

# Solidaritätsverständnisse von Betriebsratsvorsitzenden

Milena Prekodravac 

**Zusammenfassung:** Der Beitrag beleuchtet Solidaritätsverständnisse von Betriebsratsvorsitzenden im Hinblick auf Handlungsgrundlagen und die politische Praxis. Aufbauend auf einer früheren Untersuchung zu Gesellschaftsbildern von betrieblich aktiven Mitgliedern der IG Metall wurden einige Methoden und Konzepte übernommen und auf Betriebsratsvorsitzende weiterer DGB-Gewerkschaften ausgedehnt. Es werden vier idealtypische Gesellschaftsbilder identifiziert, die mit unterschiedlichen Solidaritätskonzepten verbunden sind. Dabei kommt ein strategischer Perspektivwechsel zum Einsatz, der Betriebsratsvorsitzende nicht nur als Funktionsträger\*innen betrachtet, sondern als Subjekte mit gesellschaftlich eingebetteten Werthaltungen und Lebensgeschichten. Drei Fallbeispiele aus unterschiedlichen Branchen und Gewerkschaften verdeutlichen die Vielfalt der Solidaritätsentwicklungen und -herausforderungen sowie unterschiedliche Sichtweisen auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

**Abstract:** This article examines the understanding of solidarity among works council chairpersons with regard to the basis for action and political practice. Building on an earlier study on social images of members of IG Metall who are active in the workplace, some methods and concepts were adopted and extended to works council chairpersons of other DGB trade unions. Four ideal-typical images of society [Gesellschaftsbilder] were identified, which are linked to different concepts of solidarity. A strategic change of perspective is used, which views works council chairpersons not only as functionaries, but also as subjects with socially embedded values and life stories. Three case studies from different industries and trade unions illustrate the diversity of solidarity developments and challenges as well as different perspectives on social cohesion.

---

<sup>1</sup> Dr. Milena Prekodravac, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e.V. an der Georg-August-Universität, E-Mail: milena.prekodravac@sofi.uni-goettingen.de

# 1 Einleitung

Die betriebliche Mitbestimmung steht für Demokratie und Partizipation in der Arbeitswelt. Betriebsräte vertreten die Interessen der Belegschaft, um gute Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu sichern und zu fördern. Ihre Fähigkeit, die Interessen der Arbeitnehmer\*innen zu wahren, Konflikte zu bewältigen und eine positive Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung zu fördern, erfährt hohe gesellschaftliche Anerkennung und prägt das innerbetriebliche Klima. Betriebsratsvorsitzende nehmen in diesem Zusammenhang eine herausragende Stellung ein.

Der folgende Beitrag<sup>2</sup> widmet sich dem Solidaritätsverständnis von Betriebsratsvorsitzenden und lädt damit zu einem Perspektivwechsel ein, für den wir den Betrieb als ‚genuinen‘ sozialen Raum betriebsrätlichen Handelns teilweise verlassen: Nicht das Amt oder die Betriebsratsstätigkeit allein und auch nicht der betriebliche Kontext sollen im Mittelpunkt stehen, sondern die Menschen, die dieses Amt mit Leben füllen und deren Engagement nicht einfach als gegeben vorausgesetzt werden kann. Zum einen stellt das Betriebsratsamt Anforderungen an die ganze Person, zum anderen sind Betriebsratsvorsitzende qua Amt gefordert, wenn es um Solidarität und den Zusammenhalt im Betrieb geht. Neben der fachlichen Kompetenz ist ein hohes Maß an sozialer Kompetenz erforderlich. Die Frage ist, ob und wie sich dies in einem gesellschaftsbezogenen Solidaritätsverständnis niederschlägt.

Im Fokus stehen gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsvorsitzende aus drei DGB-Gewerkschaften, da sie den Betriebsrat nach innen und außen repräsentieren, die gelebte Mitbestimmung prägen und ihr Engagement – so die Annahme – auch gesellschaftliche Wirkung entfaltet. Der vorliegende Beitrag verfolgt zwei Ziele: Erstens soll geklärt werden, ob und wie Solidarität im Betriebsratshandeln eine Rolle spielt. Zweitens interessiert, welche Hinweise die Biographien von Betriebsratsmitgliedern für die Herstellung und Aufrechterhaltung von Zusammenhalt in der Arbeitswelt geben (Grimm et al. 2020). Dabei gehe ich davon aus, dass insbesondere die Biografien Aufschluss über die Entwicklung des Engagements geben und damit das Solidaritätsverständnis der Betriebsratsvorsitzenden beeinflussen.

Vorgestellt werden Befunde aus dem Projekt „Verantwortung tragen“ (Prekodravac/Rüb), das konzeptionell (und in Teilen empirisch) auf der Studie „Gesellschaftsbilder von Betriebsräten, Betriebsrätinnen und Vertrauensleuten der IG Metall“ (Kuhlmann/Prekodravac/Rüb/Vogel/Weißmann) aufbaut, die am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) in den Jahren 2020 bis 2022 durchgeführt wurde. Im Folgenden werden zunächst einige Begriffe sowie theoretische und methodische Konzepte eingeordnet und erläutert, allen voran *Gesellschaftsbilder*, die Aufschluss über die Vorstellungen von Gesellschaft und die eigene Positionierung darin geben. In einem weiteren Schritt werden die Befragtengruppe und das methodische Vorgehen vorgestellt. Im Zentrum stehen dann drei Fallbeispiele, die abschließend im Hinblick auf die Frage nach einem solidarischen Zusammenhalt diskutiert werden.

---

<sup>2</sup> Bei Dr. Stefan Rüb und, seitens der AIS-Studien, Dr. Wolfgang Dunkel bedanke ich mich herzlich für die konstruktive Kritik.

## 2 Konzepte

### 2.1 Ebenen der Solidarität

In den letzten Jahren ist Solidarität als theoretisches und praktisches Konzept wieder in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Dabei geht es immer auch um die Frage, wie Solidarität als vorgelagerte Praxis hergestellt und aufrechterhalten werden kann. Allgemein zielt Solidarität auf die Verbundenheit von Menschen in einem gesellschaftlich gedachten und nicht nur gemeinschaftlichen Kontext. Übergreifend lässt sich Solidarität als affektive und interessengeleitete Gestaltung von Beziehungen definieren, die verpflichten beziehungsweise auf Verantwortung verweisen (Bude 2019: 24). Übergeordnet wiederum lässt sich sagen, dass Solidarität einen Ort, eine Zeit und eine Richtung hat, sie ist dabei immer auf die Verbesserung der Zustände gerichtet.

Dabei ist zu beachten, dass Solidarität theoretisch auf verschiedenen Ebenen verortet werden kann. Die begriffliche Unterscheidung verweist erstens auf die Ebene der individuellen Akteure (bzw. des individuellen Handelns), zweitens auf die Ebene der kollektiven Akteure (bzw. des kollektiven Handelns) sowie Organisationen und drittens auf die Ebene der Governance und Institutionalisierung sowie – quer zu diesen Ebenen verlaufend – der gesellschaftlichen Diskurse. Auch wenn die Übergänge fließend sind, erleichtert die Unterscheidung das Verständnis von Entstehung, Mechanismen und Erscheinungsformen von Solidarität in realen sozialen Kontexten und davon, was gemeint ist, wenn von Solidarität die Rede ist. Darüber hinaus gibt sie Orientierung bei der Auswahl geeigneter Methoden für empirische Untersuchungen, die am Alltagsverständnis der Subjekte und zugleich an einem gesellschaftlichen Verständnis von Solidarität ansetzen.

So lässt sich Solidarität auf der individuellen Ebene „mit persönlichen Merkmalen wie bestimmten Gefühlen, Einstellungen und/oder Verhaltensweisen“ (Tranow 2013: 397) identifizieren, die sich dann in Entscheidungen auf der Akteurs- und Strukturebene reproduzieren und so die Voraussetzungen für Solidarität in rationaler und affektiver Hinsicht schaffen. Solidarisches Handeln greift dabei auf Solidaritätsnormen zurück. Auch soziale Bewegungen und Organisationen wie Gewerkschaften, die auf einer zweiten Ebene verortet werden können, bauen auf Solidarnormen auf. Hier gilt es auszuloten, mit wem strategische Allianzen eingegangen werden können, woraus sich kollektive Haltungen speisen und wie Integration angesichts von Grenzen gelingen kann, um möglichst viel Durchsetzungskraft zu generieren. In diese politischen Solidaritäten sind gesellschaftliche Machtverhältnisse ebenso eingeschrieben wie Differenzen (Bargetz et al. 2019). Auf gesellschaftlicher Ebene (bzw. *Systemebene*, vgl. Tranow 2013) zeigt sich Solidarität als konsolidierte beziehungsweise *geronnene Politik* (Rehder 2006: 172) im Wohlfahrtsstaat in Form von institutioneller Solidarität, zum Beispiel durch Tarifverträge, an denen Organisationen wie Gewerkschaften als Vertragspartnerinnen aktiv beteiligt sind.

Diskursiv geht der Ruf nach mehr Solidarität zudem meist mit einer Krisendiagnose einher (Reder/Heindl 2020; Börner/Sasse-Zeltner 2023). So machen Krisen Solidarität häufig erst notwendig. Dabei geht es zum einen um die Frage, wie Gesellschaft als historisch gewachsener, geteilter und zugleich dynamischer sozialer Erfahrungsraum beschaffen ist. Zum anderen erweist sich Solidarität selbst in der Krise (Holst et al. 2008): Sozialstrukturelle Veränderungen

betreffen Arbeitsverhältnisse ebenso wie Lebensformen, die *Grammatik der Solidarität* (Vogt 2014) weicht Individualisierung und Fragmentierung, was sich beispielsweise in einer geringeren Bereitschaft zu betrieblichem (und gesellschaftlichem) Engagement niederschlägt und wiederum Ausdruck gesamtgesellschaftlicher Fliehkräfte ist. Es stellt sich also die Frage: Gibt es noch Solidarität? Und wie steht es um sie? U. a. diesen Fragen widmete sich die Gesellschaftsbilder-Studie des SOFI.

## 2.2 Gesellschaftsbilder und Solidarität

Das *Gesellschaftsbild* ist eng mit den Namen Heinrich Popitz, Hans Paul Bahrdt, Ernst A. Jüres und Hanno Kesting verbunden. In ihrer Studie über Arbeiter der Hüttenindustrie (Popitz et al. 2018 [1957]) entwickelten sie eine „Topik des Sozialen“ (Dreher 2018: XII), die als orientierende Struktur die individuelle und die gesellschaftliche Ebene umfasst: Gesellschaftsbilder sind kulturell geprägt und spiegeln die sozialen Kognitionen, Werte und Normen wider. Es handelt sich dabei nicht um ein bloßes Abbild der realen Gesellschaft, sondern um subjektive Konstruktionen (Berger/Luckmann 2007 [1966]), die von Erfahrungen und Wertvorstellungen getragen werden und diese reproduzieren. Gesellschaftsbilder sind gleichermaßen sinnstiftend wie handlungsorientierend, sie beziehen sich auf kollektive Vorstellungen, Wahrnehmungen und Repräsentationen, die in einer Gesellschaft existieren. Dadurch beeinflussen Gesellschaftsbilder die Art und Weise, wie Individuen ihre Umwelt verstehen, interpretieren und entsprechend handeln (vgl. Sandberger 1983).

In der Gesellschaftsbilder-Studie des SOFI, für die Vertrauensleute und Betriebsratsmitglieder der IG Metall befragt wurden, ließen sich vier Idealtypen rekonstruieren: das *fragmentale*, das *subsidiäre*, das *equilibrische* und das *dichotome* Gesellschaftsbild. Diese vier Gesellschaftsbilder sind jeweils an bestimmte Handlungsmodi gekoppelt (siehe Tabelle 1): das Nebeneinander zeigt sich im Streben nach Autonomie und Individualität; das Füreinander stellt die Pflichten und Werte in den Mittelpunkt; das Miteinander setzt auf Aushandlung und Ausgleich; das Gegeneinander wiederum betont den Kampf und die Spaltung.

verinselt Nebeneinander	durch gemeinsame Werte verbundenes Füreinander	<b>ständig auszuhandelndes Miteinander</b>	sich bekämpfendes Gegeneinander
fragmental	subsidiär	<b>equilibrisch</b>	dichotom
„Gesellschaft, das ist anonym. Jeder muss sehen, wo er bleibt“	„Gesellschaft sind wir alle. Jeder muss seinen Beitrag leisten, damit es funktioniert“	„ <b>Gesellschaft, das ist ein ständiger Abgleich unterschiedlicher Positionen</b> “	„Gesellschaft ist reich gegen arm. Die unten sind, verlieren“
Ansammlung von Einzelinteressen und pluralen Lebensentwürfen	gegenseitige Unterstützung, gemeinsame Verantwortung und Verpflichtung für das Gemeinwesen	<b>Ausbalancierung unterschiedlicher Gruppeninteressen, politische Mitsprache und Mitgestaltung</b>	Spannung und Spaltung, das Verbindende und Vermittelnde fehlt

Tabelle 1: Gesellschaftsbilder (Kuhlmann et al. 2024, Herv. MP)

Diese Gesellschaftsbilder stellen Pole beziehungsweise Ausprägungen dar, wobei das equilibrische den hervorzuhebenden Modus des Miteinanders beinhaltet. Das equilibrische Gesellschaftsbild kristallisierte sich unter betrieblich aktiven Gewerkschafter\*innen der IG Metall als zentrale Orientierung heraus, die sich in der konzeptionellen Übertragung auf die Fallgeschichten einzelner Gewerkschafter\*innen stets in unterschiedlicher Gewichtung zusammen mit den anderen Gesellschaftsbildern findet. Die rekonstruierten Realtypen existieren lediglich als Mischformen. Allerdings finden sich *Solidaritätsverständnisse* (Kuhlmann et al. 2024: 230) in allen vier Gesellschaftsbildern, die kurz expliziert werden müssen.

Im fragmentalen Gesellschaftsbild, in dem Solidarität nicht automatisch Handlungsorientierung oder selbstverständlicher Wert ist, liegt die Entscheidung für solidarisches Handeln oder dem Bekenntnis zur Solidarität in individuellen Überlegungen. Hier basiert Solidarität auf Vorstellungen, positiven Erfahrungen von Verbundenheit in temporären Gemeinschaften oder auf der Erwartung eines persönlichen Nutzens. Die Bereitschaft zur Solidarität wird somit zu einer subjektiven Wahl, die der persönlichen Entfaltung dienen kann.

Im subsidiären Gesellschaftsbild hingegen gewinnt die stabile Gemeinschaft eine fundamentale Bedeutung. Solidarität wird als gegenseitige Rücksichtnahme und Unterstützung verstanden, die die Grundlage für eine funktionierende Gesellschaftsordnung bildet. Das gemeinschaftliche Einstehen füreinander wird als Voraussetzung gesehen, damit jede\*r Einzelne seinen\*ihren Beitrag zur Gesellschaft leistet. Hier wird Solidarität als notwendiger Kitt betrachtet, der das soziale Gefüge zusammenhält und stabilisiert.

Im equilibrischen Gesellschaftsbild fungiert Solidarität als zentrales Prinzip zur Balance pluraler Interessen. Dieses Prinzip beruht auf Fairness und sozialem Ausgleich. Das Verständnis und Einfühlungsvermögen für die Situation und Bedürfnisse anderer, gepaart mit einem Gemeinsinn und der Berücksichtigung des Gemeinwohls, sind hier entscheidend. Solidarisches Handeln als Anspruch, Schwächere zu stärken, nimmt eine bedeutsame Rolle ein und trägt dazu bei, eine gerechte Verteilung von Ressourcen und Chancen in der Gesellschaft zu fördern.

Schließlich wird Solidarität in einem dichotomen Gesellschaftsbild als Gegensatz und Konflikt interpretiert. Die Solidarität der Schwachen und Benachteiligten wird zum Schlüssel zur Bildung von Gegenmacht. Der Fokus liegt darauf, grundlegende Veränderungen der gesellschaftlichen Verhältnisse in sozialer und emanzipatorischer Perspektive zu erreichen. In dieser Sichtweise wird Solidarität als Mittel zum Widerstand gegen bestehende Ungerechtigkeiten und zur Initiierung von Veränderung verstanden.

Praktische Bedeutung erlangen diese idealtypischen Solidaritätsverständnisse im kontextbezogenen Handeln, wobei Solidarität zunächst eine offene Kategorie beziehungsweise Untersuchungsdimension ist, die keine Antwort darauf gibt, auf wen oder was sie sich konkret bezieht oder wo sie stattfindet. Weiter oben wurde ausgeführt, dass ein Gesellschaftsbild sinnstiftend und handlungsleitend ist. Wie lässt sich nun diese Annahme in ein empirisches Programm übersetzen, das Solidaritätsverständnisse erfassen lässt? Zunächst durch die Definition des ‚Wie‘, sowie durch die Benennung einer Untersuchungsgruppe und ihres Kontextes. Durch die Übernahme von Verantwortung für andere und durch aktives Engagement kann Solidarität vorausgesetzt und mit einem Gesellschaftsbild verknüpft werden. Die Auswahl der

Betriebsratsvorsitzenden als Untersuchungsgruppe erscheint nicht nur sinnvoll, sondern wichtig für ein besseres Verständnis der betrieblichen Dynamiken und ihrer Rolle als Schlüsselfiguren in der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Im Forschungsprojekt „Verantwortung tragen“ kommen zwei Aspekte hinzu: Erstens wird dezidiert nach dem Selbstverständnis als Betriebsratsvorsitzende\*r (weniger als Gewerkschafter\*in) gefragt, zweitens wird neben Solidarität auch nach gesellschaftlichem Zusammenhalt gefragt.

## 3 Betriebsrat im Fokus

### 3.1 Vorüberlegungen

Betriebsräte fungieren als Interessenvertretung in alltäglichen Konflikten gegenüber der Unternehmensleitung. Darüber hinaus wird ihnen eine strategisch-programmatische Verantwortung zugeschrieben, die beispielsweise aktuelle und zukünftige Fragen der Qualifikations- und Beschäftigungsentwicklung, der Digitalisierung, der Standortsicherung oder der Diversity der Belegschaft umfasst (z. B. Trinczek 2013; Haipeter 2019; Demir et al. 2021; Karakayalı/Bouali 2021). Die\*der Betriebsratsvorsitzende spielt dabei qua Betriebsverfassungsgesetz in arbeitsrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen eine hervorgehobene (keine übergeordnete) Rolle und ist maßgeblich an der Außenwirkung sowie der Kommunikation innerhalb des Gremiums beteiligt.

Die Gestaltung dieses betrieblichen Raums beruht im Wesentlichen auf Kollegialität und Augenhöhe, aber auch auf Wissen und Macht. Da die Zusammensetzung der Betriebsratsgremien nicht die Belegschaftsstrukturen in Gänze widerspiegelt und nicht die Interessen einer\*s jeden vertreten werden können, kommt es zu *Repräsentationsproblemen*. Aus der Beziehung von Betriebsräten zu Unternehmens- und Gewerkschaftsvertreter\*innen können sich zudem Probleme der *Solidarität* und *Integration* ergeben. Der Betriebsrat als *Grenzinstitution* ist mit zahlreichen Dilemmata konfrontiert (vgl. Fürstenberg 1958).

Die Mitglieder des Betriebsrats müssen unterschiedliche Interessen vor allem innerhalb der Triade *Betrieb - Belegschaft - Gewerkschaft* kommunikativ aushandeln und vermitteln (Tietel 2006). Es liegt auf der Hand, dass Handlungserwartungen und Funktionsverständnisse, die sich auf den betrieblichen Einflussbereich, insbesondere im arbeitsrechtlichen Kontext, beziehen, an den Betriebsrat geknüpft sind, woraus sich seine Legitimation ableitet: Ohne Betrieb kein Betriebsrat. Die komplexe Einbindung in Organisationsstrukturen erfordert (und ermöglicht) aber auch die Navigation in unterschiedlichen Interaktions- und Aushandlungsräumen (Rüb et al. 2013). Dabei agiert der Betriebsrat zunächst in dem durchaus beschränkten sozialen Raum ‚Betrieb‘, der in Teilen demografisch und diskursiv als ‚Spiegel der Gesellschaft‘ betrachtet werden kann (Greifenstein/Kißler 2014). Das Verständnis von Betriebsratsmitgliedern ist darüber hinaus außerbetrieblich geprägt, denn sie sind zuallererst Gesellschaftsmitglieder. Und auch der Betrieb würde ohne Gesellschaft nicht existieren.

### 3.2 Sample

Das Sample des Projekts „Verantwortung tragen“ umfasst 18 Betriebsratsvorsitzende (siehe Tabelle 2), bestehend aus sechs Fällen der Gesellschaftsbilder-Studie, die sekundäranalytisch ausgewertet wurden, und einer Primärdatenerhebung mit zwölf Betriebsratsvorsitzenden. Die

Befragten gehören den Gewerkschaften IG Metall, Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) oder der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) an. Der Kontakt erfolgte bis auf zwei Ausnahmen über die Gewerkschaften: bei ver.di über Gewerkschaftssekretär\*innen, bei der NGG vornehmlich über den Vorstand, die Kontaktaufnahme der IG Metall-Mitglieder wird an anderer Stelle ausführlich geschildert (Kuhlmann et al. 2024: 33f.). Insgesamt sollte ein breites Spektrum an Betrieben und Arbeitsbereichen abgebildet werden, um die Realität der betrieblichen und lebensweltlichen Heterogenität möglichst genau abbilden zu können. In der Auswahl finden sich unterschiedlich große Betriebsratsgremien, die von einem Fünfergremium bis zu 33 Betriebsratsmitgliedern reichen. Unabhängig von der Gremiengröße waren alle Befragten zum Zeitpunkt der Befragung zumindest teilweise freigestellt.

Die Gewerkschaft ver.di ist mit sieben Personen am stärksten vertreten, wobei zwei ver.di-Betriebsratsvorsitzende in Betrieben arbeiten, die eher der NGG zugeordnet werden könnten. Lediglich drei der Befragten waren vor ihrer Wahl in den Betriebsrat Mitglieder der Jugend- und Auszubildendenvertretung oder als gewerkschaftliche\*r Vertrauensfrau\*mann (Prott 2006) eingebunden. Dass der\*die Betriebsratsvorsitzende bereits die Ausbildung in dem aktuellen Betrieb absolviert hat, ist – wenn auch nicht ausschließlich – vor allem bei den IG Metall-Mitgliedern der Fall. In den Werdegängen der ver.di- und NGG-Mitglieder finden sich sowohl einige Betriebs- als auch Berufswechsel. Von einem kontinuierlichen Engagement im Betrieb der Befragten insgesamt kann keine Rede sein.

IG Metall (erhoben 2020/21)*		ver.di (2022/23)		NGG (2023)	
Pseudonym	Branche/Anzahl der Personen im Betriebsrat	Pseudonym	Branche/Anzahl der Personen im Betriebsrat	Pseudonym	Branche/Anzahl der Personen im Betriebsrat
Richard	Werkzeug / 11	Michael	Wohnbau / 7	Wolfgang	Genussmittel / 9
Reinhold	Fahrzeugbau / 9	Alva	Zertifikate / 5	Nikos	Backwaren / 11
Bettina	Klimatechnik / 13	Sabine	Großküche / 7	Dominik	Süßwaren / 13
Jens	Stahl / 21	Ulrike	Logistik / 33	Petra	Lebensmittel / 19
Dennis	Metall / 9	Günter	Verkauf / 9	Ediz	Onlinedienst / 9
Tom	Edelmetall / 9	Heiko	Verkehr / 9		
		Yvonne	Gesundheit / 15		

Tabelle 2: Sampleübersicht, \*Bestandsdaten Gesellschaftsbilder-Projekt

Bei der Auswahl der Personen wurde bewusst auf Varianz in den soziodemografischen Merkmalen geachtet, um unterschiedliche Lebensrealitäten abbilden zu können. Das Sample bleibt dabei in seiner Repräsentanz aber beschränkt: Insgesamt sind Männer und Wohnorte in Westdeutschland überrepräsentiert, während der familiäre Migrationshintergrund im Vergleich zur in Deutschland lebenden Bevölkerung deutlich unterrepräsentiert ist. Der Altersdurchschnitt von Betriebsräten und insbesondere Betriebsratsvorsitzenden ist hoch, und so sind auch nur fünf der Befragten in dem erweiterten Sample unter 40 Jahre alt. Von diesen werden weiter

unterschiedlichen Solidaritätsverständnisse. Ein Effekt dieser Auswahl ist jedoch, dass die Fälle eine Lebensphase teilen, die sich jeweils sehr unterschiedlich gestaltet.

### 3.3 Methode

Ein Perspektivwechsel macht deutlich, dass Betriebsratsvorsitzende nicht nur Funktionsträger\*innen sind, sondern auch Menschen mit individuellen Wertvorstellungen, Lebensgeschichten und strategischen Überlegungen, die durch gesellschaftliche Einflüsse und außerbetriebliche Beziehungen geprägt werden. Um diesen Einflüssen Rechnung zu tragen, wurden mit allen Betriebsratsvorsitzenden im Abstand von mehreren Monaten zwei Einzelinterviews geführt: ein biografisch-narratives und ein problemzentriertes. Durch das zweite Interview konnten kurzfristige Entwicklungen abgerufen und erste Fallhypothesen validiert werden. Beide Interviews folgten dabei unterschiedlichen Logiken.

Das biografisch-narrative Interview (Rosenthal 2008) orientierte sich an der Erzählung der Befragten, die so früh wie möglich vor dem Betriebseintritt ansetzen sollte. Bei der Auswertung wurden einhergehend mit dem subjektiven Erleben gemeinsam geteilte Erfahrungen rekonstruiert. Daher interessieren Kontextereignisse, die in die Zeit des jeweiligen Lebens fallen und potenziell Einfluss auf Entscheidungen und Möglichkeiten hatten.<sup>3</sup> Die Rekonstruktion zielt auf latente Sinnstrukturen, die sich u. a. in der Thematisierung (oder dem Ausblenden) von Ereignissen manifestieren. In den Interviews zeigte sich, dass Lebenswege von Betriebsratsvorsitzenden durchaus unterschiedlich verlaufen. Dies betrifft Qualifikationen ebenso wie die Entscheidung für einen Wohnort, das Interesse an Politik oder ein Engagement jenseits von Betrieb und Gewerkschaft. Aber auch vergangene betriebliche Umbruchssituationen werden beachtet, insbesondere, wenn diese in die Amtszeit fielen.

Im ebenfalls offen angelegten problemzentrierten Interview (Witzel 1985) wurden die Befragten explizit als Betriebsratsvorsitzende adressiert und u. a. nach ihrem Verständnis von Solidarität gefragt. Die Antworten auf diese Fragen werden nicht einfach reproduziert, sondern vor dem Hintergrund der Lebensgeschichte und der vier rekonstruierten Gesellschaftsbilder gedeutet. Weitere Fragen betrafen Einschätzungen zum gesellschaftlichen und betrieblichen Zusammenhalt, zur Verantwortung des Unternehmens, zur Rolle von Gewerkschaften und zu zukünftigen gesellschaftlichen Entwicklungen insgesamt. Der Fokus auf einzelne Betriebsratsvorsitzende ermöglicht es, deren lebensweltliche Einbettung und arbeitsweltliche Wertevorstellungen besser nachvollziehen zu können. Selbstredend ist dieser Fokus beschränkt: Die Gremien als Gruppe, ihre Funktionsweise und interpersonale Dynamiken können durch den ‚Filter‘ der Erzählung der Vorsitzenden nur erahnt werden.

Im Folgenden werden drei Betriebsratsvorsitzende aus den drei Gewerkschaften näher beleuchtet. Dabei werden auch die Strukturen des Zusammenhalts im Hinblick auf den begrenzten Einflussbereich des Betriebs deutlich. Die Betrachtung der Betriebsratsvorsitzenden als

---

<sup>3</sup> Dazu zählen beispielsweise Abkommen zur Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte, die Wende 1989, die Einführung von Hartz IV, die Weltfinanzkrise, aber auch Ereignisse, die nur die Person selbst bzw. ihr näheres Umfeld betreffen.

Subjekte ‚hinter dem Amt‘ ermöglicht ein besseres Verständnis der Solidaritätsverständnisse im Spannungsfeld zwischen Biografie und institutionellem Kontext.

## 4 Fallbeispiele

### 4.1 Dennis: Solidarität als Aufrechterhaltung der Gemeinschaft

Im ersten Fallbeispiel wird Dennis<sup>4</sup> vorgestellt; ein Mann Anfang 30, der zum Zeitpunkt des ersten Interviews gerade als Betriebsratsvorsitzender nachgerückt ist, nachdem die Amtsinhaberin aus Altersgründen ausgeschieden war. Dennis ist Industriemechaniker, hat zwei Kinder aus zwei Beziehungen und lebt im ländlichen Umland einer Großstadt. Neben seiner beruflichen Tätigkeit engagiert sich Dennis in der Freiwilligen Feuerwehr und in einem Motorradclub, wo er Gemeinschaft qua Kameradschaft erfährt. Er ist Mitglied der IG Metall und der örtlichen Tarifkommission, auch wenn er sich nicht mit der politischen Ausrichtung der Gewerkschaft identifiziert.

Dennis' biografischer Hintergrund ist geprägt durch einige zentrale Erfahrungen: Dazu gehört die Scheidung seiner Eltern, das Aufwachsen in einem süddeutschen Dorf mit einem eher autoritären Vater, der Abbruch der ersten Ausbildung aufgrund eines Unfalls und der Abschluss seiner zweiten Ausbildung mit Auszeichnung in dem Betrieb, in dem Dennis weiterhin arbeitet.

Ein zentraler Konflikt, mit dem Dennis in der Vergangenheit im Betrieb konfrontiert war, stand im Zusammenhang mit der Verlagerung von Arbeitsplätzen und dem damit verbundenen Stellenabbau. Dies hat seine Perspektive als Betriebsratsvorsitzender und sein Engagement für die Interessen der Arbeitnehmer\*innen ebenso beeinflusst wie der Übergang des Unternehmens von einem ‚Familienbetrieb‘ mit patriarchaler Führung zu einem internationalen Konzern. Dennis sieht hier einen Wegfall von Gemeinschaft, der sich problematisch auf Sicherheit, Orientierung und den Zusammenhalt auswirkt. Mitarbeiter\*innen seien ‚nur noch Zahlen‘. In der Mitbestimmung sieht er ein starkes Instrument zur Durchsetzung von Interessen angesichts der empfundenen Anonymität, sie gibt Halt.

Eine vertiefte Analyse von Dennis' Biografie und seiner bisherigen Auseinandersetzung mit betrieblichen Herausforderungen gibt Aufschluss über generelle Motivationen und Praktiken. Wie weiter oben angedeutet, zeigte sich bei den aktiven Gewerkschafter\*innen der Gesellschaftsbilder-Studie der Anspruch, ein Gleichgewicht unterschiedlicher Interessen herstellen zu wollen (*equilibrisches* Gesellschaftsbild). Besonders ausgeprägt ist bei Dennis jedoch das *subsidiäre* Gesellschaftsbild beziehungsweise das *Füreinander*, das auf Unterstützung baut. Gesellschaftlich sieht er für jede\*n einen bestimmten Platz, der nicht von alleine eingenommen werden kann, sondern wie ein ‚Glied in einer Kette‘ fest zugeteilt ist. Solidarisches Handeln ist für Dennis Verpflichtung im Rahmen gemeinschaftlicher Ordnungen, deren Teil man ist. Gemeinschaften beruhen in seiner Sicht auf Solidarnormen starker wechselseitiger Unterstützung. Auf die Frage, was für ihn Solidarität bedeutet, antwortet Dennis:

---

<sup>4</sup> Dieser Fall wird in der Monografie *Gesellschaftsbilder* (Kuhlmann et al. 2024: 83ff.) ausführlicher behandelt.

Solidarität heißt ja, sich einfach mal solidarisch zu zeigen und mit für andere geradezustehen, ja? Und wenn es jetzt vielleicht auch mich NICHT betrifft, hinzustehen und sagen: „Das finde ich eine gute Sache. Ihr steht dafür und dann nehme ich mir auch die Zeit und vertrete auch eure Interessen [...]“. Oder [...] wenn ich jetzt näher an diese Flutkatastrophen- dass man dann sagt: „Okay, alles klar, wir zeigen uns solidarisch. Wir gehen dahin und helfen EUCH.“ [...] Wir waren in der Tarifrunde zum Beispiel bei den Kfz-lern noch mit dabei. [...] Im Endeffekt geht es ja ums große Ganze. Jeder Einzelne kämpft halt für sich, nur wenn alle für SICH alleine kämpfen, bringt es halt nicht viel. Aber wenn wir alle gemeinsam dann uns bündeln und kämpfen, dann bringt das dann schon was.  
(IGM\_Fokus.Dennis\_TR)

Dennis' Vorstellung von Solidarität konstituiert sich aber auch entlang klarer Grenzen von innen/außen als *exklusive Solidarität* (Dörre et al. 2018): Pflicht und Ordnung stabilisieren Gemeinschaften und ermöglichen Zusammenhalt. Auf die Frage, mit wem er sich nicht solidarisch fühlt, antwortet Dennis nach kurzer Überlegung:

Böse gesagt: mit dem Flüchtlingsstrom, der nach Deutschland gekommen ist. Da finde ich es halt immer fragwürdig und muss mich dann auch selber fragen, wenn es zu viel- Also gerade die ganzen jungen Männer, die nach Deutschland oder nach Europa gekommen sind. Da stelle ich mir halt immer die Frage: Warum komme ich als Mann nach Deutschland? Um natürlich Geld hier zu bekommen und es dann runterzuschicken. [...] Ich kann doch meine Frau, meine Kinder in dem Kriegsgebiet nicht zurücklassen.  
(IGM\_Fokus.Dennis\_TR)

An dieser Stelle wird deutlich, dass Dennis einerseits Vorstellungen von Pflicht und Ordnung hat. Gleichzeitig konstruiert er für sich ein idealtypisches Männlichkeitsbild, das er auf Geflüchtete überträgt. Dabei wird Dennis' Solidaritätsempfinden einerseits durch nationale Zugehörigkeiten und damit verbundene Rechte und Pflichten begrenzt. Zum anderen sind die Möglichkeiten und Ressourcen, die jeder Mensch aufgrund seiner sozialen Positionierung hat, nicht frei wählbar. Diese Position kann nicht selbstbestimmt eingenommen werden, auch nicht durch Flucht, sondern wird durch übergeordnete Institutionen und Anforderungen, wie z. B. Männlichkeit, zugewiesen.

## 4.2 Alva: Solidarität als Herstellung von Inklusion

Im zweiten Fallbeispiel lernen wir Alva kennen, die Ende 30 ist und als Biologin derzeit im Westen Deutschlands in einem Zertifizierungsunternehmen arbeitet. Dort ist sie vor kurzem als Vorsitzende des seit vielen Jahren etablierten Betriebsrates ‚ingesprungen‘, wie sie sagt. Darüber hinaus engagiert sie sich in einem ver.di-Arbeitskreis und ist in der Gemeinde aktiv.

Alvas Biografie und ihr Umgang mit betrieblichen Herausforderungen bietet die Möglichkeit, den Zusammenhang zwischen individuellen Erfahrungen und übergeordneten Solidaritätsverständnissen zu vertiefen. Damit erweitert sich die Perspektive hinsichtlich der Vielfalt betrieblicher Kontexte und auf Betriebsratsvorsitzende, die in einem kleineren, transnationalen Unternehmen agieren.

Zu den biografischen Schlüsselerlebnissen, die Alvas Lebensweg und ihre Betriebsratsarbeit prägen, gehören u. a.: die Aktivitäten ihrer Familie in der Entwicklungshilfe, ihr Aufwachsen in einem Dorf sowie zahlreiche Auslandserfahrungen und religiöse Unternehmungen während ihrer Schul- und Studienzeit. Nach dem Studium wanderte Alva ins europäische Ausland aus, wo sie mehrere Jahre arbeitete. Nach einer Kündigung in der Schwangerschaft kehrte sie

als Alleinerziehende nach Deutschland zurück, wo sie eine Stelle im Qualitätsmanagement aufnahm.

Wie weiter oben beschrieben wurde, gründet sich Solidarität im *fragmentalen Gesellschaftsbild* eher auf temporären Gemeinschaften und auf individuellen Entscheidungen, worauf Alvas Biografie und ihre Einbindung in das Unternehmen am ehesten schließen lassen: Als Betriebsratsvorsitzende ist sie mit vielen ‚kleinen‘ Baustellen konfrontiert, Konflikte mit der Geschäftsführung spitzen sich immer wieder zu ohne zu eskalieren und auch die Auslastung innerhalb des Gremiums ist sehr unterschiedlich. Dabei ist von Belang, dass der Betriebsrat eine geringere Anzahl an Mitgliedern umfasst, als es die Beschäftigtenzahlen zulassen würden, sowie dass sich die Belegschaft auf Kontinente verteilt und unterschiedlich gut über ihre jeweiligen Arbeitsrechte informiert ist. Die Kommunikation erfolgt hauptsächlich digital. Aus diesem Kontext ergeben sich spezifische Probleme für die Zusammenarbeit und den Austausch innerhalb des Unternehmens, aber auch bezüglich des Verständnisses von Mitbestimmung eines sich als ‚Familie‘ verstehenden Arbeitsumfelds. Alva schätzt ihr Engagement so ein, dass es ihrer Karriere eher schadet, Betriebsrätin zu sein und bedeutet für sie persönlich keine langfristige Stabilisierung der eigenen Position im Betrieb.

Alva setzt auf ein inklusives Verständnis von Solidarität, das sich gegen Ausgrenzung und Isolation Einzelner richtet. Mitbestimmung ist für sie vor allem ein Mittel zur Herstellung von Ausgleich. Dabei lassen die Umstände, unter denen sich Alva heute als ver.di-Betriebsrätin engagiert, aber auch ihr Aufwachsen an unterschiedlichen Orten, in vielerlei Hinsicht ein eher fragmentales Solidaritätsverständnis vermuten. Auf die Frage, was Solidarität für sie bedeutet, antwortet sie:

Dass man vor allem guckt, dass keiner alleingelassen wird. Dass man sich Minderheiten bewusst ist und Schwächeren bewusst ist. Und sich für die mit einsetzt. Also bei der Gewerkschaft hatten wir bei diesem Workshop einmal, über [...] indirekte Steuerung, [die] zu einem Verlust an Solidarität führt. Weil, die Mitarbeiter einzeln rausgenommen werden, aus diesem Gefüge von Teams. [...] Und anstatt, dass man sich solidarisiert, und eben gemeinsam dafür kämpft, dass die Ziele realistisch sind, stehen Leute einzeln da und werden dann noch von der Gruppe fertig gemacht. Weil sie halt dann als unsolidarisch dargestellt werden [...] Genau, so würde ich Solidarität sehen. Dass man eben zusammen füreinander einsteht. Und dadurch auch einen Schutz bietet, dem einzelnen. (verdi\_Fokus.Alva\_TR)

Der Rekurs auf Schutz erinnert, wie bei Dennis, an ein *subsidiäres* Solidaritätsverständnis. Mit dem Fokus auf mehr Gerechtigkeit, den sie ebenfalls an anderer Stelle betont, finden sich Appelle an ein *equilibrisches Miteinander*, das allerdings ihrer Erfahrung nach an *fragmentale* Umstände angepasst werden muss. Mitbestimmungsrechte bieten für sie die Voraussetzung für diesen Schutz. Biografisch zeichnet sich bei Alva ein Solidaritätsverständnis ab, welches sich – wie bei anderen Betriebsratsvorsitzenden auch – als Entwicklung verstehen lässt. Solidarität heißt zunächst, dass Privilegierte Bedürftige unterstützen, Wissen weitergeben und entwickelt wird – wie im Entwicklungsdienst, wo Expert\*innenwissen eine besondere Bedeutung zukommt. Ihre Affinität zu temporären Gemeinschaften verweist zudem auf ein Nebeneinander unterschiedlicher Interessen. Im weiteren Verlauf ihres Lebens gewinnt Reziprozität an Bedeutung, insbesondere durch ihre Verbindung zu christlichen Gemeinschaften, aber auch aufgrund der Erfahrung von Fürsorgeverletzung durch Arbeitgeber (in ihrem Fall eine Kün-

digung in der Schwangerschaft). Diese Form der Solidarität basiert auf dem Prinzip des Gebens und Nehmens, bei dem die Mitglieder der Gemeinschaft auf Grundlage einer allgemeinen Sorgeverpflichtung sowohl Hilfe und Unterstützung geben als auch empfangen.

### 4.3 Ediz: Solidarität als Ressource im Kampf

Der dritte Fall ist Ediz, der Anfang 30 ist und einen Bachelor-Abschluss in Sozialwissenschaften hat. Seine Großeltern kamen als angeworbene Arbeitskräfte nach Deutschland, was einen starken Einfluss auf die Familiengeschichte, aber auch sein eigenes Aufwachsen sowie seine Wahrnehmung und Erschließung seiner Umgebung hatte. Nach dem Abitur ging Ediz zunächst für einige Zeit zur Bundeswehr, bevor er sich dem Studium in einer nahegelegenen norddeutschen Großstadt zuwandte.

Gegenwärtig arbeitet Ediz bei einem Onlinedienst, bei dem er zuvor im Bereich Logistik tätig war. Dort war er an der konfliktreichen Gründung des Betriebsrats beteiligt, heute ist er u. a. als ehrenamtlicher Arbeitsrichter tätig. Sein Engagement begann nicht erst mit der Gründung des Betriebsrats in dem aktuellen Unternehmen. Bereits zuvor war er in unterschiedlichen Kontexten aktiv.

Ein zentraler betrieblicher Konflikt umfasste die Durchsetzung eines Tarifvertrages sowie die Organisation der ausländischen Kolleg\*innen eines prekarierten Tätigkeitsbereichs. Diese Beschäftigtengruppe ist häufig nur kurzfristig im Unternehmen und aufgrund befristeter Aufenthaltstitel mit Ängsten und Unsicherheiten konfrontiert, was sich auch auf die Streikbereitschaft auswirkt. Hier wird besonders deutlich, dass die betriebliche Herausforderung nicht nur auf der Ebene von Tarifverhandlungen und Tarifverträgen besteht, sondern mit sozialen und rechtlichen Aspekten der Arbeitsmigration zusammenhängt. Ein Thema, das Ediz in den beiden Interviews immer wieder streift, ist Regulierung, auch bezogen auf nationalstaatliche Grenzen. Mitbestimmung heißt für ihn vor allem, Rechte geltend machen zu können, was sich in seinem Arbeitsumfeld als schwierig erweist.

In Ediz' Erzählung manifestiert sich ein *fragmentales* Einzelkämpfertum als dominanter Teil seines Selbstverständnisses. Er präsentiert sich teils resigniert, dennoch hält er grundsätzlich an den zu realisierenden Zielen fest. Dabei kommt eine Dynamik zwischen normgebenden Institutionen sowie kollektiven und individuellen Erfahrungen zum Tragen: In Bewertungsprozessen stößt er an Grenzen und Hierarchien, seine Anstrengungen scheinen nur partiell belohnt zu werden. Auf die Frage, für wen er sich verantwortlich sieht, antwortet er:

Ganz ehrlich, persönlich: für NICHTS und niemanden mehr. ABER für meine Projekte, die ICH noch umsetzen will, weil ich weiß, selbst wenn die Leute das nicht merken, es einen positiven Effekt für sie hat. Und das, dafür trage ich noch Verantwortung, ich sage mal, auf den letzten Metern diese Sachen noch gut über die Bühne zu bringen. Früher habe ich mir noch Gedanken gemacht: Kommt das gut an? Fühlte sich die Person abgeholt?  
(NGG\_Fokus.Ediz\_TR)

Hier zeigt sich eine tiefgreifendere Enttäuschung, die auf sein Selbstverständnis als Betriebsrat ausstrahlt, denn eigentlich spielt für Ediz Solidarität als notwendige Ressource eine bedeutende Rolle. Solidarischer Zusammenhalt kann jedoch in prekarierten Bereichen nur bedingt hergestellt werden – ‚von unten‘, an der Basis, scheint sie mehr als ein äußerst fragiles Fundament. In Zusammenhang mit einem Unternehmen, das wenig greifbar ist, bewegt er sich in einem Spannungsfeld zwischen dem eigenen Anspruch, möglichst breit mobilisieren zu müssen und

dem Erfordernis, Handlungsmacht aufrecht zu erhalten, beispielsweise indem er auf eher zuverlässige, kleinere Einheiten setzt. Dabei spricht der Wunsch nach einer unerschrockenen Kampfsolidarität, wie sie sich in einem *dichotomen* Solidaritätsverständnis wiederfindet, die sich aber angesichts der fragmentierten Strukturen nicht einlösen lässt.

Ediz' Lebensweg zeigt eine Neigung zum selbstständigen, informierten und entwicklungsorientierten Handeln und teilweise enttäuschten Ansprüchen. Die Bewältigung individueller und kollektiver Herausforderungen ist ohne eine starke Einbindung in soziale Gemeinschaften nicht möglich. Dies zeigt sich auch in seinem Verständnis von gesellschaftlichem Zusammenhalt. Auf die Frage, ob dieser seiner Meinung nach schwindet, antwortet er:

Was mir halt aufgefallen IST, die Zahlen der Obdachlosen in den letzten 20 Jahren sind ENORM gestiegen. Das korreliert wahrscheinlich auch mit psychischen Erkrankungen und Hartz-IV-Gesetzgebung [...] Wo ich sagen muss, DA ist irgendwie die Fürsorge vom Staat auf der Strecke geblieben. [...] Es gibt Bereiche, wo Zusammenhalt, und ich würde jetzt das ergänzen mit Solidarität, mit Kameradschaft [...], das [...] ganz anders gelebt wird, ne? Ich habe zum Beispiel UNGEMEIN Zusammenhalt in der Armee erlebt. [...] [M]an macht zusammen schwierige Sache durch, und das schweißt einfach zusammen. Und ich meine, würde man nicht gerne in einer Organisation arbeiten oder dienen, wo der Nebemann bereit wäre, sein Leben für einen zu geben? Soweit geht schon die Solidarität ja gar nicht. (NGG\_Fokus.Ediz\_TR)

In diesem Auszug wird Solidarität als gemeinsam geteilter Erfahrungsraum und als eine bedeutende Ressource im Kampf verdeutlicht, wobei sich zeigt, dass diese Ressource unter den aktuellen gesellschaftlichen Bedingungen vor allem asymmetrisch verteilt ist. Es scheint so, dass sich ein Miteinander nicht realisieren lässt und das Gegeneinander die einzige Lösung ist.

## 5 Diskussion der Ergebnisse

Unter Betriebsratsvorsitzenden präsentiert sich Solidarität als ein Spektrum von Auffassungen und Praktiken, wobei sich alle drei hier vorgestellten Fälle über Branchen und Gewerkschaften hinweg als solidarisch verstehen: von einer individuellen Unterstützung über Leistungsgebundenheit bis hin zu einem umfassenderen gesellschaftlichen Anspruch, der in einem hohen Maße auf Zusammenhalt aus ist, dabei aber sowohl inklusiv als auch exklusiv sein kann und durch unterschiedliche Erfahrungen enttäuscht oder beflügelt wurde. Dabei lassen sich deutlich ausgeprägte Solidaritätserwartungen identifizieren, die sich nicht nur auf den Betrieb beziehen, sondern immer auch auf Vorstellungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts verweisen.

Dennis reflektiert Solidarität im Lichte einer imaginierten gemeinschaftlichen Ordnung, die definiert ist durch einen starken Zusammenhalt und klare Grenzziehungen von innen und außen. Dies korrespondiert weniger mit einem dichotomen Solidaritätsverständnis, das auf ein klares Gegenüber verweist, als vielmehr mit einem Bezug auf gemeinschaftliche Solidarnormen und wechselseitige Verpflichtungen, die diese nach sich ziehen. Dennis' Solidaritätsverständnis entspricht einem gemeinschaftlichen Einstehen füreinander, das exkludierend wirkt. Bei Alva zeigt sich eine Entwicklung des Solidaritätsverständnisses von Unterstützung über Reziprozität hin zu einem inklusiven Anspruch des Zusammenhalts als Miteinander. Dabei orientiert sie sich durchaus an einer (Wieder-)Herstellung von Gerechtigkeit und der Ver-

pflichtung, füreinander da zu sein. Ausgehend von eher verinselten, d. h. fragmentalen Gemeinschaften richtet sich Alvas Blick auf den vergesellschaftenden Aspekt von Solidarität, der sowohl von institutionalisierten Absicherungen als auch informeller Fürsorge getragen wird. In Ediz' Fall zeigt sich, dass Ordnungen nicht für alle gleichermaßen gelten, was es schwer macht, für Zusammenhalt einzustehen. In ihrer institutionalisierten Form stehen Gemeinschaften für Durchsetzungsfähigkeit, sie stoßen aber an Grenzen der Repräsentation, da Recht nicht für alle durchgesetzt werden kann. Hier zeigt sich ein dichotomer Kampfmodus, der sich auch in seinem Solidaritätsverständnis niederschlägt.

Die Fälle stehen in ihrer Diversität nicht idealtypisch für je ein Gesellschaftsbild, auch wenn sich bei Dennis ein ausgeprägtes subsidiäres Verständnis findet, Alva biografisch und betrieblich eher fragmental orientiert zu sein scheint und Ediz sich in einer dichotomen Kampfstellung befindet. Sie zeigen vielmehr Spannungsfelder auf, innerhalb derer sich Solidarität vom Subjekt aus – zwischen Institution und Biografie – artikulieren lässt. Die unterschiedlichen Ausprägungen von Solidarität offenbaren sich als Kreuzungspunkte des Sozialen und Relationalen im betrieblichen Engagement. Es wird deutlich, dass Solidarität nicht allein im Hinblick auf einzelne Rahmenbedingungen oder individuelle Dispositionen analysiert werden kann, sondern – wie auch das *Gesellschaftsbild* – unterschiedliche Quellen hat.

Das in diesem Beitrag vorgestellte Datenmaterial legt nahe, dass Solidaritätsverständnisse gewerkschaftlich organisierter Gremienvertreter\*innen vor dem Hintergrund betrieblicher Einbettung und biografischer Erfahrungen analysiert werden können. Dabei zeigen sich erstens Genesen von Solidaritätsverständnissen: Solidarität kann erlernt, aber auch verlernt werden. Zweitens spielen sowohl interne als auch externe soziale Prozesse eine entscheidende Rolle, die Solidarität als Praxis relevant machen. Drittens gibt eine umfassende Betrachtung dieser Prozesse Aufschluss über die unterschiedlichen Einflüsse, die die Entstehung, den Wandel und möglicherweise den Rückgang von Solidarität auf gesellschaftlicher Ebene beeinflussen.

Allgemein lässt sich sagen: Betriebliche Mitbestimmung steht wie keine andere Instanz für Demokratie und Teilhabe in der Arbeitswelt (Wassermann 2002). Sie wirkt sich positiv auf das Zusammengehörigkeitsempfinden aus, Engagement stiftet darüber hinaus Gemeinschaft und ist nicht selten Grundlage der Erfahrung von Solidarität (Karakayalı/Bouali 2021: 37). Die Fähigkeit von Betriebsratsvorsitzenden, die Interessen der Arbeitnehmer\*innen zu wahren, Konflikte zu bewältigen und eine positive Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung zu fördern, prägt das innerbetriebliche Klima und trägt auch durch ihren Beitrag zur Arbeitswelt zu Stabilität bei. In diesem Sinne sind Betriebsratsvorsitzende nicht nur als Arbeitnehmervertreter\*innen anzusehen, sie übernehmen zudem gesellschaftliche Verantwortung.

Wie sich das eigene Verständnis von Zusammenhalt und die damit verbundenen Praktiken in der Arbeitswelt gestalten (Grimm et al. 2022), ist aber durchaus von unterschiedlichen Erfahrungen geprägt: Solidarität und solidarisches Handeln können nicht einfach vorausgesetzt werden. Gleichzeitig ist dieses Engagement auf einer anderen Ebene mit dem „gesellschaftlichen Ganzen“ (Kuhlmann et al. 2024: 257) verwoben und es stellt sich die Frage nach den biografischen Voraussetzungen des Handelns: Politisierung findet nicht nur im Betrieb statt, Menschen sind nicht nur ökonomisch von Krisen und Ausgrenzungen betroffen, Handlungsmöglichkeiten haben verschiedene Quellen. Kurz: Gesellschaftsbilder und damit verbundene Solidaritätsvorstellungen werden nicht allein in der Arbeitswelt geprägt. Daher ist es sinnvoll,

die Perspektive auf weitere soziale Beziehungen und Spannungsfelder zu erweitern: Die Gesellschaft dient als Handlungsorientierung und symbolisiert zugleich die konkrete Überschreitung der betrieblichen Grenzen.

## Literatur

- Bargetz, Brigitte; Scheele, Alexandra; Schneider, Silke (2019): Umkämpfte Solidaritäten. Einleitung. *Femina Politica* (28) 2: 9–25.
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (2007): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.
- Börner, Stefanie; Sasse-Zeltner, Ulrike (2023): Krisenspezifische Solidarität. Der Stellenwert wohlfahrtstaatlicher Solidarität in Krisenzeiten. *Zeitschrift für Soziologie* 52 (2): 126–142.
- Bude, Heinz (2019): *Solidarität. Die Zukunft einer großen Idee*. Berlin: Hanser.
- Demir, Nur; Funder, Maria; Greifenstein, Ralph; Kißler, Leo (2021): *Generationswechsel und Geschlechterpolitik im Betriebsrat: Fallstudien zur Diversität in der betrieblichen Mitbestimmung*, Study 458 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Dörre, Klaus; Bose, Sophie; Lütten, John; Köster, Jakob (2018): Arbeiterbewegung von rechts? Motive und Grenzen einer imaginären Revolte. *Berliner Journal für Soziologie* 28 (1/2): 55–90.
- Dreher, Jochen (2018): Einleitung zu „Das Gesellschaftsbild des Arbeiters“. In: Popitz, Heinrich; Bahrtdt, Hans Paul; Jüres, Ernst A.; Kesting, Hanno (Hg.): *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Wiesbaden: Springer VS, IX–XIX.
- Fürstenberg, Friedrich (1958): Der Betriebsrat. Strukturanalyse einer Grenzinstitution. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 10 (3): 418–429.
- Greifenstein, Ralph; Kißler, Leo (2014): Wen Betriebsräte repräsentieren. Sozialprofil von Interessenvertretungen und Belegschaftsstrukturen: Spiegelbild oder Zerrbild? Berlin: edition sigma.
- Grimm, Natalie; Kaufhold, Ina; Rüb, Stefan; Vogel, Berthold (2020): Die Praxis des Zusammenhalts in Zeiten gesellschaftlicher Verwundbarkeit. Soziologische Perspektiven auf Arbeit, Haushalt und öffentliche Güter. In: Deitelhoff, Nicole; Groh-Samberg, Olaf; Middell, Matthias (Hg.): *Gesellschaftlicher Zusammenhalt – Ein interdisziplinärer Dialog*. Frankfurt a. M./New York: Campus, 316–332.
- Haipeter, Thomas (2019): *Interessenvertretung in der Industrie 4.0. Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020*. Baden-Baden: Nomos/edition sigma.
- Holst, Hajo; Aust, Andreas; Pernicka, Susanne (2008): Kollektive Interessenvertretung im strategischen Dilemma. Atypisch Beschäftigte und die „dreifache Krise“ der Gewerkschaften. *Zeitschrift für Soziologie* 37 (2): 158–176.
- Karakayali, Serhat; Bouali, Celia (2021): *Migrantische Aktive in der betrieblichen Mitbestimmung*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Working Paper Forschungsförderung 228.
- Kuhlmann, Martin; Prekodravac, Milena; Rüb, Stefan; Vogel, Berthold (2024): *Gesellschaftsbilder. Die Zukunft gewerkschaftlichen Engagements*. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Popitz, Heinrich; Bahrtdt, Hans Paul; Jüres, Ernst A.; Kesting, Hanno (Hg.) (2018 [1957]): *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Wiesbaden: Springer VS.

- Prott, Jürgen (2006): Vertrauensleute. Ehrenamtliche Gewerkschaftsfunktionäre zwischen Beruf und sozialer Rolle. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Reder, Michael; Heindl, Alexander (2020): Politische Solidarität in transnationaler Perspektive. WSI-Mitteilungen 73: 349–355.
- Rehder, Britta (2006): Recht und Politik beim Wandel des deutschen Flächentarifs. Juristen als politische Akteure im System der Arbeitsbeziehungen. Politische Vierteljahresschrift 47 (2): 169–192.
- Rosenthal, Gabriele (2008). Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung. Weinheim: Juventa.
- Rüb, Stefan; Platzer, Hans-Wolfgang; Müller, Torsten (2013): Transnational Company Bargaining and the Europeanization of Industrial Relations. Prospects for a Negotiated Order. Oxford: Peter Lang.
- Sandberger, Johann-Ulrich (1983): Gesellschaftsbild. In: Lippert, Ekkehard; Wakenhut, Roland (Hg.): Handwörterbuch der Politischen Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 112–124.
- Tietel, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: edition sigma.
- Tranow, Ulf (2013): Solidarität: Vorschlag für eine soziologische Begriffsbestimmung. Analyse & Kritik 02/2013: 395–421.
- Trinczek, Rainer (2013): Betriebsrat. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: edition sigma, 145–150.
- Vogt, Markus (2014): Zur moralischen Grammatik der Solidarität und ihrer (begrenzten) Anwendbarkeit auf intergenerationelle Konflikte. Jahrbuch für Recht und Ethik 22: 95–114.
- Wassermann, Wolfram (2002): Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim: Beltz, 227–255.