15 Jahren für das Logistikunternehmen. Er war früher als selbständiger Paketzusteller tätig, bevor er eine Anstellung als Hallenmeister annahm. Heute ist er für die Lagerverwaltung zuständig, weshalb er sich selbst als Teil des Verwaltungspersonals begreift. Er war der erste Vorsitzende des neuen Betriebsrats. Zu Beginn und über weite Strecken des Gesprächs übernahm er die Rolle des Wortführers. A2 ist ebenfalls männlich und seit fast zehn Jahren in dem Betrieb. Er ist ausgebildeter Industriekaufmann, war zum Interviewzeitpunkt als kaufmännischer Angestellter tätig und fungierte als Nachfolger von A1, als neuer Vorsitzender des Betriebsrats. Er hatte ähnlich viele Redeanteile wie A1 und übernahm besonders zum Ende des Interviews die Rolle des Gesprächsführers. A3 ist weiblich und seit etwa acht Jahren im Unternehmen tätig. Sie hat im Betrieb eine Ausbildung zur Bürokauffrau gemacht und war zum Interviewzeitpunkt ebenfalls kaufmännische Angestellte. A3 hatte relativ wenige aktive Gesprächsanteile; sie stimmte gelegentlich dem Gesagten zu oder lieferte Details wie etwa Zahlen, um das Gesagte zu bestärken oder manchmal zu korrigieren. Alle drei Gesprächspartner\*innen gehörten zur fest beschäftigten Stammebelegschaft des Unternehmens, von der auch die Betriebsratsinitiative ausging. Darüber hinaus nahm der zuständige Gewerkschaftssekretär (AG) am Gespräch teil. Er begleitete und unterstützte die Initiative von Beginn an. Er half insbesondere am Anfang des Gesprächs bei der Rekonstruktion des Ablaufs der Betriebsratsgründung und stellte dann des Öfteren die (mit gewerkschaftlicher Unterstützung) errungenen Erfolge des Betriebsrats dar. Der positive Bezug der übrigen Gesprächspartner\*innen auf ihn bekräftigt diese Darstellung und spricht der Gewerkschaft eine ausgeprägte Unterstützungsfunktion im Prozess der Betriebsratsgründung zu. Insgesamt ist das Narrativ der Gruppe geprägt von der Deutung, wonach die Betriebsratsgründung das verdiente Ergebnis eines riskanten Kampfes gewesen sei. Kriegs- und Kampfmetaphern durchziehen – als sinnhafte Codes – das gesamte Gespräch.

## Delegitimierung des Status Quo: „Das lag immer nur im Ermessen der Obrigkeit“

Die Zeit vor der Betriebsratsgründung wird im Interview geschildert als eine Zeit einseitiger Machtverhältnisse, willkürlicher Entscheidungen und als unfair wahrgenommener Arbeitsbedingungen. Letztere lassen sich auch an materiellen Gegebenheiten festmachen: fehlende Lohnfortzahlung im Krankheits- und Urlaubsfall bei den Hallenbeschäftigten, keine Übernahme der Kosten von Arbeitskleidung sowie – wie es der Gewerkschaftsvertreter polemisch ausdrückte – „sittenwidrige Löhne“. Dagegen aufzubegehren schien allerdings hoffnungslos, da die Interviewpartner\*innen das Gefühl hatten vereinzelt und relativ machtlos einem Hegemon gegenüber zu stehen:

A1: „Also im Endeffekt, wenn man n Anliegen hatte, hatte man vielleicht Glück und es wurde stattgegeben, und wenn nicht, dann hatte man eben Pech und es wurde nicht stattgegeben. Aber das lag immer nur im Ermessen der Obrigkeit. Man konnte dann eben nichts dagegen tun.“

Dass dieser Zustand des Ausgeliefertseins an die „Obrigkeit“ von den Beschäftigten lange ertragen wurde, wird auch mit fehlenden Arbeitsplatzalternativen in der strukturschwachen Region begründet. „Wenn man vor die Alternative gestellt wird und in Festanstellung ist, fügt man sich.“ (A1). Letztlich gab es offenbar kein Schlüsselereignis, um einen Ausweg aus diesem einseitigen Abhängigkeitsverhältnis zu suchen. Es war eher ein Prozess der Akkumulation von problematischen Erlebnissen, der zur Suche nach Veränderungsmöglichkeiten führte.

„Und von daher haben wir dann überlegt ‚Gibt’s ne Alternative dazu? Und wenn, welche?‘ und es gab eine, aber nur die eine, nämlich Betriebsrat“ (A1).

Interessant an diesem Zitat ist u.a. bereits die Verwendung des Pronomens „wir“. Die Problemdefinition und die Lösungszuschreibung werden bereits als kollektiver Framing-Prozess geschildert, der scheinbar (mindestens) die anwesenden Gesprächspartner\*innen einschloss. Weiterhin wird hier bereits auf die geteilten Kernelemente der Deutungsmuster der späteren Kerngruppe rekurriert, da nicht nur der Ist-Zustand delegitimiert wird, sondern bereits auch die Lösungszuschreibung – die Gründung eines Betriebsrats – bedeutungsschwer eingeführt wird. Die Gruppe, die sich fortan sukzessive um die neue alternative Interessendeutung formierte, sah bereits früh im Gründungsprozess eine Chance in der Kooperation mit der Gewerkschaft. Dies begründet A2 – als Antwort auf die Frage, wie die Gewerkschaft ins Spiel kam – wie folgt:

„Ich glaube, es ist dadraus entstanden, dass das Wort [Gewerkschaft] also schon bei uns halt n Tabuwort war und daraus ham wer dann gedacht, ok, wenn die [Geschäftsführung] so ne Angst vor denen haben (lacht) [...], dann ruft ma da doch mal an.“

Beim ersten Treffen mit der Gewerkschaft bestand die Gruppe der Kern-Aktiven bereits aus elf Mitarbeiter\*innen. Mit Rückendeckung der Gewerkschaft, die als mächtiger Bündnispartner empfunden wurde, wagt die Kerngruppe den Schritt in die Offensive: Noch vor der Einladung zur Betriebsversammlung zwecks Bestellung eines Wahlvorstands hängen die Betriebsratsinitiator\*innen – in Kooperation mit dem Gewerkschaftssekretär – ein Gruppenbild im Depot aus und machen die Betriebsratsinitiative damit öffentlich.

## Kampf um die Deutungshoheit: „Wir haben uns wirklich gekümmert und gemacht und getan“

Vom Zeitpunkt des Aushangs des Gruppenfotos bis zur konstituierenden Sitzung des neu gewählten Betriebsrats vergingen etwa vier Monate. Während dieser Phase erfolgte ein heftiger innerbetrieblicher Kampf um die Deutungshoheit. Der Kern-Gruppe war es dabei bewusst, dass es in dieser Zeit darum ging, die betriebliche Öffentlichkeit für sich zu gewinnen. So stellte etwa A3 fest:

„Wir haben ja auch nen Wahlkampf geführt sozusagen, wir hatten zwischendurch mal Räume angemietet, selber Kuchen gemacht und [AG] war dabei und der hat uns eine Präsentation vorbereitet, die wir dann den Leuten vorgestellt haben. Was wir machen wollen, was man eigentlich bekommen sollte.“

Die Betriebsratsgründer\*innen warben u.a. damit, nach der Wahl sowohl Urlaubsanspruch wie Lohnfortzahlung im Krankheitsfall für die Minijobber\*innen durchzusetzen. Die Kommunikation mit der Belegschaft, um die eigenen Deutungen und Ziele zu verbreiten, war nach A1 extrem wichtig für den späteren Erfolg:

„Weil wir dann wirklich unters Volk gegangen sind, ne. Wir haben dann wirklich mit den Leuten gesprochen, wir haben uns wirklich gekümmert und gemacht und getan und uns direkt den Leuten auch angeboten. Wir kümmern uns jetzt nicht nur um uns, die Festangestellten, wir kümmern uns um alle und um alles und das haben wir ernst gemeint.“

Explizit wird hier die Solidarisierung zwischen Festangestellten und geringfügig Beschäftigten angesprochen. Im Rahmen einer regelrechten Informationskampagne stellte sich die Kerngruppe der Betriebsratsgründer\*innen als ernsthafte Vertretung und „Kümmerer für alle“ dar. Es geht um die Formierung einer kollektiv geteilten Interessendeutung („*from injustice to collective interest*“) und um die Konstruktion einer belegschaftsübergreifenden kollektiven Identität, die von den Betriebsratsgründer\*innen symbolisch repräsentiert werden kann und soll. Zugleich schweißen auch aufbrechende Konflikte mit der Depotleitung im „Wahlkampf“ die Kerngruppe der Betriebsratsaktivist\*innen weiter zusammen. Diese Phase wird von den Interviewpartner\*innen als „schwere Zeit“, voller existentieller Bedrohungssituationen und riskanter außeralltäglicher Handlungsformen beschrieben. Man musste „in versteckten Räumen oder Fluren“ und „sehr viel in der Freizeit“ miteinander sprechen (A3). Der Zusammenhalt der Gruppe und auch die Unterstützung durch den Gewerkschaftssekretär waren zentral, um aus dieser „schweren Zeit“ letztlich erfolgreich hervorzugehen:

A2: „Also es war schon ne schwere Zeit. Montags ist man relativ motiviert ‚ja wir machen nen Betriebsrat‘; freitags war die Stimmung dann fast schon im Keller und da hat man dann gehofft, ‚hoffentlich treffen wir uns samstags wieder‘ (lacht) und hat dann schon gut getan, klar. (...) Also wenn die [Geschäftsleitung] ne Chance gehabt hätten, dann hätten die uns platt gemacht.“

A3: „Es war von Anfang an klar, dass wir auch zusammenhalten. Weil wenn dann nur einer jetzt ‚nee‘ sagt, dann sind wir einfach zu wenig Leute, dass man wirklich das nur in dieser großen Gruppe schafft.“

Bei der Beschreibung dieser „schweren Zeit“ sind Kriegsmetaphern im Interview omnipräsent, etwa wenn man sich selbst als „blutige Anfänger“ beschreibt oder den Akt der Betriebsratsgründung als geradezu existentiell „gefährlich“ einstuft, weshalb er so umgesetzt werden müsse, dass „es zwar gefährlich wird, aber dass man überlebt“.

## Re-Framing und Stabilisierung der Deutungshoheit: „Wir haben klargestellt und die Leute haben’s auch begriffen“

Der Logistikkonzern ist bei der Gewerkschaft dafür bekannt, dass er „nicht zimperlich ist mit den Leuten, die einen Betriebsrat haben wollen“ (AG). Der zuständige Regionalleiter initiierte eine nicht gewerkschaftlich angebundene Gegenliste für die Betriebsratswahlen. Um einen – gewerkschaftlich angebotenen – Betriebsrat überflüssig erscheinen zu lassen, wurde zudem noch während des „Wahlkampfes“ von der Geschäftsleitung einseitig eine Lohnerhöhung dekretiert. Diesen Schritt kommentiert A1:

„Nun wir haben klargestellt und die Leute haben’s auch begriffen, da gab es nicht viele, die da auf den Leim gegangen sind. Die haben sehr schnell begriffen, warum dieser Schritt jetzt vollzogen wurde.“

Das Ergebnis der Betriebsratswahl belegte schließlich nachdrücklich die Deutungshoheit der Initiativgruppe: Die Gewerkschaftsliste errang sieben der sieben Sitze im neuen Betriebsrat. Um das erfolgreiche Re-Framing der innerbetrieblichen Sozialordnung abzusichern, wurde der neue Betriebsrat sodann umgehend tätig: Er setzte verschiedene Verbesserungen der Arbeitsbedingungen durch – vor allem aber die rechtlich vorgeschriebene Lohnfortzahlung im Krankheitsfall bei Minijobber\*innen. Dieser Erfolg war zentral für die Stabilisierung der Deutungshoheit: „Seitdem sind die Leute eben tatsächlich überzeugt und wissen, wofür der Betriebsrat steht“ (A1).

Allerdings scheint trotz des erfolgreichen Verlaufs der Betriebsratsgründung dessen letztgültige Vertretungswirksamkeit (noch) nicht gänzlich gesichert. Der Regionalleiter geht weiterhin repressiv gegen den Betriebsrat vor und versucht im Alltag auch dessen Mitbestimmungsrechte zu ignorieren. Zum Gesprächszeitpunkt existierte die Gefahr, dass Arbeitsverträge von interessenpolitisch engagierten Mitarbeiter\*innen nicht verlängert würden. Um dieser Gefahr zu begegnen, hatte sich der Betriebsrat zum Interviewzeitpunkt aufgelöst und Neuwahlen angesetzt; die neu zusammengestellte Gewerkschaftsliste war nunmehr allerdings deutlich länger als beim ersten Mal: 123 Kandidat\*innen waren aufgeführt – ein beeindruckendes Dokument für die Tatsache, dass die Institution des Betriebsrats offenbar mittlerweile Teil einer fast die gesamte Belegschaft umfassenden kollektiven Identität ist.

### 4.2 Fallbeispiel „Altenpflege“: Betriebsratsgründung als Vertrauensbruch

Im Betrieb Altenpflege sind rund 125 überwiegend weibliche Mitarbeiter\*innen beschäftigt. Ein Teil der Beschäftigten betreut (teils demenzkranke) Senior\*innen rund um die Uhr in neun Wohngemeinschaften (WG); ein anderer Teil ist in der ambulanten Senior\*innenbetreuung tätig. Während in den WGs teamförmig gearbeitet wird, sind die Beschäftigten in der ambulanten Pflege weitgehend isoliert voneinander in wechselnden Haushalten tätig. Der größte Teil der Belegschaft besteht aus Pflegehelfer\*innen, darunter auch viele geringfügig Beschäftigte; rund 50 Mitarbeiter\*innen besitzen eine qualifizierte Berufsausbildung als Altenpfleger\*innen oder Krankenpfleger\*innen. Die Eigentümerstruktur blieb im Gespräch etwas unklar, was Ausdruck des geringen Informationsniveaus der Belegschaft über

ökonomische Rahmendaten ist. Der aktuelle Geschäftsführer hat den Betrieb vor einigen Jahren übernommen, angeblich zu einer Zeit, als „die Zahlen irgendwie alle rot waren und [er] hat dann was von seinem eigenen Vermögen mit reingebracht“ (B1). Das Narrativ, wonach der Betrieb noch immer „rote Zahlen“ schreibe, wird von der Gesprächspartnerin B1 angezweifelt; die Belegschaft scheint diese Darstellung allerdings mehrheitlich zu glauben.

Die Interviewpartnerin B1 ist 29 Jahre alt und ausgebildete Krankenpflegerin. Sie hat nach ihrer Ausbildung im Krankenhaus zwei Jahre lang in der Beatmungspflege gearbeitet und vor etwa 1,5 Jahren zu Altenpflege gewechselt. Sie war als Fachkraft und stellvertretende Teamleitung in einer der WGs beschäftigt. B1 ist verheiratet und hat ein Kind. Zum Interviewzeitpunkt war sie erneut schwanger und befand sich im Mutterschaftsurlaub. Dass das Interview bei ihr zu Hause stattfand, war allerdings nicht nur diesem Umstand geschuldet, sondern auch symbolisch dafür, dass ihr im Betrieb Altenpflege kein Raum mehr zur Verfügung steht.

### Delegitimierung des Status Quo: „Ich fand’s ungerecht, wie die Kollegen da behandelt werden“

In dem eigentümergeführten Betrieb Altenpflege herrscht eine stark personalisierte Sozialordnung. Eindeutig prägend ist dabei der Geschäftsführer, den die Interviewpartnerin – ohne direkte Nachfrage – ausführlich charakterisiert:

„So macht er einen ganz netten Eindruck und sieht immer gepflegt aus, is n’gut aussehender Mann Mitte vierzig. (...) Also auch wirklich in der Kommunikation, also er macht das wirklich toll und man hat wirklich da den Geschäftsführer vor sich.“

Zugleich neige der Geschäftsführer aber manchmal zu übermäßig emotionalen Ausbrüchen und schüre eine Misstrauenskultur unter den Beschäftigten, indem er die Vorgesetzten über ihre Untergebenen aushorche. Das Unternehmensklima sei daher „misstrauisch, weil man als Mitarbeiter nicht weiß, an wen man sich da auch wenden kann, weil jeder verpetzt jeden.“ Insgesamt ergibt sich das Bild einer Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen, die sowohl familiäre als auch autoritäre Züge hat. Informelle Elemente spielen eine wesentliche Rolle und haben das Fehlen einer formalen Interessenvertretung offenbar bislang kompensiert. Zugleich ist die Altenpflege auch eine Branche mit eher gewerkschaftsferner und mitbestimmungsaverser Kultur (Nowak, 2017):

„Naja, leider is n’Betriebsrat in der Pflege nicht so populär. Ich denk mal, es liegt vielleicht so’n bisschen an dem Helfersyndrom. Ich weiß es nicht, also die meisten wissen nichts damit anzufangen.“ (B1)

B1 war aus ihren früheren Tätigkeiten klare Zuständigkeiten und eine transparente Arbeitsorganisation gewöhnt. Ihre Arbeitsbedingungen bei Altenpflege beschreibt sie dagegen als geprägt von willkürlicher Verantwortungszuteilung, extrem hohen Flexibilitätserwartungen und immensem Leistungsdruck. Von den Mitarbeiter\*innen – insbesondere von den Teamleitungen – wurde permanente Einsatzbereitschaft erwartet, selbst abends und im Urlaub: „Ich bekam abends um 22 Uhr SMSn ‚ich ruf Sie gleich nochmal an‘ (...) Man hat gar kein frei mehr gehabt.“ Dies war auch einer – offenbar zunehmend eklatanter werdenden – Personalunterbesetzung geschuldet. Der Personalschlüssel lag zur Betriebsratsgründung bei etwa einem/r Pflegehelfer\*in für acht oder neun WG-Bewohner\*innen. „Das war auch für die Klienten ja nicht schön.“ Hinzu kamen eine niedrige und z.T. willkürlich festgelegte Entlohnung, die für die



Pflegehelfer\*innen im Bereich des Mindestlohns, für die Pflegefachkräfte häufig nur wenig darüber lag. „Und der Nachtzuschlag ist ja allerdings gesetzlich verpflichtend und den will der [Geschäftsführer] irgendwo nicht mehr zahlen. Er macht sich so seine eigenen Gesetze.“

Dass die latente Unzufriedenheit von B1 in virulente Empörung umschlug („*from dissatisfaction to injustice*“), hatte schließlich mit einem Konfliktereignis zwischen ihr und dem Geschäftsführer zu tun: B1 fungierte während des Urlaubs ihrer Vorgesetzten übergangsweise als Teamleiterin und erlebte dabei die Personalknappheit, die chaotischen Organisationsstrukturen und Aufgabenakkumulation besonders intensiv. Nach Rücksprache mit ihren Kolleg\*innen forderte sie in einer Teamsitzung mit dem Geschäftsführer eine verbesserte Arbeitsorganisation und schlug die Organisierung eines „Springerpools“ vor. Der Geschäftsführer reagierte höchst ungehalten auf diese Einmischung in seine Managementbefugnisse und

„hat gesagt, ‚also Frau [B1], ich weiß, Sie haben im Krankenhaus gelernt, aber hier in der ambulanten Pflege herrschen andere Gesetze! Und dann fing’s dann auch an, dass ich gesagt habe, dass es aber gesetzlich nicht in Ordnung ist, dass man, wenn man Bereitschaft hat, dann müsste man ja dafür entlohnt werden und wenn Sie sagen, man muss 24 Stunden erreichbar sein, sonst wird man gekündigt, denk ich nicht, dass das vorm Gesetz so in Ordnung ist.“

Die Konfliktkonstellation und symbolischen Deutungsmuster, die im Folgenden dominant werden für die Auseinandersetzungen um die Gründung eines Betriebsrats, sind in dieser Passage bereits ausgeprägt: Auf der einen Seite steht eine Geschäftsführung, die sich nicht in ihr Handeln hineinreden lassen will – weder von einer Teamleiterin noch von gesetzlich existierenden Normen. B1 wird als inkompetente Außenseiterin gebrandmarkt, da sie vermeintlich über die im Betrieb gültigen Normen nicht Bescheid weiß; auf der anderen Seite steht eine Beschäftigte, die sich für eine verbesserte Strukturierung der Aufgabenverteilung und Reduzierung des Arbeitsdrucks engagiert und zudem die Einhaltung gesellschaftsweit gültiger Gesetze einfordert. Dies greift jedoch nicht nur die unumschränkte Dispositionsmacht der Geschäftsführung an, sondern ist auch ein Bruch mit der familiär-patriarchalen Unternehmenskultur.

Dass der – zunächst personalisierte – Konflikt letztlich in eine Initiative zur Einführung einer kollektiven Interessenvertretung mündet, ist dem Einfluss verschiedener Kontexte geschuldet. B1 hat sich zunächst im Internet kundig gemacht bezüglich der gesetzlichen Regelungen. Wichtig war zudem der Einfluss ihres Lebenspartners, der in einem Einzelhandelsbetrieb als Betriebsrat tätig ist. Dieser riet ihr, sich mit ihrem Anliegen an die Gewerkschaft zu wenden. B1 selbst schildert die Entwicklung eines Deutungsrahmens, in dem eine Betriebsratsgründung als sinnvolle Reaktion auf illegitime betriebliche Verhältnisse interpretiert wird, einerseits als normativ getriebenen individuellen Impuls, andererseits auch als Kampf für die „Kollegen“:

„Ich hab auch so’n Gerechtigkeitsgefühl und ich fand’s ungerecht, wie die Kollegen da behandelt werden. Und ich dachte mir, ‚naja Hände in Schoß legen und weitergucken ist nicht so! Also ich bin jetzt auch nicht so der laute Typ, aber ich wollte n’bisschen da was verändern.“

Die Initiative zur Veränderung einer als ungerecht wahrgenommenen Situation wird also als Kollektivinteresse gedeutet („*from injustice to collective interest*“). Zwar handelt es sich zumindest anfänglich um eine *individuelle* Initiative für andere; nachdem B1 sich jedoch selbst informiert und zu einer Betriebsratsinitiative entschlossen hatte, sprach sie zwei weitere Kolleginnen an:

„Dann hab ich’s mir überlegt, hab noch mit einer Kollegin drüber gesprochen. (...) Sie hat sich das auch überlegt, hat dann irgendwann gesagt, ‚komm wir machen’s. Es wird eh nicht besser‘. Und dann hatten wir noch ne andere Kollegin dazu, ne Pflegehelferin in ner WG.“

Es konstituiert sich also eine kleine Gruppe aus drei Kern-Aktiven, die gemeinsam die Initiative für eine Betriebsratsgründung beschließen und angehen.

### **Kampf um die Deutungshoheit und Counter-Framing: „...dass er ganz enttäuscht ist, dass ich so hinterrücks nen Betriebsrat gegründet hab“**

Alle drei Mitglieder der Kerngruppe für eine Betriebsratswahl arbeiteten im Bereich der Alten-WGs. Sie hatten also einen ähnlichen beruflichen Erfahrungshorizont und vertrauensbasierte alltagsweltliche Kontakte. Zugleich bedeutete die Abwesenheit von Kolleg\*innen aus der ambulanten Altenpflege aber auch eine Restriktion der entstehenden kollektiven Identität. Für eine allmähliche Verbreiterung der kollektiven Interessendeutung blieb der Gruppe jedoch kaum Zeit. Als sie nämlich einen weiteren Kollegen in das Vorhaben einweihten, berichtete dieser es direkt dem Geschäftsführer. Kurz zuvor hatten sich die drei Frauen zu einem ersten Gespräch mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär getroffen. Dieser riet nun zur Beschleunigung des Prozesses, „weil sonst wird es ein bisschen heikel für Sie.“ In einem Schritt der Vorwärtsverteidigung beschlossen die Initiator\*innen, umgehend zur Betriebsversammlung einzuladen, auf der die Bestellung des Wahlvorstands erfolgen sollte. Ziel war auch, den damit verknüpften Kündigungsschutz wirksam werden zu lassen. Noch bevor die drei Kern-Aktiven weitere Prozesse der Meinungsbildung und Information der Belegschaft hätten initiieren können, ging die – bereits vorgewarnte – Geschäftsführung ihrerseits in die Offensive:

„Und am nächsten Tag [nach Einladung zur Betriebsversammlung] stand die Geschäftsführung dann morgens um 7 Uhr mit der Pflegedienstleitung und der Assistentin bei mir in der WG und ham dann die Akten kontrolliert, vier Stunden lang. (...) Dann war auch der Kontakt komplett weg (...), keine Emails mehr, keine Anrufe mehr. (...) Und ne Woche später hatte ich nen Spätdienst, da kam dann kurz vor Ende meines Dienstes um 21 Uhr der Geschäftsführer mit seiner Assistentin und die ham mir da gesagt, dass die Aktenkontrolle ganz ganz katastrophal war und dass die Mitarbeiter sich auch über mich beschwert hätten und dass ich jetzt versetzt werde in die ambulante Pflege.“

Auch B1s Kollegin wird – mit ähnlichen Argumenten – in die ambulante Pflege versetzt, wo beide fortan weitgehend isoliert voneinander sowie von der restlichen Belegschaft arbeiten. Die Kern-Aktiven werden von Kommunikationsmöglichkeiten abgeschnitten. Zugleich wird die Initiative explizit als Minderheitenposition einzelner Mitarbeiterinnen geframt, die als beruflich unzuverlässig und kollegial nicht akzeptiert dargestellt werden. Ihre Motivation sei zudem nicht im Sinne der Belegschaft, sondern primär eigeninteressiert:

„Hat der Geschäftsführer in diesen ganzen Teamsitzungen auch immer viele Unwahrheiten erzählt und gesagt, dass wir den Betriebsrat gegründet haben, weil wir so schlecht gearbeitet haben und wir Angst hatten, dass wir gekündigt werden.“

Es handelt sich hier um aktives Counter-Framing. Die Betriebsratsgründung wird als böswilliger „Vertrauensbruch“ einiger weniger unzuverlässiger Individuen diskreditiert:

„Da hieß es dann, ‚die Frau [B1], also ich, bin der ganze Keim des Übels und findet er ganz schrecklich, dass er mich eingestellt hat, weil ich ja so schlechte Arbeit geleistet hab‘. (...) Also ist für ihn wie Vertrauensbruch, also ich hab das Gefühl, dass ich mit ihm in ner Beziehung war und ich ihn betrogen habe oder so, also er fühlt sich da sehr hintergangen (...) und dass er ganz enttäuscht ist, dass ich so hinterrücks nen Betriebsrat gegründet hab.“

Die obige Schilderung von B1 ist in gewisser Weise von der Übernahme der Geschäftsführungsperspektive geprägt: Die Betriebsratsinitiative wird nicht als berechtigte kollektive Reaktion auf bestimmte gemeinsame Problemlagen geschildert, sondern gleichsam als individualisierte Beziehungstat. Diese emotionale Komponente entspricht der stark personalisierten Sozialordnung und ist vermutlich mitverantwortlich für die Härte des darauf folgenden Deutungskampfes. Dabei setzen beide Seiten auch juristische Mittel ein. B1 klagt mit Hilfe des DGB-Rechtsschutzes gegen ihre Versetzung; dem Antrag auf einstweilige Verfügung wurde jedoch nicht stattgegeben. Als die Betriebsratsinitiatorinnen die Wahlvorschlagslisten in den verschiedenen Wohngemeinschaften verteilten, erhielten sie tags darauf „per Einschreiben mit Rückschein ne Abmahnung, dass ich mich nicht in den WGN aufzuhalten habe.“ Vor Gericht musste geklärt werden, dass die Aktivität legal und die Abmahnung daher nichtig war. Ein dritter Rechtsstreit entbrannte, als die Geschäftsleitung sich weigerte, die Wählerlisten für die Vorbereitung der Betriebsratswahlen herauszugeben. Die Kosten, die durch die juristischen Auseinandersetzungen für die Geschäftsleitung entstanden, nutzte diese ebenfalls zur (Gegen-)Propaganda: „Die Liste der Rechnungen hat er dann auch aushängt, wo mein Name draufstand, um den Mitarbeitern zu zeigen, was ich alles verursache.“ Am letzten Tag der möglichen Frist reichte die Geschäftsleitung schließlich – ähnlich wie im Fall Logistik – eine zweite Liste für die Wahl ein. Auf dieser standen zwar weniger Kandidat\*innen als auf der ver.di-Liste; unter ihnen befanden sich aber auch einige angesehene und beliebte informelle Meinungsführer\*innen.

Insgesamt ist bei Altenpflege der Mobilisierungsprozess für einen Betriebsrat also nicht von einem offensiven „Wahlkampf“ der Betriebsratsgründerinnen geprägt, sondern diese geraten aufgrund des frühzeitigen „Verrats“ der Initiative von Beginn an in die Defensive. Der Prozess der *kollektiven Umdeutung* wird unterbrochen und unterbunden, bevor er richtig begonnen hat. Das aktive Counter-Framing und eine Repressionsoffensive der Geschäftsleitung dominieren das Geschehen. Dabei stehen dem Geschäftsführer vielfältige Machtmittel zur Verfügung: seine umfassenden Weisungs- und Direktionsrechte, seine privilegierten Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten sowie juristische Mittel.<sup>2</sup> Die Betriebsratsinitiatorinnen können hingegen auf weniger Ressourcen zurückgreifen. Sie sind eine kleine Gruppe und dem Weisungsrecht der Geschäftsleitung ausgeliefert. Die Gewerkschaft leistet im Fall Altenpflege zwar Rechtsschutz, greift in die innerbetriebliche Auseinandersetzung aber offenbar kaum ein.

---

2 Der Fall Altenpflege verdeutlicht, dass die Regelungen im §20 BetrVG, die eine Behinderung von Betriebsratswahlen durch die Geschäftsleitung verbieten, in der Praxis häufig unzureichend sind. Juristische Sanktionen kommen häufig zu spät, um den virulenten Deutungskampf im Betrieb rechtzeitig zu beeinflussen. Zudem wird von der Staatsanwaltschaft bei entsprechenden Strafanzeigen so gut wie nie Anklage erhoben (Absenger/Priebe, 2016).

## Restitution traditioneller Deutungsmuster: „Er sucht sich wirklich Leute, die nicht widersprechen“

Die von heftigen Konflikten gekennzeichnete Vorwahlphase kulminierte in einer Betriebsratswahl, die von höchst angespannter Stimmung und wechselseitigem Manipulationsverdacht gekennzeichnet war. Die Geschäftsleitung drohte mehrfach mit Wahlanfechtung. Das Ergebnis war „dann sehr knapp“: Die Stimmauszählung ergab vier Sitze für die Geschäftsleitungsseite und nur drei Sitze für die ver.di-Liste. Die Wahlbeteiligung lag mit etwa 66% eher niedrig, was z.T. mit den Schwierigkeiten der Wahlorganisation angesichts der räumlich versprengten Belegschaft zu erklären ist, aber auch damit, dass der Kontakt zu vielen Beschäftigten im Vorfeld der Wahl nicht hergestellt werden konnte. Zwar wurde das komplette dreiköpfige Initiatorinnenteam in den neuen Betriebsrat gewählt, Betriebsratsvorsitz und Stellvertretung gingen jedoch an die Gegenliste. Erste Betriebsratsvorsitzende wurde eine Pflegehelferin, die von B1 als „ganz nett“, aber „sehr harmlos“ geschildert wird. „Also sie sagt das, was die anderen wollen.“

Bereits beim ersten Versuch eines Gesprächs zwischen dem neuen Betriebsrat und der Geschäftsführung kam es zum Eklat. An diesem sollte/wollte auch der zuständige ver.di-Gewerkschaftssekretär teilnehmen, weshalb der Geschäftsführer das geplante Treffen verweigerte. Stattdessen fand eine Audienz ausschließlich mit der Betriebsratsvorsitzenden und ihrer Stellvertreterin statt. Verschleppt wurde auch die Weiterbildung der Betriebsratsmitglieder und die Information über die wirtschaftliche Situation des Betriebs. Der Betriebsrat hatte zum Interviewzeitpunkt noch keine Arbeitsmaterialien und kein Betriebsratsbüro. Es war noch keine Betriebsvereinbarung abgeschlossen und keine Betriebsversammlung durchgeführt worden. Stattdessen war man damit beschäftigt, eine ungewöhnlich große Zahl von Kündigungen zu bearbeiten.

„Also er [der Geschäftsführer] kündigt und stellt ständig neue Leute ein, also ist ganz viel im Moment. (...) Ich hab manchmal das Gefühl, er will sämtliche Leute austauschen, die während der Betriebsratsgründungssache da waren, weil wirklich auch einige, die uns gewählt haben, nicht mehr da sind. Also die auch offen gesagt haben, dass sie uns gewählt haben und auch dafür waren. Und ich denke, er sucht sich wirklich Leute, die nicht widersprechen, die wirklich alles machen.“

B1 ist seit der Betriebsratswahl wegen ihrer Schwangerschaft nicht mehr im Betrieb präsent, versuchte jedoch, über Emails und informelle Gespräche „so'n bisschen anzutreiben“. Sie betont insbesondere ihre Hochachtung für ihre Kollegin, die die Initiative von Beginn an mitgetragen hatte. Diese hat mittlerweile sechs Abmahnungen erhalten, „wegen irgendwelchen Sachen, die an den Haaren herbeigezogen sind und jetzt wird sie auch überwacht während der Arbeit“. Zwar könne und werde man sich juristisch wehren, der „Druck“ sei jedoch auf Dauer zu groß, um ihn auszuhalten. Ob die Kollegin bei der nächsten Betriebsratswahl daher erneut kandidiere sei unsicher – auch auf die Gefahr hin, dass sie dann den Kündigungsschutz verliere und den Betrieb vermutlich verlassen müsse. B1 selbst hat bereits entschieden, nach ihrer Schwangerschaft nicht mehr zurück an ihren alten Arbeitsplatz zu gehen:

„Also mein Ruf ist mir zu schade, der ist eh schon total dahin. Also der Druck, dem man da standhalten muss, dann noch mitm kleinen Kind, also ich mach's nicht nochmal. Ich hab nachts von Sachen geträumt, dass mir da Akten entgegengeschmissen worden sind (...) weil über mich wurde so viel jetzt gesprochen und auch eigentlich nichts Schönes. Des will ich jetzt nicht nochmal machen.“

Obwohl die Etablierung eines vertretungswirksamen Gremiums bei Altenpflege also vorläufig gescheitert ist und sogar die berufliche Zukunft der Initiatorinnen gefährdet scheint, zeigt sich B1 aber nicht allzu frustriert. Sie sieht die Möglichkeit, dass sich Belegschaft und Betriebsrat in Zukunft weiterentwickeln, wenn man merke, dass „die Falschen“ gewählt wurden, wenn ver.di diskursiv auf Betriebsversammlungen die Stimmung beeinflussen könne, so dass „die Fassade“ der Geschäftsleitung „bröckelt“ und wenn „einige Leute, die doch n’bisschen wacher sind“ dann vielleicht bei der nächsten Betriebsratswahl die Mehrheit erringen.

## 5. Vergleich der Fallbeispiele und Resümee

Die Fallbeispiele haben Betriebsratsgründungen als kollektive interessenpolitische Deutungskämpfe um Mitbestimmung dargestellt und anhand mobilisierungstheoretischer Begrifflichkeiten analysiert. Zentral war in beiden Fällen zunächst die *Delegitimierung* des Status Quo. Zwar differierten die konkreten inhaltlichen Kritikpunkte und Unzufriedenheitsmomente, in beiden Fällen wurde jedoch von einer Kerngruppe ein *kritischer Deutungsrahmen* entwickelt, der die etablierte politische Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen als undemokratisch und ungerecht interpretierte. Gesellschaftsweit gültige Normen von Mitbestimmung und Gerechtigkeit waren die moralische Basis für das Umschlagen von Unzufriedenheit in Empörung („*from dissatisfaction to injustice*“). Problemdefinition und Ursachenzuschreibung implizierten in beiden Fällen die Handlungsaufforderung zur Gründung eines Betriebsrats. Während die Entwicklung eines herrschaftskritischen Deutungsrahmens also in beiden Fällen gelang, schaffte es nur im Fall Logistik die Gruppe der Kern-Aktiven, diese Interessendeutung als *kollektives Interesse* an die Situationsinterpretationen breiter Teile der Belegschaft anschlussfähig zu machen („*from injustice to collective interest*“). Es gelang die *Konstruktion einer kollektiven Identität* und eine kollektive *Um-Deutung* der Interessenlagen. Im Fall Altenpflege gelang dies hingegen nicht, wofür das aktive *Counter-Framing* der Geschäftsleitung eine wichtige Rolle spielte. Während die Betriebsratsinitiator\*innen bei Logistik also den *Kampf um die Deutungshoheit* gewannen, wurde dieser im Fall Altenpflege verloren. Warum? Hier sind die folgenden Faktoren relevant:

- *Strukturelle Ausgangsbedingungen:* Diese waren in beiden Fällen eher schwierig, was vermutlich mitverantwortlich war, dass in beiden Betrieben zuvor noch kein Betriebsrat existierte. Die ungefähr gleich große Belegschaft war in sich sehr heterogen, teilweise prekariert und arbeitete räumlich und zeitlich fragmentiert. Die Betriebsratsinitiator\*innen stammten jeweils nur aus einem betrieblichen Teilsegment mit wenig Kontakten in andere Bereiche. Im Fall des Logistikbetriebs existierte mit der Verwaltung jedoch ein integrierter Kern von Beschäftigten und auch die Hallenbeschäftigten arbeiten räumlich konzentriert nicht allzu weit vom Verwaltungsgebäude entfernt. Die räumliche Zersplitterung ist im Fall der Altenpflege hingegen deutlich ausgeprägter.
- *Kulturelle Ausgangsbedingungen:* Bei Logistik handelt es sich um die Niederlassung eines großen Konzerns mit stark versachlichten Austauschbeziehungen; bei Altenpflege existieren hingegen patriarchale Herrschaftsbeziehungen. Diverse Studien (u.a. Kotthoff, 1994; Dufour & Hege, 2006; Artus, 2008) haben darauf aufmerksam gemacht, dass die Idee einer formalen Interessenvertretung im Rahmen einer versachlichten Be-

triebskultur anschlussfähiger ist als unter stark personalisierten, informell geprägten Herrschaftsverhältnissen. Hinzu kommt eine besonders mitbestimmungsaverse Branchenkultur im Bereich der Altenpflege.<sup>3</sup>

- *Zeitliche und räumliche Bedingungen* des Mobilisierungsprozesses: Im Fall Logistik konnte deutlich längere und intensivere Überzeugungs- oder auch „Bedeutungsarbeit“ geleistet werden. Die Kerngruppe konnte sich eine Zeitlang vergrößern, informieren und intern solidarisieren, bevor man den Schritt in die Öffentlichkeit wagte und sich dadurch auch möglichen Repressionen der Geschäftsleitung aussetzte. Gut vorbereitet wurde dann intensiv und offensiv Werbung für die Betriebsratsinitiative gemacht und viel Kommunikationsarbeit geleistet. Obwohl der Bewegungsspielraum *im* Betrieb von der Geschäftsleitung offenbar stark limitiert wurde, schaffte man in der Freizeit und am Wochenende Zeit und Raum, um sich wechselseitig den Rücken zu stärken und mietete sogar eigene Räume für eine Mobilisierungsveranstaltung an. Konnten im Logistikfall daher die Betriebsratsinitiator\*innen als „Pace-Setter“ des Geschehens gelten, so gerieten diese im Fall Altenpflege (fast) von Beginn an in die Defensive. Die Initiative wurde vorzeitig verraten, zu einem Zeitpunkt, als die Kerngruppe noch auf drei Personen beschränkt war. Deren Bewegungs- und Kommunikationsspielraum wurde im Folgenden von der Geschäftsleitung erfolgreich beschnitten. Sie wurden im Arbeitsalltag untereinander und von der Belegschaft isoliert und mit einer Gegenoffensive überzogen, die Zeit, Energie und Nerven kostete. Zwar war die geleistete „Bedeutungsarbeit“ nicht erfolglos (und das Ergebnis der Betriebsratswahl knapp), aber für die Durchsetzung einer vertretungswirksamen Interessenvertretung reichte sie (zumindest im ersten Wahlgang) nicht aus.
  - *Zahl und Zusammensetzung der Kern-Aktiven* („leadership“): Relevant ist zunächst die schiere Größe der Kerngruppe, die in einem sensiblen Zeitraum aktiv Bedeutungsarbeit leistet. War diese Gruppe im Logistikfall (mit über 10 Personen) offenbar ausreichend groß, so konnten im Altenpflegefall in der Kürze der Zeit nicht ausreichend viele „Bewegungsaktivist\*innen“ mobilisiert werden. Unter den Logistik-Kernaktiven befanden sich zudem mehrere Personen mit einer sehr langen branchenspezifischen Betriebskarriere und Betriebszugehörigkeit, d.h. „organic leaders“. Die Protagonistin im Fall Altenpflege war hingegen erst seit 1,5 Jahren im Betrieb und konnte daher vom Geschäftsführer (offenbar erfolgreich) als branchenfremde Außenseiterin gebrandmarkt werden. Auch die Rekrutierung einiger informelle Belegschaftssprecher\*innen für die Gegenliste der Geschäftsleitung wirkte sich negativ aus.
  - *Rolle der Gewerkschaft als Bewegungsorganisation*: Angesichts der strukturellen Machtasymmetrie im Deutungskampf zwischen Geschäftsführung und Betriebsratsinitiator\*innen ist Unterstützung „von außen“ offenbar wichtig und z.T. entscheidend für den Ausgang des Konflikts. Rechtliche Beratung und Vertretung durch die Gewerkschaft war dabei in beiden Fällen eine *conditio sine qua non*; auch gewerkschaftliche
- 3 Zu überlegen wäre auch, ob nicht ein *geschlechtskultureller* Effekt eine Rolle spielen könnte: Im Rahmen traditioneller weiblicher Bilder von aufopfernder und ausschließlich altruistischer Sorgearbeit ist die Idee einer Interessenvertretung zur Durchsetzung eigener Interessen möglicherweise weniger anschlussfähig. Auch die differente Färbung des Konflikts als „Krieg“ und existentieller „Kampf“ (im Fall Logistik) versus „Vertrauensbruch“ (im Fall Altenpflege) könnte geschlechtsspezifisch als Konflikt (dominant) unter Männern (im Fall Logistik) versus Konflikt zwischen einem männlichen Geschäftsführer und einer überwiegend weiblichen Belegschaft interpretiert werden.

Deutungsangebote und moralische Unterstützung spielten eine Rolle. Nur im Logistikfall war die zuständige Gewerkschaft jedoch auch vor Ort im Betrieb präsent und unterstützte die interessenpolitische Mobilisierungsarbeit aktiv.

Es sind also verschiedene Faktoren dafür relevant, dass im Fall Logistik die Umdeutung betrieblicher Interessenlagen und die Etablierung eines vertretungswirksamen Betriebsrats gelang, während es im Fall Altenpflege zu einer Restitution traditioneller betrieblicher Deutungsmuster und Herrschaftsverhältnisse kam. Und doch ist die Situation vielleicht komplizierter als es diese polare Gegenüberstellung insinuiert: Im Fall Logistik kann der neue, interessenbewusste Betriebsrat zwar auf die kollektive Unterstützung der Belegschaft bauen; die Geschäftsleitung verweigert dennoch bislang ihre Kooperation bei der Etablierung einer neuen, demokratischeren Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen. Sie versucht den Betriebsrat im Alltag zu ignorieren und missachtet häufig dessen Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- und Informationsrechte. Mit anderen Worten: Der Deutungskampf in der Belegschaft wurde zwar (zunächst) gewonnen, der machtpolitische Kampf um eine Veränderung der politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen jedoch (noch) nicht. Umgekehrt hat sich im Fall Altenpflege zwar die Deutungsmacht des Geschäftsführers (zunächst) als hegemonial erwiesen; seine Deutungshoheit ist jedoch nicht mehr unumschränkt. Die manageriale Weltsicht hat Konkurrenz bekommen. Es existiert ein alternativer Frame, der bei der vergangenen Betriebsratswahl symbolisch deutlich sichtbar war und im Betriebsrat auch personell klar repräsentiert ist. Der Geschäftsführer wird fortan darauf achten müssen, kritischen Interessendeutungen nicht zu viele Argumente zu liefern. So wurde die Deutungshegemonie der Geschäftsleitung zwar nicht gebrochen, aber die politische Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen hat sich dennoch verändert. Nach der Wahl ist vor der Wahl – und welche Interessendeutungen, normativen Frames und letztlich auch Wahlkandidat\*innen im weiteren Verlauf der betrieblichen Entwicklung die Hegemonie erringen, bleibt stets zukunfts offen.

## Literatur

- Absenger, N., & Priebe, A. (2016). Das Betriebsverfassungsgesetz im Jahr 2016 – Mitbestimmungslücken und Reformbedarfe. *WSI Mitteilungen*, 69(3), 192-200.  
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2016-3-192>
- Alinsky, S.D. (1984). *Anleitung zum Mächtigsein*. Ausgewählte Schriften, Bornheim-Merten: Lamuv.
- Artus, I. (2008). *Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Artus, I., Böhm, S., Lücking, S., & Trinczek, R. (Hrsg.) (2006). *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*, Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Artus, I., Kraetsch, C., & Röbenack, S. (2015). *Betriebsratsgründungen. Typische Prozesse, Strategien und Probleme – eine Bestandsaufnahme*, Baden-Baden: Nomos, edition sigma.  
<https://doi.org/10.5771/9783845271330>
- Artus, I., Liebold, R., Lohr, K., Schmidt, E., Schmidt, R., & Strohwalde, U. (2001). *Betriebliches Interessenhandeln. Band 2. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske + Budrich.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-663-01148-4>
- Benford, R.D., & Snow, D.A. (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.611>

- Boewe, J., & Schulten, J. (2015). *Der lange Kampf der Amazon-Beschäftigten. Labor des Widerstands: Gewerkschaftliche Organisierung im Onlinehandel*. Analysen der Rosa Luxemburg Stiftung Nr. 24, Berlin.
- Bohnsack, R. (2008). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*, 7. Auflage, Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Bosch, A., Ellguth, P., Schmidt, R., & Trinczek, R. (1999). *Betriebliches Interessenhandeln. Band 1. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie*. Opladen: Leske + Budrich. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-09391-6>
- Bremme, P., Fürniß, U., & Meinecke, U. (Hrsg.) (2007). *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA.
- Brinkmann, U., Choi, H.-L., Detje, R., Dörre, K., Holst, H., Karakayali, S., & Schmalstieg, C. (2008). *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS.
- Dufour, C. & Hege, A. (2002). *L'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*. Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt a.M., New York, Oxford, Wien: P.I.E.-Peter Lang.
- Dufour, C. & Hege, A. (2006): Akteure und Sozialbeziehungen in französischen Betrieben mit und ohne institutionalisierte Interessenvertretung. In: Artus, I., Böhm, S., Lücking, S., & Trinczek, R. (Hrsg.), *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Frankfurt a.M., New York: Campus, 333-362.
- Ellguth, P. (2004). Erosion auf allen Ebenen? Zur Entwicklung der quantitativen Basis des dualen Systems der Interessenvertretung. In: Artus, I. & Trinczek, R. (Hrsg.), *Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus*. München, Mering: Rainer Hampp, 159-179. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2017-4-278>
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2017). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016. *WSI Mitteilungen* 70 (4), 278-286.
- Fantasia, R. (1988). *Cultures of Solidarity. Consciousness, Action, and Contemporary American Workers*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Ganz, M. (2000). Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959-1966. *AJS Volume* 105 (4), 1003-1062. <https://doi.org/10.1086/210398>
- Ganz, M. (2009). *Why David sometimes wins. Leadership, Organization, and Strategy in the California Farm Worker Movement*. Oxford, New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162011.001.0001>
- Goes, T. E. (2015). *Zwischen Disziplinierung und Gegenwehr. Wie Prekarisierung sich auf Beschäftigte im Großhandel auswirkt*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Kelly, J. (1998). *Rethinking Industrial Relations. Mobilization, collectivism and long waves*, London, New York: Routledge.
- Kern, T. (2008). *Soziale Bewegungen. Ursachen, Wirkungen, Mechanismen*. Wiesbaden: VS.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, München, Mering: Rainer Hampp.
- Marshall, T. H. (1950). *Citizenship and Social Class*, Cambridge: Eng. University Press.
- Matthes, J. (2014). *Framing*. Baden-Baden: Nomos.
- McAdam, D. (1988). Micromobilization Contexts and Recruitment to Activism. In: B. Klandermands, H. Kriesi, & S. Tarrow, S. (Hrsg.). *International Social Movement Research. A Research Annual*, 1, 125-154.
- McAlevy, J. (2014). *Raising expectations (and raising hell). My Decade Fighting for the Labor movement*. London/Brooklyn: Verso. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190624712.001.0001>



- McAlevy, J. (2016). *No shortcuts. Organizing for Power in the new gilded age*. New York: Oxford University Press.
- McGuire, D. (2013). *Re-Framing Trade. Union Mobilisation against the General Agreement on Trade in Services (GATS)*. München, Mering: Rainer Hampp
- Menz, W. (2017). Gerechtigkeit, Rationalität und interessenpolitische Mobilisierung. Die Perspektive einer Soziologie der Legitimation. In: I. Artus, P. Birke, S. Kerber-Clasen, & W. Menz (Hrsg.), *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*. Hamburg: VSA, 278-305.
- Nowak, I. (2017). Perspektiven von Arbeitskonflikten in der Altenpflege In: I. Artus, P. Birke, S. Kerber-Clasen, & W. Menz (Hrsg.), *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*. Hamburg: VSA, S.182-199.
- Pettenkofer, A. (2010). *Radikaler Protest. Zur soziologischen Theorie politischer Bewegungen*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Rehder, B. (2008). Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisationserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. *Berliner Journal für Soziologie*, 18 (3), 432-456. <https://doi.org/10.1007/s11609-008-0029-0>
- Röbenak, S., Artus, J. & Kraetsch, C. (2019). Gewerkschaftsferne Betriebsräte – Muster und Dynamiken. In: Haipeter, T., Hertwig, M. & Rosenbohm, S. (Hrsg.), *Vernetzt und verbunden – Koordinationsprobleme im Mehrebenensystem der Arbeitnehmervertretungen*. Wiesbaden: Springer VS, S. 33-59.
- Roth, R. & Rucht, D. (2008). *Die sozialen Bewegungen in Deutschland seit 1945. Ein Handbuch*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Rucht, D. (1995). Kollektive Identität. Konzeptionelle Überlegungen aus einem Desiderat der Bewegungsforschung. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 1, 9-23.
- Rucht, D. (1996). The impact of national contexts on social movement structures: A cross-movement and cross-national comparison. In: D. McAdam, D., J. McCarthy, & M.N. Zald, (Hrsg.); *Comparative Perspectives on Social Movements. Opportunities, Mobilizing Structures and Framing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1999). Der interessentheoretische Ansatz. In: *Theorieansätze für die Analyse Industrieller Beziehungen. Discussion-papers für die Jahrestagung der German Industrial Relations Association (GIRA) am 7./8. Oktober 1999*, Trier, 183-222.
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1993). Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, 2. Auflage, München, Mering: Rainer Hampp, 169-201.
- Simms, M., Holgate, J. & Heery, E. (2013). *Union Voices. Tactics and Tensions in UK Organizing*. Ithaca, London: ILR Press, Cornell University Press.
- Tilly, C. (1978): *From Mobilization to Revolution*. New York et al.: McGraw-Hill Publishing Company.
- Trinczek, R. (1989): Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen. *Zeitschrift für Soziologie*, 18 (6), 444-456. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-1989-0603>
- Windisch, W. (2017). „Wir haben es selbst in der Hand, noch stärker zu werden!“ Die Bewegung für einen Tarifvertrag Entlastung in den saarländischen Krankenhäusern. In: I. Artus, P. Birke, S. Kerber-Clasen, & W. Menz (Hrsg.), *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*. Hamburg: VSA, 130-153.