

Wolfgang Menz, Knut Tullius<sup>1</sup>

## **Stellvertreterpolitik in der Legitimitätskrise? Bedingungen und Grenzen von Aktivierung und Mobilisierung**

**Abstract:** In Deutschland sind die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit in einer Weise strukturiert, institutionalisiert und als symbolische Ordnungsvorstellung charakterisiert, die als „sozialpartnerschaftlich“ bezeichnet wird. Für den Kompromisscharakter dieser Ordnung ist typisch, dass sich dessen Legitimität aus Sicht der Arbeitnehmer vor allem an der angemessenen Beteiligung an den Ergebnissen – dem Output: v.a. Entgelt, Beschäftigungssicherheit, Qualität der Arbeit – bemisst. Ansprüche auf Beteiligung an Entscheidungen und Entscheidungsverfahren, dies zeigen unsere empirischen Befunde, sind in Bezug auf den Nahbereich der Arbeit sehr stark ausgeprägt, Ungerechtigkeits Erfahrungen verbreitet. Beteiligung und Mitwirkung an interessenpolitischen Entscheidungen spielen dagegen in vielen Fällen vor allem als Stellvertreterbeteiligung eine Rolle. Jedoch finden sich auch Beispiele für eine Dynamisierung von Anspruchsverletzungen, die zu einer (Selbst-)Aktivierung und Mobilisierung von Beschäftigten führen – wir beleuchten deren Bedingungen und Grenzen.

Der folgende Beitrag präsentiert und diskutiert empirische Befunde aus einem kürzlich abgeschlossenen Forschungsprojekt<sup>2</sup>, welches die Legitimitätsansprüche und Handlungsorientierungen von Erwerbstätigen im Hinblick auf Arbeit und Betrieb untersuchte. Daraus möchten wir im Folgenden einige Befunde und Thesen zu den interessenpolitischen Handlungsorientierungen von Beschäftigten zur Diskussion stellen. Uns interessieren hierbei vor allem die subjektiven Motivationen von Erwerbstätigen mit Blick auf Interessenpolitik sowie die Frage danach, welchen Stellenwert das sogenannte Stellvertreterprinzip im Motivationshaushalt von Beschäftigten heute (noch) hat und welche Bedeutung demgegenüber beteiligungsorientierte Interessenpolitikformen – die auf eine Aktivierung der Beschäftigten setzen – haben. Dies wollen wir in mehreren Schritten tun: Zunächst folgen einige Vorüberlegungen zu den klassischen Ordnungsvorstellungen im deutschen System der Industriellen Beziehungen – der ‚Sozialpartnerschaft‘ und des ‚Sozialpartnerschaftlichen Geistes‘ – und des die interessenpolitischen Orientierungen von Beschäftigten in der Industrie lange prägenden Stellvertreterprinzips (1). Im zweiten Teil präsentieren wir Befunde und Thesen zur Frage nach der aktuellen Tragfähigkeit von Stellvertreterpolitik auf der Grundlage von Beschäftigteninterviews sowie Gruppendiskussionen aus dem erwähnten Forschungsprojekt (2). Im Hauptteil betrachten wir die Bedingungen, unter

---

<sup>1</sup> Dr. Wolfgang Menz (E-Mail: wolfgang.menz@isf-muenchen.de), wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München; Dr. Knut Tullius (E-Mail: knut.tullius@sofi.uni-goettingen.de), wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität.

<sup>2</sup> „Brüchige Legitimationen – neue Handlungsorientierungen? Gerechtigkeitsansprüche und Interessenorientierungen in Arbeit und Betrieb vor dem Hintergrund von Krisenerfahrungen“. Das Projekt wurde von Mitte 2012 bis Ende 2014 von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und in Kooperation von SOFI Göttingen (Tullius, Wolf, Vogel) und ISF München (Kratzer, Menz, Nies) durchgeführt. Die Ergebnisse liegen inzwischen in Buchform vor (Kratzer et al. 2015). Wir haben insgesamt 207 qualitative Interviews und 19 Gruppendiskussionen mit Beschäftigten aus 25 Unternehmen aus Industrie, Bauwirtschaft und Dienstleistungen sowie mehr als 50 Experteninterviews geführt. Das Ziel des Projekts lag in der Rekonstruktion von Legitimitätsansprüchen von Beschäftigten und deren Erklärung aus ihren jeweiligen Kontexten aus typischen arbeitsbezogenen Problemlagen und betrieblichen Bedingungen.

und in denen Anspruchsverletzungen in Arbeit und Betrieb zu interessenpolitischer Mobilisierung ‚jenseits‘ von Stellvertreterpolitik führen (3). In einem Fazit schließlich fassen wir die Befunde zusammen und fragen: Wie steht es heute um die Legitimität der Ordnungsvorstellungen des hiesigen Systems der Industriellen Beziehungen und um die Bedingungen von interessenpolitischer Aktivierung (4)?

## 1 Sozialpartnerschaft, Sozialpartnerschaftlicher Geist und Stellvertreterpolitik

Neben einigen weiteren „Hochwertbegriffen“ (Fehmel 2011) steht ‚Sozialpartnerschaft‘ seit Jahrzehnten im Zentrum der symbolischen Ordnung des deutschen Systems der Industriellen Beziehungen. Für dieses Leitbild ist u.a. eine Form des Interessenkompromisses kennzeichnend, den man als partnerschaftlichen Produktivismus bezeichnen kann: Mit allgemein akzeptierten Interessendivergenzen geht eine auch von den Interessenvertretungen unterstellte Interessenparallelität in Produktions-, Wachstums- und Rationalisierungsfragen einher (Hoffmann 2005; Jacobi et al. 1998), die sich wiederum mit einem hohen wechselseitigen Interesse an vertretungsstarken Verhandlungspartnern und an kooperativen Formen der Konfliktaustragung im Sinne einer geteilten Orientierung am „Gemeinwohl“ verbindet (Kädtler 2006, S. 29f). Auch wenn mit dem Begriff ‚Sozialpartnerschaft‘ die Interessenkonflikte zwischen Kapital und Arbeit „bagatellisiert“ werden (Müller-Jentsch 2011, S. 193), so beeinflusst diese Vorstellung doch auch die Diskurse und Handlungsorientierungen in der betrieblichen Arena der Industriellen Beziehungen. Jedoch muss sich dieses Leitbild bzw. Deutungsmuster immer wieder legitimieren: Die Geltungsansprüche des Systems müssen mehr oder weniger gerechtfertigt erscheinen.<sup>3</sup> Unter Bezugnahme auf das Konzept der betrieblichen Sozialordnung (Kotthoff/Reindl 1990; Kotthoff 1994) und auf den Ansatz einer „Soziologie der Kritik“ (Boltanski/Chiapello 2003) haben wir (vgl. im Weiteren: Tullius/Wolf 2012, S. 370ff.) vorgeschlagen, das normative Muster des „Sozialpartnerschaftlichen Geistes“ in der betrieblichen Arena als eine *spezifische Verschränkung* von Regeln und Vorstellungen der *Integration und der Form der Entscheidungsfindung und der Legitimation* der getroffenen Entscheidungen zu fassen. Mit einer sozialintegrativen, gleichzeitig zentralistisch-repräsentativen und konfliktvermeidenden *Integrationslogik* ist eine *Legitimationslogik* verknüpft, die hauptsächlich auf outputorientierter Legitimierung basiert. Die Input-Legitimität – bezüglich Beteiligung an Entscheidungen – des Systems „beruht auf zentralisierter, professionalisierter Beteiligung durch dauerhafte Interessenrepräsentanten, denen die Repräsentierten ihre Beteiligungsansprüche im Tausch gegen hinreichende Output-Teilhabe abtreten. Die sozialpartnerschaftlichen Leitprinzipien sind Leistung und nicht Gleichheit, Repräsentation und nicht direkte Partizipation“ (vgl. ebd., S. 372f.). Hiermit sind wir bei dem angekommen, was man typischerweise als ‚Stellvertreterpolitik‘ bezeichnet: Interessenpolitik, die primär für und nicht von den Beschäftigten gemacht wird.

<sup>3</sup> Im Sinne Habermas‘ (1973, S. 21f.): „[D]en Wahrheitsansprüchen, die wir mit empirischen Behauptungen erheben, entsprechen Richtigkeits- und Angemessenheitsansprüche, die wir mit Handlungs- bzw. Bewertungsnormen aufstellen.“

Doch wie bestandserhaltend sind dieser sozialpartnerschaftliche Geist und die Stellvertreterpolitik heute noch? Beide benötigen zur Legitimierung sowohl materielle Ressourcen als auch damit kompatible motivationale Ressourcen, d.h. entsprechende Orientierungen der betrieblichen Akteure, sowohl im Management wie seitens der Beschäftigten. Ob die *materiellen* Ressourcen (und Machtarrangements) zur Einlösung der Verteilungsversprechen heute – nicht zuletzt angesichts der krisenhaften Entwicklungen der letzten Jahre und Jahrzehnte – noch hinreichend verfügbar sind, kann hier nicht thematisiert werden, die Befunde deuten auf eine krisenhafte Ambivalenz (Streeck/Hassel 2003, Haipeter 2012, Tullius/Wolf 2012). Auch bezüglich der zum Bestandserhalt dieses Systems ebenfalls notwendigen Orientierungen der Kapitalseite gibt es sicherlich begründete Zweifel (Streeck 2013), auch wenn die ‚Sozialpartnerschaft‘ zumindest im öffentlichen Diskurs – nicht zuletzt im Zuge der Bewältigung der Großen Rezession – auch dort derzeit wieder hochgehalten wird. Hier soll es jedoch weniger um die materiellen und institutionellen Ressourcen oder um die Motivationen der Arbeitgeberseite, sondern um die motivationalen Ressourcen der Beschäftigten gehen: Unterstützen deren Orientierungen noch die ‚sozialpartnerschaftlichen‘ Vorstellungen von Integration, Entscheidung und Rechtfertigung? Trägt der interessenpolitische Vorrang von Output-Legitimität und Stellvertreterpolitik noch, und: was sind die Bedingungen und Grenzen interessenpolitischer Mobilisierung?

## **2 Der Gerechtigkeitsanspruch auf Beteiligung und interessenpolitische Handlungsorientierung**

Unter Legitimitätsansprüchen verstehen wir normative Ansprüche, die von Beschäftigten explizit oder implizit hinsichtlich bestimmter betrieblicher Ordnungen (z.B. Verteilungsregeln, Entscheidungsprozeduren, Maßnahmen der Krisenbewältigung) formuliert werden. Von bloßen Wünschen unterscheiden sich solche Ansprüche dadurch, dass sie unter Rückgriff auf normative Begründungen formuliert werden (können) (Hürtgen/Voswinkel 2014, S. 40ff.). Mit der Formulierung eines Anspruchs wird also unter Rekurs auf eine geltende (genauer: als geltend unterstellte) Norm ein allgemeines (nicht bloß individuelles) Anrecht auf etwas (im weiteren, nicht juristischen Sinne) benannt und unter Umständen auch eingefordert und eingeklagt (Wolf 2014, S. 9f.). Die den Einzelaussagen sowie -urteilen (einzelne Ansprüche: Sollensaussagen, Forderungen, Kritik) der Befragten normativ zugrunde liegenden allgemeinen Prinzipien und Maßstäbe der Bewertung und Beurteilung haben wir zu charakteristischen *Anspruchsmustern* verdichtet. Acht basale Anspruchsmuster können wir identifizieren: fünf ‚moralische‘ Legitimitätsansprüche (oder Gerechtigkeitsansprüche) in Bezug auf Beteiligung, Leistungsgerechtigkeit, Selbstverwirklichung, Würde und Fürsorge sowie drei Arten von Rationalitätsansprüchen: technisch-funktionale, ökonomische und bürokratisch-organisationale Ansprüche (vgl. ausführlich Kratzer et al. 2015, Kap. 3). Im Hinblick auf dieses doppelte Spektrum von erwerbsarbeitsbezogenen Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüchen beschränken wir uns an dieser Stelle auf *Beteiligungsansprüche der Beschäftigten und hierbei wiederum insbesondere auf die im engeren Sinne interessenpolitischen Orientierungen und Erwartungen* von Beschäftigten.

Der Anspruch darauf, gleichberechtigt an allen Entscheidungen beteiligt zu sein, die das Gemeinwesen betreffen, ist der Kernanspruch einer demokratischen Ordnung. Zwar spielt das Prinzip gleicher Beteiligung in Arbeitsorganisationen generell eine nachgeordnete Rolle, doch geht es in Bezug auf die Erwerbssphäre beim Gerechtigkeitsanspruch auf Beteiligung im Kern um den ‚Bürgerstatus im Betrieb‘, und das heißt in der Konsequenz: um (Status-)Gleichheit in Bezug auf Mitentscheidung und Partizipationschancen in allen Fragen der Arbeits- und Beschäftigungsordnung. In unserem Interviewmaterial artikuliert sich ein starker und weit verbreiteter Anspruch auf direkte Beteiligung in diesem Sinne vor allem da, wo es um den unmittelbaren Nahbereich der Arbeit geht: die Partizipation oder Nicht-Partizipation an den (‚kleinen‘) Entscheidungen, die den engeren Kooperationszusammenhang, z.B. einer Arbeitsgruppe oder einer Abteilung, betreffen. Die Stärke dieses Anspruchs wird in der oft vehementen Kritik am Ausschluss aus Entscheidungsprozessen bzw. – insbesondere in der Industrie, aber auch in einigen Dienstleistungsbereichen – an einer Pseudobeteiligung sehr deutlich. Mit Bezug auf diesen Nahbereich ist offene Kritik besonders ausgeprägt, hier wird Nichtbeteiligung an Entscheidungen häufig als Ungerechtigkeitserfahrung thematisiert. Man fühlt sich oft ‚verschaukelt‘ oder mit seinen Vorschlägen hingehalten; es wird lediglich das ‚Gefühl‘ vermittelt, man könne Einfluss nehmen, de facto würden Entscheidungen aber in nicht transparenter Weise andernorts oder völlig anders getroffen, als die gefragten Betroffenen es erwarteten.

Beteiligungsansprüche überlagern sich häufig mit Selbstverwirklichungsansprüchen – und sie verbinden sich auch mit Ansprüchen an Leistungsgerechtigkeit. Beteiligt zu werden an Entscheidungen wird gerade als eine Voraussetzung dafür angesehen, im Betrieb die Arbeitsleistung bringen zu können, die man dem Arbeitgeber legitimer Weise zu schulden meint. Wird man nicht hinreichend einbezogen in arbeitsplatzbezogene Entscheidungen, leidet darunter die eigene Leistungsfähigkeit (und die des Arbeitssystems insgesamt). Als eigentliche Expertinnen bzw. Experten im Arbeitssystem will und muss man daher einbezogen werden, damit die Arbeit besser (oder überhaupt) läuft und damit was ‚rum kommt‘ – auch für den Betrieb. Legitimatorische Stützung finden Beteiligungsansprüche in betrieblichen Partizipationsangeboten. Und gerade dort, wo diese angebotene Partizipation seitens des betrieblichen Managements nicht (mehr) ‚gelebt‘ wird, findet sich massive Kritik an den Zuständen.

„Das heißt zwar immer [von den Vorgesetzten]: ‚Ja, kommt ruhig, wenn was ist, meine Türen sind offen, wenn einer Ideen und Vorschläge hat‘. Aber die Regel Nummer 1 heißt: ‚Geh niemals irgendwo hin, komm niemals mit Vorschlägen, mach niemals irgendwelche Anmerkungen oder sonst was‘. Nicht nur bei den Vorgesetzten ist das ungern gesehen, sondern [...] gerade von den Programmen her. Wenn man jetzt da irgendwie wagt, irgendwie mal drauf hinzuweisen, dass das jetzt aber nicht besonders gut ist für die tägliche Arbeit, ist natürlich sofort jemand beleidigt, weil der hat es ja gemacht. Also man darf echt nix sagen.“  
(Projektassistent, wissensintensive Dienstleistung\_A)

Unsere Analyse zeigt, dass Beteiligungsansprüche auch heute aus Perspektive der Beschäftigten wichtig sind. Sie macht aber auch die Grenzen ihrer heutigen Artikulierbarkeit deutlich: Sie äußern sich in erster Linie auf die eigene Tätigkeit und das eigene Arbeitsumfeld bezogen, und hier recht vehement. Sie sind eng gekoppelt mit

der Vorstellung, die eigene Tätigkeit gut und richtig ausführen zu wollen und dafür über die geeigneten Ressourcen sowie Handlungsfreiheiten zu verfügen. Die Reichweite der formulierten Beteiligungsansprüche in Betrieb und Unternehmen ist begrenzt, denn weitere Ebenen von Beteiligung über diesen eigenen Handlungsbereich hinaus werden kaum explizit oder gar systematisch anvisiert. Eher selten artikulieren sich individuelle wie kollektive direkte Beteiligungsansprüche mit Blick auf übergreifende und ‚strategische‘ Unternehmensentscheidungen. So weit geht in aller Regel die Definition der eigenen Beschäftigtenrolle als ‚Betriebsbürger‘ schlicht nicht. Jene Ebene liegt jenseits der dieser Rolle zugeschriebenen Kompetenzen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

„Kann ich als Mitarbeiter in der untersten Ebene überhaupt mitarbeiten an den Entscheidungen, die getroffen werden, die weltweit dann gelten sollen, die über den ganzen Kontinent gehen, weil man ist ja nicht bloß jetzt hier in Deutschland ansässig, sondern man ist ja weltweit ansässig? Habe ich das Wissen, um überhaupt eine richtige Entscheidung zu treffen? Was das weltweit für Auswirkungen haben kann? Nein. [...] Weil jeder bloß einen gewissen Blickwinkel sieht. Aber er sieht nicht das Ganze.“ (Abteilungsassistentin, Elektroindustrie\_A)

Diese Zurückhaltung gilt auch für interessenpolitische Fragen, in denen – arbeitnehmerseitig – die Betriebs- und Personalräte als die Expertinnen und Experten für dieses Feld gelten. Die Legitimität der so begründeten betrieblichen Ordnung wird in vielen Untersuchungskonstellationen – insbesondere im Industriebereich, aber auch in Teilen der Bauwirtschaft sowie des Öffentlichen Dienstes – von den Beschäftigten nicht infrage gestellt, da im Großen und Ganzen – wenn auch unter teils schwierigen Rahmenbedingungen – die Ergebnisse noch einigermaßen ‚stimmen‘. Dort herrscht auch heute noch ein ‚sozialpartnerschaftlicher Geist‘ der Interessenregulation zwischen Kapital und Arbeit vor, mit dem ein Stellvertreterhandeln korrespondiert, welches nach wie vor als legitim gilt. Die Beschäftigten verlassen sich darauf, dass zumindest grobe Interessen- und Anspruchsverletzungen durch eine funktionierende Interessenvertretung weitgehend verhindert werden können, sodass substantielle Eigenaktivitäten von Seiten der Beschäftigtenbasis als nicht notwendig erscheinen.

„In diesem Teamwork, sage ich mal, Betriebsrat, Firma, Mitarbeiter [sind wir] irgendwo auch ganz gut unterwegs. Ne, wir haben, wie gesagt, unsere Arbeit, wir verdienen gutes Geld sicherlich, ja, wir haben eine planbare Arbeit, sage ich mal, wir haben eine planbare Zukunft.“ (Mechaniker, Maschinenbau\_C)

Über die Teilnahme an mehr oder weniger ritualisierten Demonstrationen und Warnstreiks im Zusammenhang mit Tarifverhandlungen und der Beteiligung an Betriebsrats- oder sonstigen Wahlen hinaus, sehen die Befragten keine Gründe für eine stärkere kollektive Beteiligung oder ein direktes Mitmachen (auch im gesellschaftspolitischen Raum). Zumindest nicht, solange die Verhältnisse und der Output, wie erwähnt, noch einigermaßen stimmen. Letztlich wäre ein ‚richtiger Arbeitskampf‘ ein deutlicher Krisenanzeiger – denn würde ein solcher geführt, dann sei klar, dass es dabei um die „Existenzgrundlage“ gehe.

„Also ich glaube dafür müsste schon massiv die Existenzgrundlage bedroht sein, damit diese Energie tatsächlich aufgewendet wird. Also bis dann tatsächlich der Durchbruch kommt so: ‚Ok, koste es was es wolle, ich bewege mich jetzt‘. Also da müsste schon wirklich die

Existenz von abhängen, damit diese Motivation aufkommt.“ (Entwickler, Automobilindustrie\_A)

„Stellvertreterpolitik‘ sitzt hier – dies zeigt das Gros unserer Fälle im Feld der Industrie, aber auch in der Bauwirtschaft und teilweise im Öffentlichen Dienst – trotz oder gerade wegen anhaltender Krise(n) im Motivationshaushalt der Mehrzahl der Beschäftigten noch fest im Sattel. Die Beteiligung über Stellvertreter im Rahmen der Institutionen betrieblicher Mitbestimmung hat in vielen Bereichen den Status einer Hintergrundselbstverständlichkeit und besitzt nach wie vor eine hohe Legitimität.

In anderen Fällen (etwa in niedrig- und mittelqualifizierten Dienstleistungsbereichen) finden wir zwar eine auf den ersten Blick ähnliche interessenpolitische „Passivierung“ der Beschäftigtenbasis. Diese ist aber anders verursacht. Nicht aufgrund funktionierender Stellvertretung wird auf interessenpolitische Eigenaktivität verzichtet, sondern eher wegen ihrer mutmaßlichen Erfolglosigkeit. Dass man über Interessenhandeln – sei es durch eigenes, sei es durch Einschaltung des Betriebsrats – maßgeblichen Einfluss auf die Wahrung von Ansprüchen nehmen kann, gerät hier gar nicht ernsthaft in den Blick. Die Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte sind hier schwach, und auch die eigenen interessenpolitischen Handlungsfähigkeiten werden als gering eingeschätzt. Lohnabhängig zu sein heißt für diese Beschäftigten immer auch betrieblicher Herrschaft unterworfen zu sein, die nicht grundsätzlich für Beteiligung und Einflussnahme von Seiten der Beschäftigten sowie ihrer Interessenvertreter offen ist. Diese Entwicklung ist für diese Tätigkeitsbereiche keinesfalls neu. Einen wirklichen ‚sozialpartnerschaftlichen Geist‘ und ein (in Output-Hinsicht) erfolgreiches Stellvertretersystem hat es hier nie gegeben.

Wiederum anders gelagert ist die Situation in vielen Bereichen der hochqualifizierten Wissensarbeit. Zumeist bestehen hier in unseren Untersuchungsfällen – allesamt Konstellationen in Großunternehmen – durchaus funktionsfähige Institutionen der Interessenvertretung. Und es überwiegen wohlwollende Einschätzungen gegenüber den Betriebsräten und in Teilen auch gegenüber den Gewerkschaften. Nur gelten diese kaum als ‚ihre‘ Institutionen. Kollektive und insbesondere explizit konfliktorientierte Formen der Durchsetzung von Ansprüchen erscheinen Wissensarbeitern nicht als ihrer betrieblichen Position und Tätigkeit angemessen. Nicht Widerstand, Protest und Gegenmacht sondern dezentrale, individuelle Verhandlungen auf gleicher Augenhöhe ist für viele der Wissensarbeiter/innen der bevorzugte Modus des Interessenhandelns.

„Also ich bin ja auch immer jemand gewesen, der gesagt hat, ich bin erwachsen genug, ich verhandle meine Verträge mit dem Arbeitgeber. Wenn wir uns handelseinig werden, wie schön, wenn nicht, dann sollte es halt nicht sein. Und ich war auch nie in der Gewerkschaft, ja.“ (Technischer Mitarbeiter, Finanzdienstleistungs-IT)

### **3 Aktivierung und Mobilisierung jenseits von Stellvertreterpolitik**

Andererseits sind wir auch auf Konstellationen gestoßen, die in hohem Maße durch interessenpolitische Aktivierung und Mobilisierung ‚von unten‘ geprägt sind. Die Beschäftigten weichen hier in auffälliger Weise von den ‚üblichen‘ Handlungsorientierungen im Hinblick auf Interessendurchsetzung und deren Institutionalisierungsfor-

men – Betriebsräte und Gewerkschaften – ab. Sie nehmen ihre Interessenpolitik gleichsam selbst in die Hand: Sie organisieren Protest und Widerstand, nehmen an Streiks, Mahnwachen sowie Demonstrationen teil und suchen die unmittelbare Konfrontation mit der Unternehmens- bzw. Arbeitgeberseite.

In einigen unserer Untersuchungsfälle kommt es also zu einer Mobilisierung und (Selbst-) Aktivierung der Beschäftigten, die nun für ihre Ansprüche und Interessen ‚auf die Straße gehen‘ oder zumindest innerhalb der Betriebe für verschiedene Formen verdeckter oder offener interessenpolitischer Aktionen sorgen. Was trägt zur Entstehung von solch basisgetragenem Widerstand und Protest in- und außerhalb der Betriebe und Organisationen bei? Am Beispiel von fünf Fällen, die in besonders ausgeprägter Weise durch eine solche interessenpolitische Basisaktivität geprägt sind, möchten wir dem nachgehen. Dabei handelt es sich erstens um einen Einzelhandelsbetrieb, der zu einer großen Kette gehört und der aus unternehmensstrategischen Gründen vor der Schließung steht. Die Geschlechterstruktur ist in etwa ausgeglichen; neben Fachverkäufer/innen sind hier verschiedene handwerkliche und kaufmännische Berufe vertreten. Das zweite Unternehmen, das durch interessenpolitische Aktivierung und Mobilisierung geprägt ist, ist ebenfalls von einer Standort-schließung betroffen. Hier handelt es sich um einen IT-Dienstleister aus der Finanzwirtschaft mit einer hochqualifizierten, überwiegend männlichen Belegschaft. Ein weiterer Untersuchungsfall, auf den wir uns im Folgenden beziehen, sind kommunale Kindertagesstätten in einer süddeutschen Großstadt. Hier sind keine akuten Krisensituationen Ausgangspunkt für basisbezogene Interessenaktivitäten (die Beschäftigungssicherheit ist hoch, die Arbeitsmarktsituation günstig), sondern vielmehr massive Anerkennungsdefizite der (überwiegend weiblichen) Erzieherinnen. In zwei Unternehmen aus den industriellen Dienstleistungen spielt insbesondere die Erfahrung von massiver Benachteiligung gegenüber den Kernbelegschaften in den kooperierenden Industrieunternehmen eine wichtige Rolle, ebenso das Erleben individueller Missachtung. Die „aktivierten“ Mitarbeiter dieser Unternehmen sind zumeist männlich.<sup>4</sup>

Dass basisbezogene Mobilisierungsformen kein bloßer Reflex auf die ‚objektive‘ Betroffenheit der Beschäftigten – etwa von Interessenverletzungen, Unsicherheit oder Leid – sind, ist bekannt (in historischer Perspektive z.B. Moore 1987). Insbesondere die *Mobilization-Studies* (Kelly 1998, Badigannavar/Kelly 2005, Blyton/Jenkins 2013), an deren Thesen wir im Folgenden anschließen möchten, verweisen auf die zentrale Bedeutung von Ungerechtigkeitserfahrungen für die Entstehung von interessenpolitischer Aktivierung. Die Deutung von Erlebnissen als ungerecht bildet dieser Perspektive nach einen wichtigen Vermittlungsschritt zwischen Betroffenheiten und Erfahrungen einerseits sowie Mobilisierung und Aktivierung andererseits. Die Mobilization Studies zeigen allerdings zugleich, dass ein solches Ungerechtigkeitserleben oder – allgemeiner gesprochen – die Verletzung von legitimen Ansprüchen nur unter bestimmten Bedingungen zu kollektiver interessenpolitischer Aktivität und Protest

---

<sup>4</sup> In diesen fünf Fällen – wir bezeichnen sie im Folgenden auch als ‚Mobilisierungsfälle‘ – haben wir insgesamt 37 Beschäftigteninterviews geführt. Die Befragten verfügen überwiegend über einen einschlägigen Berufs- oder Hochschulabschluss.

führen. Wenn es zur Krise oder zum Zusammenbruch von Legitimität kommt, dann sind durchaus auch andere Handlungskonsequenzen denkbar und möglich als gemeinsamer Protest – z.B. individuelles interessenpolitisches Handeln, aber auch Rückzug und Resignation.

Umgekehrt gilt allerdings: Es gibt keine kollektive Mobilisierung, die nicht durch Ungerechtigkeitserfahrungen grundiert ist. „The sine qua non for collective action is a sense of injustice, the conviction that an event, action or situation is ‚wrong‘ or ‚illegitimate‘“ (Kelly 1998, S. 27). Dies bestätigen unsere Befunde uneingeschränkt. In unseren Mobilisierungsfällen – beim Streik und den Demonstrationen der Beschäftigten des Finanzdienstleistungsinformatik-Unternehmens, bei den öffentlichkeitswirksamen Protesten gegen die abrupte Schließung der Einzelhandelsfiliale, bei der Betriebsratsgründung, den Streiks wie auch bei den informellen Arbeitskampfformen bei den Industriedienstleistern sowie bei den streikenden Erzieherinnen – spielt eine massive Empörung der Beschäftigten über die erlebten Geschehnisse sowie der Entscheidungen der Unternehmen bzw. Organisationen eine prägende Rolle.

Interessanterweise geht es dabei weniger um die individuelle Betroffenheit der einzelnen Beschäftigten. Es sind innerhalb der Belegschaften keinesfalls diejenigen Männer und Frauen, die vornehmlich unter Konsequenzen der kritisierten Geschehnisse (der Schließungen von Betrieben, der ungerecht niedrigen Vergütung usw.) zu leiden haben, die sich besonders empören und besonders aktiv werden. Unter den Protestierenden finden sich ebenso Viele, für welche die materiellen Konsequenzen nicht besonders hoch sind (z.B. durch Übergangsregelungen für ältere Beschäftigte, durch gute Arbeitsmarktaussichten usw.). Ausschlaggebend für die Aktivierung ist eine gemeinsame Deutung der Erfahrungen und Geschehnisse als illegitim, nicht eine bloße individuelle Interessenverletzung oder die Missachtung von persönlichen Wünschen. Entsprechend ist gerade in Fällen von Mobilisierung die Homogenität in den Einschätzungen und Bewertungen relativ hoch.

Die Mobilisierung basiert auf einem soliden normativen Fundament: auf der Vorstellung, dass die gemeinsam geteilten Ansprüche, die verletzt wurden, berechtigt und begründet sind. Dieses Fundament kann, wie unsere Untersuchungsfälle zeigen, allerdings gleichermaßen aus Gerechtigkeits- wie auch aus Rationalitätsansprüchen bestehen. An diesem Punkt ist die Mobilization-Theory zu ergänzen, denn wir haben auch interessenpolitische Auseinandersetzungen vorgefunden, die sich in erster Linie an Fragen der Rationalität entzünden und erst über solche Rationalitätsverletzungen zu Gerechtigkeitskonflikten erweitern. Beispielhaft dafür sind die Auseinandersetzungen um die Standortschließung des IT-Dienstleisters eines Finanzunternehmens. Im Zentrum der normativen Empörung stehen hier sachliche Fehlentscheidungen des Managements, die ökonomischen oder technisch-funktionalen Rationalitätskriterien zuwiderlaufen, wie die Beschäftigten meinen. Die Schließung sei weder ökonomisch noch organisatorisch notwendig, sondern diene bloß der Profilierung einzelner Entscheidungsträger.

„Für meine Begriffe geht es manchmal auch gar nicht oder einfach nicht um diese, wie soll man sagen, Wertschöpfung oder kaufmännische Sache. Sondern da geht es echt um die Befriedigung von einigen wenigen persönlichen Privatinteressen (...) Eine Sache, die ich

dann selber miterlebt habe ist, dass Argumente eben gar nicht zählen. Dass also argumentativ zu arbeiten oder dass das einfach gar nicht gehört wurde. Und das hat mich dann schon auch sehr, sehr aufgebracht. Also gegenüber richtig guten, sage ich jetzt mal, und nicht leicht vom Tisch zu wischenden Argumenten also so borniert zu sein“ (Assistentin, Finanzdienstleistungs-IT)

In der Folge entstehen daraus durchaus auch Gerechtigkeitsprobleme – etwa dadurch, dass die Arbeitnehmer unter Entscheidungen leiden müssen, in die sie nicht einbezogen wurden und die sie daher nicht zu verantworten haben. Den Kern der Empörung und den normativen Anstoß zur Mobilisierung bildet aber der Verstoß gegen die Rationalitätsprinzipien; an Rationalitätsfragen lagern sich in unseren Interviews im genannten Fall die intensivsten Schilderungen von Anspruchsmisachtungen an.

„Also wie gesagt, man muss es klar trennen: Ist das sinnvoll, was die Firma macht? Würde ich sagen, so ist es nicht so toll. Verhält sich die Firma unfair gegenüber Arbeitnehmern? Muss ich sagen, nein, eigentlich nicht.“ (technischer Mitarbeiter, Finanzdienstleistungs-IT A)

Dort, wo Gerechtigkeitsfragen im Zentrum stehen (und das ist in der Mehrheit der Fälle von interessenpolitischer Mobilisierung so), unterscheiden sich die zentralen Anspruchsmuster wiederum. Während im Fall der Filialschließung des Einzelhandels Würdeverletzungen das stärkste Mobilisierungspotenzial ausmachen, sind es im Falle der Erzieherinnen eher Fragen der Leistungsgerechtigkeit, die sich mit Fürsorgeansprüchen verbinden.

„So geht man nicht miteinander um! Wir sind Menschen, wir haben da neun Jahre gearbeitet, da kann man doch nicht einfach dir den Tritt in den Hintern geben und dich vor die Tür setzen! Ohne ein vernünftiges Wort!“ (Verkäuferin, Einzelhandel\_C)

„Das war der Punkt, dass [wir] mal drauf aufmerksam machen wollten, dass wir eben keine Basteltanten sind, sondern eine gute pädagogische Arbeit leisten und dass es nicht sein kann, dass wir immer so, also wirklich so am Rande bezahlt werden und dass sich überhaupt nichts verändert, sondern immer nur genommen wird.“ (Erzieherin, Öffentlicher Dienst\_B)

Über weniger Potenzial zur Mobilisierung verfügt offenbar der Selbstverwirklichungsanspruch, einen bedeutenderen Einfluss haben hingegen Beteiligungsansprüche. Zwar bilden diese in keinem unserer Fälle den zentralen und einzigen Fokus der normativen Empörung oder den Ausgangspunkt der Mobilisierung. Beteiligung kann aber auf jeden Fall zentrales Mittel sein, um sich gegen die Anspruchsverletzungen zu wehren und für die Realisierung von anderen Ansprüchen zu kämpfen. Im Verlauf der Aktivierungsprozesse und der Proteste nehmen Beteiligungsansprüche zudem ganz offensichtlich an Fahrt auf. Dort, wo Unzufriedenheit mit den Ergebnissen und Entscheidungen besteht, wird verstärkt Partizipation eingefordert – nicht zum Selbstzweck, sondern als das normativ gebotene, legitime Mittel, um die erfahrenen Ungerechtigkeiten und Irrationalitäten zu korrigieren. Legitimitätsansprüche sind in Aktivierungs- und Mobilisierungsprozessen ganz offensichtlich ‚in Bewegung‘ und können sich in deren Verlauf ändern. Es handelt sich also nicht zwangsläufig um eine zeitliche Abfolge, zu deren Beginn Ungerechtigkeitserfahrungen und an deren Ende Mobilisierung steht. Vielmehr entwickeln sich die normativen Ansprüche selbst im Prozessverlauf weiter, verschieben sich oder werden zurückgenommen.

Eine wichtige Rolle spielt der Mobilization Theory zufolge die Möglichkeit der Zurechnung von Verantwortlichkeit für Ungerechtigkeits Erfahrungen. „Workers must ... attribute blame for their problems to an agency“ (Badigannavar/Kelly 2005). Die Adressaten von normativ basierter Kritik und die Adressaten von interessenpolitischen Aktivitäten sind dabei nicht automatisch identisch, und ihr Verhältnis zueinander kann sich verändern, wie unsere Konstellationsanalysen gezeigt haben. Dass Verantwortliche etwa für betriebliche Krisen ausgemacht werden können, heißt nicht, dass diese auch für interessenpolitische Forderungen oder Handlungsstrategien zugänglich sein müssen. Dadurch wird im Verlauf der Bewusstseinsbildung und Mobilisierung gegebenenfalls ein Adressatenwechsel nötig – und zugleich ein Politisierungsprozess möglich.

Häufig kann auf den eigentlichen Adressaten der Kritik kein direkter Druck ausgeübt werden und es muss der ‚Umweg‘ über die Öffentlichkeit sowie die Kunden genommen werden. Die Ausrichtung des Protestes auf Öffentlichkeitswirksamkeit spielt in allen Aktivierungsfällen eine wichtige Rolle, besonders ausgeprägt in den Schließungsfällen. Sie zielt darauf ab, ein ökonomisches Drohpotenzial gegenüber dem Unternehmen aufzubauen, indem bestehende oder potenzielle Kunden zu Komplizen (und z.B. zu Boykotteuren) gemacht werden. Ebenso wichtig scheint beim Weg in die Öffentlichkeit aber auch eine stärkere symbolische Dimension zu sein: Öffentlich auf die eigenen Anspruchsverletzungen hinzuweisen heißt immer auch, die eigene Subjektposition – die den Protestierenden im Betrieb geradezu abgesprochen wird – aktiv wieder herzustellen.

Die Mobilization Theory verweist auf einen weiteren Faktor, der für die Herausbildung kollektiver interessenpolitischer Aktivitäten wichtig sei: die Entwicklung einer spezifischen Gruppenidentität, die sich aus der gemeinsamen Definition von Interessen in Gegenüberstellung zu denjenigen des Arbeitgebers entwickle und in der Unterscheidung von „them and us“ (Kelly 1998, S. 127, vgl. ebd. S. 30f.) zum Ausdruck komme. In unseren Mobilisierungsfällen ist es in der Regel tatsächlich zu einer solchen polarisierenden Gruppendifinition gekommen: die Verantwortlichen (Unternehmensleitung, Eigentümer usw.) sind „die Anderen“, die an Anspruchsverletzungen Schuld sind, während die Beschäftigten das gegenüberstehende „Wir“ repräsentieren. Die Herstellung sozialer Gemeinschaftlichkeit zwischen den Beschäftigten spielt eine wichtige Rolle und wird von den Beschäftigten ausgesprochen positiv erlebt. Auch die Wiederherstellung einer (kollektiven) Subjektposition ist offensichtlich bedeutsam. Allerdings funktioniert eine solche – offenbar Mobilisierung verstärkende – Polarisierung auch ohne Rückgriff auf einen klassischen Begriff von Interessendivergenz, an dem Kelly sich orientiert. Ein Beispiel dafür ist der Fall unseres IT-Dienstleisters aus der Finanzwirtschaft, in dem die Beschäftigten – selbstbewusste, (zunächst) überwiegend gewerkschaftsferne Hochqualifizierte – ihre soziale Stellung nicht in Kategorien von Hierarchie oder sozialer Ungleichheit (und erst Recht nicht in Begriffen von Klassenunterschieden) interpretieren. Die Arbeitsorganisation ist für die Beschäftigten (oder besser: sollte es sein) ein funktionaler Zusammenhang technischer und ökonomischer Effizienz. „Sie“ und „Wir“ unterscheiden sich hier – in den subjektiven Orientierungsmustern der Befragten – nicht entlang einer strukturellen

Interessendivergenz, sondern entlang der Kriterien für ‚Rationalität‘. Das heißt zugleich: Ihre Anspruchsmuster sind nicht oppositionell zur Organisation – etwa, indem ‚eigene‘ Gerechtigkeitsansprüche der Beschäftigten gegen (vermeintliche) Anforderungen von Marktrationalität oder organisationale Effizienzanforderungen gestellt werden. Vielmehr ist ihr zentrales Kritikmuster zugleich wichtigstes Rechtfertigungsprinzip von der Unternehmensseite für die Schließung – nur wird die Plausibilität der von der Unternehmensseite angeführten Begründungen bezweifelt. Der Legitimitätsanspruch ist unstrittig, kontrovers ist seine Realisierung.

Auch die Mobilisierung der Erzieherinnen in den süddeutschen kommunalen Kindertagesstätten ist – dem subjektiven Verständnis der Befragten nach – nicht an eine generelle Oben/Unten-Polarisierung und an einen systematischen Interessengegensatz gebunden. Unsere Befragten verstehen sich als selbstbewusste Kämpferinnen für bessere Arbeitsbedingungen und höhere Leistungsgerechtigkeit wie auch für das Wohl der Kinder und ihrer Eltern. Damit berufen sie sich auf normative Prinzipien, die ihrem Arbeitgeber durchaus selbst wichtig sind (zumindest nimmt dieser selbst häufig Bezug darauf). Die Gruppenidentität der Beschäftigten ist hoch und hat sich, wie die Befragten schildern, im Laufe der verschiedenen Proteste sowie der mit den Veränderungen im Berufsfeld einhergehenden gesellschaftlichen Debatten und internen Diskussionen eher verstärkt. Gleiches gilt für ihre gewerkschaftliche Bindung, die in unserer Untersuchungskommune bereits seit längerem eher hoch ist und sich im Zuge der Proteste eher noch verstärkt hat. Eine scharfe Klassenkampfrhetorik liegt den Beschäftigten allerdings eher fern; auch eine Generalisierung ihrer Ansprüche unter Bezug auf einen allgemeinen ‚Lohnarbeiter-Standpunkt‘ findet kaum statt.

Dem steht etwa der Fall einer Filialschließung im Einzelhandel gegenüber, wo sich eine stärker hierarchisierende Wahrnehmung der eigenen Arbeitsorganisation findet. Dass eine abstrakte Polarisierung von ‚Oben‘ und ‚Unten‘ sowie eine generelle Perspektive auf strukturelle Interessendivergenzen nicht zwangsläufig das Mobilisierungspotenzial verstärkt, zeigt ein zweiter Schließungsfall aus dem Einzelhandel: Hier ist ein dichotomes Betriebs- bzw. Gesellschaftsbild am stärksten ausgeprägt, die geschilderten Ungerechtigkeits Erfahrungen sind massiv. Zur Mobilisierung ist es gleichwohl nicht gekommen. Die Beschäftigten haben sich stattdessen in einen kollektiven Produktivismus gestürzt und ihre Ansprüche zurückgestellt. Die Wahrnehmung von Ungleichheit schärft möglicherweise den Sinn für Gerechtigkeitsfragen, sie führt aber nicht automatisch zu mehr Mobilisierung.

„People must have a sense of agency (or efficacy), i.e. the belief that collective organization and action can make a difference“ (Badigannavar/Kelly 2005, S. 520). Unsere Befunde bestätigen diese These in bestimmter Hinsicht, schränken sie aber auch ein. So haben wir eine regelrechte „cost-benefit-calculation“, wie sie im Modell kollektiven Handels von McAdam (1988) konstatiert wird, bei unseren Befragten nicht vorgefunden. Es werden nicht systematisch Ziele bestimmt und Mittel abgewogen. Natürlich verfolgt interessenpolitische Aktivierung und Mobilisierung immer auch konkrete Zwecke, in unseren Fällen etwa die Verhinderung von Betriebsschließungen (oder zumindest die Verbesserung der materiellen Konditionen für die Beschäf-

tigten bei der Betriebsabwicklung) oder die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine gerechtere Vergütung. Legt man diese Ziele als Erfolgsmaßstäbe zugrunde, wären Mobilisierung und Protest in unseren Fällen zum Teil als erfolglos zu bewerten. Tatsächlich schildern viele der ‚aktivierten‘ Beschäftigten ihre Enttäuschung über die Ergebnisse ihrer Mobilisierungen und Proteste. So konnte in keinem der betreffenden Konstellationen die Schließung verhindert werden; die materiellen Erfolge der Erzieherinnenstreiks werden als eher mager eingeschätzt, ebenso die (geringfügigen) Verbesserungen im betrieblichen Gesundheitsschutz. Den größten Erfolg – an Output- wie Input-Kriterien gemessen – haben die Beschäftigten der Industriedienstleister erzielt. Zwar kann von einer gerechten Bezahlung auch nach den erreichten Verbesserungen noch lange keine Rede sein; generell wurde aber die managerielle Willkür deutlich eingeschränkt, auch die Beschäftigungssicherheit konnte erhöht werden.

Mobilisierung und Protest haben aus Beschäftigtenperspektive einen weitergefassten Sinn, der über einen eng gefassten Ergebnisbezug hinausreicht. Dieser Sinn der Mobilisierung liegt nicht ausschließlich und vielleicht auch nicht primär darin, konkrete Erfolge in Bezug auf die eigene Arbeit, die materielle Absicherung usw. zu erzielen. Vielmehr geht es auch um die Konstitution einer solidarischen Gemeinschaft im Mobilisierungsprozess, die als positiv erlebt wird. Eine große Bedeutung hat zudem ganz gewiss das Öffentlich-Machen von Ungerechtigkeitserfahrungen. Mobilisierung und Aktivierung beinhalten für die Beschäftigten immer auch, nach außen deutlich zu machen, dass ihre berechtigten Ansprüche verletzt worden sind. Aus Opfern von Ungerechtigkeiten werden im Prozess der Aktivierung Subjekte von Mobilisierung und Protest. Die Erfahrung, ‚nicht alles mit sich machen zu lassen‘, sondern aufzubegehren und zu handeln, die eigenen Ansprüche praktisch werden zu lassen sowie öffentlich zu artikulieren, gehört zu einem solchen erweiterten Sinnbezug von Mobilisierung und kollektivem Protest. Auch jenseits konkreten Outputs entsteht daraus ein Gefühl der Handlungsmächtigkeit, der Selbstermächtigung, das positiv erlebt wird.

Für einen erfolgreichen Aktivierungs- und Mobilisierungsprozess scheint eine beteiligungsorientierte Strategie von Gewerkschaften sowie Betriebsräten eine wichtige Rolle zu spielen. Zumindest sind alle drei ‚Mobilisierungsfälle‘ aus dem Dienstleistungsbereich durch ein solches Vorgehen geprägt, das den Beschäftigten selbst eine zentrale Rolle bei der Organisation und Durchführung von Protest und Demonstrationen zuweist. Insbesondere in zwei der Schließungsfälle (Einzelhandel und Finanzdienstleistungs-IT) verstanden sich Betriebsrat und Gewerkschaften als Promotoren, Unterstützer sowie Berater einer jeweils selbsttätig agierenden Belegschaft. Den organisatorischen Kern für die Mobilisierung und die Aktivitäten bildete eine Gruppe von Beschäftigten, die im engen Austausch zu den Interessenvertretern standen, sich aber kaum als deren Erfüllungsgehilfen verstanden. Auch der Erzieherinnenstreik in der untersuchten Kommune war – obschon er der gewerkschaftlichen Leitung bedurfte – durch einen hohen Grad an Eigenaktivität der Beschäftigten und eine enge Einbindung der Belegschaften in die gewerkschaftliche Konzeptionierung der Aktivitäten geprägt. Eine solche beteiligungsorientierte Strategie wird von den Be-

schäftigten sehr geschätzt. Insbesondere diejenigen Beschäftigten, die selbst eine aktive Rolle in den Auseinandersetzungen und Protesten eingenommen haben, bewerten die Aktivitäten sowie Strategien von Betriebsräten und Gewerkschaften ausgesprochen positiv.

#### 4 Fazit

Beteiligungsansprüche haben aus der Perspektive von Beschäftigten einen großen Stellenwert in Arbeit und Betrieb – freilich im Wesentlichen nur bezogen auf den Nahbereich der eigenen Arbeit sowie des Arbeitsumfelds. Hier entstehen bei der Verletzung der Ansprüche erhebliche Legitimitätsprobleme. Die Reichweite der Beteiligungsansprüche ist ‚im Normalfall‘ begrenzt, insofern individuelle wie kollektive direkte Beteiligungsansprüche mit Blick auf übergreifende und strategische Entscheidungen nicht als verallgemeinerbare, moralische (oder ‚rationale‘) Ansprüche erhoben werden. Als legitime Repräsentanten von Beteiligungsansprüchen auf dieser Ebene gelten – sofern vorhanden – Betriebs- und Personalräte sowie Gewerkschaften. Das heißt: wichtige sozialpartnerschaftliche Orientierungs- und Legitimationsmuster des deutschen Systems der Industriellen Beziehungen auf der betrieblichen Ebene – insbesondere die Beschränkung auf sehr begrenzte (repräsentative) Input-Legitimität (‚Stellvertreterpolitik‘) einerseits, die Fokussierung auf Output-Legitimität andererseits – erweisen sich trotz oder gerade aufgrund der krisenhaften Entwicklungen der vergangenen zwanzig Jahre noch als bemerkenswert stabil. Große Teile der von uns befragten Beschäftigten – hauptsächlich in Großbetrieben aus der Industrie – weisen Interessenorientierungen auf, die durch eine deutliche Akzeptanz sowie Legitimität einer indirekt-repräsentativen Form der Beteiligung an Entscheidungen in Betrieb und Gesellschaft gekennzeichnet sind. Zwar gelten die Verteilungsversprechen des Systems – hier: des Betriebs – nicht (mehr) für alle, und auch die eigene Arbeits- und Beschäftigungssituation hat sich teilweise im Zeitverlauf verschlechtert, aber dennoch stimmt der Output (Entgelt, Arbeitsbedingungen, Beschäftigungssicherheit) noch weitgehend. Und dass dies noch so ist, wird nicht zuletzt der Durchsetzungsfähigkeit der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung zugeschrieben. Bevor sich an dieser insgesamt „partnerschaftlich“ geprägten Form der Interessenregulierung etwas ändern werde, müsse es – so der Tenor unter den Beschäftigten – erst einmal sehr viel schlechter werden.

Dieser Modus des Interessenhandelns trifft auf individuelle und kollektive Orientierungen und Motivationen, die man mit Habermas (1973) als sowohl „staatsbürgerlichen“ (hier verstanden als ‚betriebsbürgerlichen‘) wie „familial-beruflichen Privatismus“ bezeichnen kann: Privatistische ‚betriebsbürgerliche‘ Motivationen orientieren auf das „Interesse an den Steuerungs- und Versorgungsleistungen des [...] Systems bei geringer, aber den institutionell vorgesehenen Chancen angemessener Beteiligung [...] (hohe Output- vs. geringe Input-Orientierung)“ (Habermas 1973, S. 106). Der diesem bürgerlichen komplementäre „familial-berufliche Privatismus [...] besteht in einer Familienorientierung mit ausgebildeten Konsum- und Freizeitinteressen einerseits und andererseits in einer dem Statuswettbewerb angemessenen Karriereorientierung. Dieser Privatismus entspricht mithin den Strukturen eines über Leis-

tungskonkurrenz geregelten Ausbildungs- und Beschäftigungssystem“ (ebd.). Unser Interviewmaterial weist auf eine hohe Stabilität solch privatistischer Motivationen in den stabilen Kernunternehmen der Industrie hin.

Erweiterte direkte Beteiligungsansprüche der Beschäftigten finden sich aber dann doch in einzelnen unserer Untersuchungsfälle. Die Ursachen dafür sind unterschiedlich: in zwei Fällen handelt es sich um akute betriebliche Krisensituationen, die zur Aktivierung führen; im Fall unserer Erzieherinnen sind es langfristig akkumulierte Anerkennungsdefizite, in den industriellen Dienstleistungen der Verstoß gegen Würde- und Leistungsgerechtigkeitsprinzipien. In allen Fällen bildeten zentrale normative Anspruchsverletzungen den Ausgangspunkt.

Sämtliche Fälle von Aktivierung und Mobilisierung haben darüber hinaus gemein, dass sie sich bereits zuvor (also bevor es zu den interessenpolitischen Mobilisierungsprozessen gekommen ist) jenseits des klassischen Stellvertreter-systems – wie es in den Kernbereichen der industriellen Großunternehmen vorherrscht – befanden. Im Fall der industriellen Dienstleistungen bestanden gar keine Strukturen der betrieblichen Interessenvertretung. Im Fall des Einzelhandels gab es zwar einen Betriebsrat, dieser war aber im Hinblick auf die Outputwirkung nicht sonderlich erfolgreich – zumindest speiste sich hier keinerlei Sicherheitsgefühl der Beschäftigten aus dem Bestehen einer betrieblichen Interessenvertretung. Im Unternehmen der Finanz-IT setzen die hochqualifizierten Experten eher auf die individuelle Verhandlung ihrer Arbeits- und Vergütungsbedingungen; eine betriebliche oder gewerkschaftliche Interessenvertretung schien ihnen kaum relevant für die eigene Situation.

Interessenpolitische Mobilisierung tritt, so können wir resümieren, kaum in Konkurrenz zur klassischen Stellvertreterpolitik. Dies gilt in zweierlei Hinsicht: Sie betrifft zum einen interessenpolitisch anders strukturierte Unternehmen. Zudem sind unsere Aktivierungsfälle keineswegs durch eine Kritik an Betriebsräten und Gewerkschaften sowie ihrer Politik geprägt. Die Stellvertreterpolitik gerät nicht generell in Legitimationsprobleme; neben ihr (und teilweise auch mit ihr) werden aber neue Formen basisbezogener Interessenpolitiken – die auf der aktiven Beteiligung der Beschäftigten fußen – immer wichtiger.

## Literatur

- Badigannavar, V./Kelly, J. 2005: Why are Some Union Organizing Campaigns More Successful Than Others? In: *British Journal of Industrial Relations*, Jg. 43, Heft 3, S. 515-535.
- Blyton, P./Jenkins, L. 2013: Mobilizing Protest: Insights from Two Factory Closures. In: *British Journal of Industrial Relations*, Jg. 51, Heft 4, S. 733-753.
- Boltanski, L./Chiapello, È. (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz.
- Fehmel, T. 2011: Tarifautonomie. Begriffsinstrumentalisierung im politischen Diskurs. In: *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, 98 (1), S. 1-24.
- Habermas, J. 1973: *Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus*. Frankfurt am Main.
- Haipeter, T. 2012: Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 19, Heft 4, S. 387 - 411.

- Hoffmann, J. 2005: Kulturelle Voraussetzungen für die Entwicklung der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland und Kontinentaleuropa, CIS Papers, No. 3, Centre of International Studies Hamburg.
- Hürtgen, S./Voswinkel, S. 2014: Nichtnormale Normalität? Anspruchslogiken aus der Arbeitnehmermitte. Berlin.
- Jacobi, O./Keller, B./Müller-Jentsch, W. 1998: Germany: Facing new Challenges. In: Ferner, A./Hyman, R. (eds.): Changing Industrial Relations in Europe. Second Edition. Oxford, S. 190 – 238.
- Kädtler, J. 2006: Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg.
- Kelly, J. 1998: Rethinking Industrial Relations. Mobilization, Collectivism and Long Waves. London/New York.
- Kotthoff, H. 1994: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering.
- Kotthoff, H./Reindl, J. 1990: Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen.
- Kratzer, N./Menz, W./Tullius, K./Wolf, H. 2015: Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb. Berlin.
- McAdam, D. 1988: Micromobilization Contexts and REcruitment to Activism. In: International Social Movement Research, Heft 1, S. 125-154.
- Moore, B. 1987: Ungerechtigkeit. Die sozialen Ursachen von Unterordnung und Widerstand. Frankfurt am Main.
- Müller-Jentsch, W. 2011: Gewerkschaften und Soziale Marktwirtschaft. Stuttgart.
- Streeck, W. 2013: Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus. Frankfurt am Main.
- Streeck, W./Hassel, A. 2003: The Crumbling Pillars of Social Partnership. In: Kitschelt, H./Streeck, W. (eds.): Germany: Beyond the Stable State. London, S. 101-124.
- Tullius, K./Wolf, H. 2012: Legitimationsprobleme im System industrieller Beziehungen: Krise oder Revitalisierung des sozialpartnerschaftlichen Geistes? In: Industrielle Beziehungen, Jg. 19, Heft 4, S. 367 - 386.
- Wolf, H. 2014: Gerechtigkeitsansprüche an Erwerbsarbeit. Ein Trendreport. Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeit und Soziales, Bd. 297. Düsseldorf.