

Solidarität als Lernprozess

Zur Aktualität kollektiver Widerstandserfahrungen¹

*Richard Detje, Dieter Sauer*²

Zusammenfassung: Lange Jahre wurde Solidarität als Auslaufmodell verhandelt. Soziale Spaltungen, Individualisierungsprozesse und fragmentierte Belegschaften würden die stärkste Machtressource der betrieblichen wie gewerkschaftlichen Interessenvertretung fortschreitend schwächen. Dies mündet in die These, dass Lohnarbeit heute kaum noch tiefere Bindungen herstelle: mit der Erosion der alten »Arbeitersolidarität« scheint »Solidarität« insgesamt aus der Arbeitswelt verschwunden zu sein. Der Beitrag will diese These überprüfen. Untersucht werden unterschiedliche Fälle in Industrie- und Dienstleistungsbereichen, in denen nach herkömmlichem Verständnis wenig Zusammenhalt zu erwarten ist – in denen aber Aktionen des Widerstands und praktische Lernprozesse in Richtung Solidarität gleichwohl stattgefunden haben. Dabei handelt es sich um einen mehrstufigen Lernprozess, der sich von der Kooperation im Arbeitsprozess über Kollegialität und Interessenhandeln vollzieht.

Abstract: For many years solidarity has been seen as an obsolete model. Social divisions, individualisation and fragmented workforces would progressively weaken of the strongest power resource of trade unions and work councils. The inevitable conclusion seems to be that labour today hardly creates any deeper bonds: with the erosion of the old “workers' solidarity”, “solidarity” as such seems to disappear from the world of work. This article aims to examine this thesis. It analyses various cases in industrial and service sectors in which, according to conventional understanding, little cohesion is to be expected – but in which collective action and resistance and practical learning processes towards solidarity have taken place. This is a multi-stage learning process that takes place from co-operation in the shop floor to collegiality and interest-based action.

1 Rufer:innen in der Wüste?

Zeitdiagnosen folgen des Öfteren einem Anschein der Offensichtlichkeit. So kommt eine Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung (2022) zu dem wenig erstaunlichen Befund, dass eine

¹ Der Aufsatz basiert auf einer Studie der Autoren (Detje/Sauer 2023).

² Richard Detje, E-Mail: rdetje@aol.com; Prof. Dr. Dieter Sauer, ISF München, E-Mail: dieter.sauer@isf-muenchen.de

Kaskade von Krisenprozessen gesellschaftliche Zerklüftungen verstärkt und Zuversicht aufgezehrt habe. Die Befragungsergebnisse scheinen eindeutig zu sein: Knapp vier Fünftel der Bundesbürger sehen die soziale Kohäsion als »gefährdet« an, mehr als die Hälfte teilen die Auffassung, »die meisten Menschen würden sich nicht um ihre Mitmenschen kümmern«. Der Befund wird in einem Duktus der Unausweichlichkeit präsentiert. Doch warum nimmt die Entwicklung nicht einen anderen Verlauf? Was hindert die Betroffenen, sich zusammenzutun, Spaltungen zu überwinden, neue Hoffnung zu schöpfen und Fortschritt zu generieren?

Diese Fragen stellen sich auch in Gewerkschaften. Jene, die »Solidarität allen Widerständen zum Trotz« hochhalten, sehen sich »als einsame Rufer:innen in der Wüste« (Kuhlmann et al. 2024: 225). Berichtet wird von eigensüchtigem, auf den individuellen Vorteil gerichtetes Verhalten, von Ellenbogenkonkurrenz beim beruflichen Aufstieg, von ausgrenzender »Diskussionskultur«, die Differenzen verstärke; für »kollegiale und solidarische Unterstützung« bleibe da »wenig Raum«. Für die in einer aktuellen Untersuchung über »Gesellschaftsbilder« in Augenschein genommenen Vertrauensleute und Betriebsräte der IG Metall wächst die Kluft zwischen dem Festhalten an Leitbildern einer solidarischen Gesellschaft und der sozialen Realität. Doch ist nicht auch hier der Eindruck der Offensichtlichkeit möglicherweise nur eine Seite der Medaille? Gilt es nicht wie in früheren Untersuchungen die Konstitutionsbedingungen unterschiedlicher Klassen- oder Sozialschichten näher in Augenschein zu nehmen, um die politischen Möglichkeiten eines pluralistischen Solidaritätsbegriffs prüfen zu können (Schumann 2003: 107ff.)?

Bei Befragungsauskünften im Wesentlichen stehen zu bleiben, sie nicht weiter zu hinterfragen und einzuordnen, beinhaltet die Gefahr einer Perspektivverschiebung im Untersuchungsansatz. Statt Kontextbedingungen näher aufzublättern, konzentrieren sich Untersuchungen darauf, normative Ansprüche von Befragten, die gleichsam vom Außen an die »schlechte« gesellschaftliche Realität herangetragen werden, als Befund an sich nehmen. »Solidarität« nicht als Praxis sondern als Wertorientierung verstanden, tritt dabei unweigerlich neben andere Anspruchshaltungen, die entweder Konkurrenzorientierungen verfolgen, oder ähnlich gelagerten Orientierungsmustern entspringen. Letzteres ist der Fall, wenn »Solidarität« als Hilfeleistung (zugunsten der Opfer von Naturkatastrophen), Menschenrechtsorientierung (gegenüber Flüchtlingen), wechselseitige Rücksichtnahme (in einer Pandemie) oder politisch-militärische Unterstützung (aktuell der Ukraine) eingefordert wird. Bewusst oder gleichsam unter der Hand erfolgt ein Bedeutungswandel: Solidarität mutiert zu Caritas. Die Suche nach Solidarität und die Suche nach Werten gesellschaftlichen Zusammenhalts verschmelzen (siehe kritisch Wild 1998: 210ff.).

Dies ist umso eher der Fall, wenn die Perspektivverschiebung mit einer De-Thematisierung der arbeitsweltlichen Kontexte einhergeht. Der einst prägende Lohnarbeitsbezug wird als museal erachtet, an rote Fahnen, Klassenkampfrhetorik, Streikparolen und den Klang von Trillerpfeifen erinnernd, deren Symbolik kaum noch durch eigenständige Machtressourcen unteretzt sei. Die unterlegte, aber wenig begründete These lautet, Lohnarbeit stelle heute kaum noch tiefere Bindungen her – mit der Erosion der alten »Arbeitersolidarität« scheint »Solidarität« insgesamt aus der Arbeitswelt verschwunden zu sein. Schließlich gerät mit dem arbeitsweltlichen Hintergrund auch der kapitalistische Charakter der Gesellschaft mitsamt der darin enthaltenen Herrschafts- und Machtstrukturen aus dem Blick.

Wir stimmen mit Lessenich/Reder/Süß (2020: 325) überein, dass es heute wieder darum gehen sollte, »Solidarität von einer eher apolitischen und affirmativen Idee des sozialen Zusammenhalts in eine transformative politische Praxis (zu) verwandeln.« Nicht zuletzt deshalb gilt es, den Begriff der Solidarität einer ideologischen Vereinnahmung zu entziehen und – wie wir nachfolgend versuchen zu zeigen – als »Lernprozess« zu fassen.

Bewusstseinsforschung – die Entstehungsbedingungen von Solidarität gehören dazu – kann weitergehende Fragestellungen nicht ignorieren, wie die, ob Pandemien, globale Klima-Veränderungen oder kriegerische Auseinandersetzungen Neuzuschnitte im Untersuchungszugriff erfordern. Unsere begrenzten Möglichkeiten reichten nicht aus, dies näher zu erörtern und mit eigenen Befunden zu unterlegen. Wir gehen jedoch davon aus, dass die Aussagekraft älterer Befunde aus dem Kontext der Arbeiterbewegung damit nicht aufgehoben ist, arbeitsweltliche Problemlagen möglicherweise überlagert, aber nicht verdrängt werden können.

Wir haben in unserer Studie versucht, einen Solidaritätsbegriff zu entwickeln, der am arbeitsweltlichen Bezug festhält und der die dichotomische Struktur der Arbeitswelt, den Gegensatz von Kapital und Arbeit, weiterhin für konstitutiv hält.

2 Solidarität in der Arbeitswelt – Versuch einer begrifflichen Klärung

Uns geht es dezidiert um Erwerbsarbeit, nicht um zivilgesellschaftliche, kulturelle oder im politischen Feld virulente Praxen. Das zu betonen ist wichtig, denn damit verbunden sind unterschiedliche Verständnisse von Solidarität. In der Arbeitswelt geht es nicht um Güte, Wohltätigkeit oder Barmherzigkeit, also entschieden nicht um Caritas.

Konstitutionsbedingung von Solidarität in der Arbeitswelt ist erstens Kooperation, wie arbeitsteilig organisiert und verselbständigt auch immer. Sie ist die materiell-soziale Basis, die die einzelnen Beschäftigten aufeinander bezieht und miteinander verbindet. Es ist also zunächst eine funktionelle Gemeinsamkeit, die unter der Regie des Einzelkapitals hergestellt wird.

Daraus kann zweitens Kollegialität als Reziprozitäts-Verhältnis erwachsen. Die Erwartung gegenseitiger Unterstützung im Bedarfsfall, beruhend auf einer Verbundenheit unter prinzipiell Gleichen, ... setzt sie von Formen der Wohltätigkeit ab, in die stets ein strukturelles Machtgefälle zwischen Gebenden und Nehmenden eingelassen ist.« (Süß/Torp 2021: 182). In der Kollegialität steckt ein – wie Hürtgen (2013) betont – doppeltes Sozialverhältnis: Zusammenarbeit unter Maßgabe leistungspolitischer Anforderungen sowie Zusammenarbeit zwischen Menschen; beides ist meist nicht voneinander zu trennen. In Kollegialität steckt der Anspruch, Dinge gemeinsam untereinander zu regeln, Hierarchie und Herrschaft wo möglich außen vor zu halten. Kollegialität hat also sowohl eine instrumentelle, auf den Arbeitsprozess bezogene Basis als auch eine auf wechselseitige Unterstützung und Anerkennung ausgerichtete soziale Orientierung. Kollegialität ist darüber hinaus ein durchaus eigensinniges, eigenen Gerechtigkeitsvorstellungen folgendes soziales Verhältnis.

Damit sind wir begrifflich noch nicht am Ziel, wie Kock/Kutzner (2018: 446) meinen, wenn sie »Kollegialität als eine Form der Solidarität« bezeichnen. Ein entscheidendes Zwischenglied fehlt. Unseres Erachtens ist die dritte Bestimmung von Solidarität interessengeleitetes Handeln; Kollegialität wird zu Solidarität, wenn daraus ein gemeinsamer Interessenbezug resultiert. Die Erfahrung, individuell seine Interessen nicht ausreichend durchsetzen zu können, und die Erfahrung im Kooperationszusammenhang dies als gemeinsame Gefährdung zu erkennen, schafft die Möglichkeit der Konstitution gemeinsamer Interessen. Vor dem Hintergrund struktureller Machtasymmetrie werden gemeinsame Interessen auf der einen Seite zu gegensätzlichen Interessen im Gesamtkontext. Hier begegnet uns gleichsam die Grundform von Solidarität als ein Inklusions- und Exklusionsverständnis, exklusiv vor allem gegenüber dem Kapital. Solidarität schließt nicht alle Interessen ein. »Sozialpartnerschaft« ist nicht Solidarität.

Solidarität als systemisch antagonistisches Verhältnis kann nicht als eine Konstante des Alltagsbewusstseins angesehen (und von Aktivist*innen gleichsam abgerufen) werden, sondern unterliegt der Praxisrelevanz. Sie entsteht aus realen Gegensatzerfahrungen. Solidarität als Gegenmachtressource ist performativ, ein Praxisfeld. Praxis weist Solidarität als Lernprozesse aus, die unter konkreten, antagonistischen Produktions- und Herrschaftsverhältnissen stattfinden. Womit zugleich gesagt ist: Solidarität ist kein Fixpunkt, sondern ein fluider Entwicklungsprozess.

Damit wird in unserem Verständnis auch deutlich, was Solidarität in einem arbeitsweltlichen Konstitutionszusammenhang nicht oder nicht in erster Linie, als Wesensbestimmung, ist. Um mit zwei mitunter missverstandenen Punkten zu beginnen:

(1) Solidarität ist keine Gratisbeigabe des Kapitalismus, die gleichsam naturwüchsig aus dem Gegensatz von Lohnarbeit und Kapital entsteht. Nicht nur, weil die eingangs exemplarisch angeführten Befunde erodierender Solidariterfahrungen dem widersprechen, sondern grundsätzlicher, weil der Zusammenhang von ökonomischen Formbestimmungen, sozialen Beziehungen und Bewusstseinsformen als komplexer Aneignungsprozess verstanden werden sollte. So wenig, wie aus sozialer Armut notwendigerweise Revolten, so wenig entstehen aus Ausbeutungs- und Heteronomieerfahrungen ohne weiteres Solidarisierungsprozesse.

(2) Solidarität ist nicht das große WIR, dem irgendwann alle angehören, der große gesellschaftliche Zusammenhalt, dem alle Erwerbstätigen – egal ob lohnabhängig oder nicht – und alle Gesellschaftsmitglieder zugeschlagen werden können. Wenn ein Stahlunternehmen hierzulande von einem chinesischen oder indischen Anbieter in eine möglicherweise ruinöse Unterbietungskonkurrenz getrieben wird und die Belegschaft zusammen mit dem Management Mengenbegrenzungen und Quotenregelungen fordert, mag man das als Betriebs- oder Notgemeinschaft verstehen. Der Begriff der Solidarität ist dabei fehl am Platz.

Der weiteren Erörterung bedürfen eher grundlegendere Überlegungen:

(3) Solidarität ist, arbeitsweltlich verortet, weder Weltanschauung noch ethische Grundhaltung. Sie, wie Honneth (1994: 211), als soziale »Wertgemeinschaft« zu fassen, ist unseres Erachtens zu präzisieren, indem die sozialen Verhältnisse selber zum Gegenstand der Analyse gemacht werden, an die – so Honneth – die »symmetrische Wertschätzung zwischen individualisierten (und autonomen) Subjekten gebunden« (ebd.: 209) ist.

(4) Wir erachten Individualisierung und Solidarisierung nicht von vornherein als gegensätzliche Bestimmungen. Wir folgen Habermas (1991: 69), der das Verhältnis dahingehend fasst, dass »Subjekte nur auf dem Weg der Vergesellschaftung individuiert werden«, was einer Gleichursprünglichkeit von Individuum und Kollektiv entspricht: »Je weiter die Individuierung fortschreitet, umso mehr verstrickt sich das einzelne Subjekt in ein immer dichteres und zugleich subtileres Netz reziproker Abhängigkeiten und exponierter Schutzbedürftigkeiten.«

(5) Wir folgen nicht einem Verständnis von »organischer Solidarität« in Anknüpfung an Durkheim als abstrakter Ausdruck der Erkenntnis des Aufeinander-Angewiesenseins in einer fortschreitend arbeitsteiligen Produktionsweise. Wenn man es dabei belässt, bleibt der Systemzusammenhang ausgeblendet. Wie im vorstehenden Punkt bereits angedeutet folgen wir Durkheim dahingehend, dass die »Kohäsion« des »Kollektivbewusstseins«, die aus der Solidarität entspringt, umso stärker ist, je mehr sich »Individualbewusstsein« entfalten kann, oder, wie es in der berühmten Definition heißt: »die Einheit des Organismus (ist) umso größer, je stärker die Individualisierung der Teile ausgeprägt ist.« (1992: 183). Das war sehr klug gesehen. Daran orientiert würden sich viele Debatten über Solidarisierung versus Individualisierung erübrigen.

Soweit unser begriffliches Diskussionsangebot für die von Lessenich/Reder/Süß (2020: 321) festgehaltene Herausforderung, dass sich »bis heute...kein einheitliches und eindeutiges Verständnis von Solidarität ausmachen« lässt.

3 Fallbeispiele arbeitsweltlicher Solidarität

Sicher: Solidarität steht unter Druck – in Zeiten sich überlappender Krisenprozesse, in fragmentierten und prekarierten Arbeitsverhältnissen, aufgrund vermarktlichter Unternehmenssteuerung, digitaler Rationalisierungs- und Kontrolltechniken und einem sozial wie ökologisch transformatorischen Strukturwandel. Dass Solidarität sich unter diesen Bedingungen als komplizierter Lernprozess und komplexe, widersprüchliche Praxis erweist, heißt jedoch nicht, dass nur von Erosionsprozessen zu berichten wäre. In den letzten beiden Jahren meldeten sich die Beschäftigten in den Betrieben mit ihren Gewerkschaften eindrucksvoll zu Wort – mit einem Höchststand an Arbeitskämpfen quer durch Industrie, private und öffentliche Dienstleistungen. Dabei sind Streiks oft nur die Spitze des Eisbergs. Solidarität steckt ebenso in den in der Öffentlichkeit meist nicht berichteten betrieblichen Erfahrungen, Auseinandersetzungen und Aktionen, die spätere Protestaktionen und Arbeitsniederlegungen erst ermöglichen. Wir haben in unserer Untersuchung nicht die Streiks in der Metallindustrie, bei Post, Bahn und in den Kommunen mit Hunderttausenden von Teilnehmer:innen nachgezeichnet, sondern kleinteiligere Konflikte in Augenschein genommen, die mit nicht weniger Energie geführt werden – auch wenn sie über den regionalen Nahbereich hinaus nur in Ausnahmefällen und für kurze Zeit Bekanntheit erlangt haben.

Wir haben insgesamt sieben Fallkonstellationen³ untersucht, in denen praktische Solidarität eigentlich nicht zu erwarten war, es aber dennoch zu sozialen Auseinandersetzungen kam:

³ Unser Projekt umfasst neun betriebliche Fälle, davon fünf Industriebetriebe (Industrie- und Automobilzulieferer, Antriebstechnik, Halbleiter- und Mobilitätstechnik) und vier Dienstleistungsfälle (Versandlogistik, Warenhaus, Einzel-

Nicht dem herausragend Spektakulären, sondern dem konkreten Fall in (andernorts) ähnlich gelagerten Fällen waren wir auf der Spur. Das gilt für die Betriebsschließungen ebenso wie für das Verhältnis von Beschäftigten in den direkten und indirekten Bereichen von Industriebetrieben, für die Logistik- und Handelsfälle, wie für den Ausschnitt, den wir im Krankenhauswesen in Augenschein genommen haben. Wir sind auf Verhältnisse gestoßen, in denen es sehr viel Sinn macht, »Solidarität« im Sinne interessengeleiteten, widerständigen Handelns neu durchzubuchstabieren. Es geht uns darum, die konkreten Entstehungskontexte von Solidarität zu erfassen und gleichzeitig in Erfahrung zu bringen, was dies für die Dynamiken, aber auch die Blockaden von arbeitsweltlicher Solidarität heute aussagt.

Wir haben uns bewusst überwiegend Verhältnisse angeschaut, in denen Konkurrenz, Spaltung, Ausgrenzung, fortgeschrittene Fragmentierung und Individualisierung zu erwarten sind. Fälle also, von denen es in der Literatur meist heißt, dass Solidarverhältnisse entweder massiv unter Druck stehen oder sich erst gar nicht entwickeln können. Und doch bildet sich aus Kooperation, Kollegialität und Interessenhandeln auch unter diesen Bedingungen Solidarität heraus. Was passiert dort, wollten wir wissen. Was lehrt uns das?

Wir greifen in diesem Beitrag vier Fälle heraus, die sich hinsichtlich Branche, Arbeitsprozesse, Belegschaftszusammensetzung deutlich unterscheiden und nicht minder unterschiedliche Konstitutionsbedingungen, Handlungs- und Lernprozesse von Solidarität bezeichnen.

3.1 Fall 1: Ein Logistikunternehmen auf einem Großflughafen

Rund 1100 Beschäftigte konfektionieren ein- und ausgehende Waren. Weit über vier Fünftel der Belegschaft sind migrantischer Herkunft, man berichtete uns von 25 Nationalitäten. Zur Personalrekrutierung bedient sich das Unternehmen spezieller Personalagenturen – zumindest gilt das für Beschäftigte aus Rumänien und anderen osteuropäischen Ländern. Die leicht ersetzbare Einfacharbeit ist körperlich belastend, es wird in bis zu drei Schichten gearbeitet, je nach Auftragslage extrem flexibel, teilweise an Rufbereitschaft grenzend. Die Bezahlung liegt am Rande zum Mindestlohn, je nachdem, wie die Arbeitszeiten berechnet werden, mal leicht darüber oder auch darunter. Die Belegschaft scheint bar jeder Machtressource zu sein: keine Organisationsmacht, keine strukturelle Macht – das Personal ist nahezu an jeder Stelle in kurzer Zeit austauschbar –, keine kommunikativen Machtressourcen. Es herrschte ein Regime der Angst.

In diesem Fall treffen wir gebündelt auf eine Vielzahl jener Faktoren, von denen es in der einschlägigen Literatur heißt, dass sie im Grunde kaum zu überwindende Hürden für die Herausbildung eines solidarischen Kollektivverständnisses sind. Dennoch gelingt die Überwindung von Konkurrenz, Repression und Kommunikationshürden. Welche Faktoren waren im Spiel?

handel, kommunales Klinikum). Einbezogen waren 72 Personen: hauptamtliche Gewerkschafter:innen, Betriebsräte, Beschäftigte ohne interessenspolitisches Mandat. Mit ihnen haben wir leitfadengestützte Interviews wie auch leitfadengestützte Gruppengespräche geführt. Die Altersgruppen wie auch die Qualifizierung waren gemischt – von Angelernten über mittlere Facharbeiter:innen bis hin zu hochqualifizierten Ingenieur:innen. In den Industriefällen dominierte der Anteil der Männer, in den Dienstleistungsfällen jener der Frauen. Ferner waren Beschäftigte mit Migrationshintergrund einbezogen. Zur weiteren Anlage der Untersuchung siehe Detje/Sauer 2023, Kapitel 3.

Erstens ließe sich mit E. P. Thompson (1966) sagen: Klasse und Solidarität sind »*present in it's own making*«. In diesem Fall gehört zum »making« ein Anstoß von außen. Abstrakt war die Notwendigkeit gemeinsamen Handelns vorhanden (im Sinne »man müsste mal«). Doch erfahrene Subalternität blockierte den Sprung auf die Handlungsebene. Erst mit Unterstützung eines neuen Gewerkschaftssekretärs gelang es, eine durch »racial management« unterlegte Kooperation und Kollegialität gleichsam umzukehren und interessenspolitisch neu auszurichten.

Zweitens: Solidarität wurde gefestigt durch die Wahl eines Betriebsrats. Ansätze kollektiver Organisation wären in diesem Unternehmen schnell zerschlagen worden. Aber die Wahl eines Wahlvorstands, der eine Betriebsratswahl durchführt, veränderte das Betriebsklima.

Mit der Folge, dass »jetzt mittlerweile niemand mehr Angst hat, über Gewerkschaften und Betriebsräte zu reden. Ganz im Gegenteil, das ist ein gesetztes Thema in den Pausen und die sprechen offen darüber, was sie vom Betriebsrat erwarten, dass da Verbesserung stattfindet.« (aus einem Interview in Detje/Sauer 2023: 93)

Man könnte sagen: Solidarität bedarf einer Sicherheit herstellenden Rahmensetzung, die sie selbst erst noch schaffen muss.

Drittens: Solidarität umfasst das, was Werner Schmidt (2007) in seinen Untersuchungen über die Beziehungen zwischen einheimischen und migrantischen Beschäftigten als »betrieblichen Universalismus« bezeichnet. Dieser ist Schmidt zufolge dort gegeben, wo »Statusgleichheit als Arbeitnehmer« vorliegt, wo Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen »für alle« gelten und ein Betriebsrat alle Beschäftigten vertritt, ohne Ansehen ihrer Herkunft. Universalismus verweist auf institutionelle Settings, die rahmensetzend für Solidarität sind.

Während in der Rekonstruktion von Machtressourcen, die widerstandsbewehrter Solidarität zugrunde liegen, der Blick meist auf Organisationsmacht (die aktive gewerkschaftliche Organisation der Beschäftigten) gerichtet ist, wird in diesem Fall deutlich, welche Bedeutung institutionellen Machtressourcen zukommt. Dem neu zuständigen Gewerkschaftssekretär, der die Betreuung des Logistikbetriebs übernommen hatte, war schnell klar, dass nicht allein Organizing zu gestärkter Interessenvertretung führt, sondern dass Schutzfunktionen aus dem Betriebsverfassungsgesetz durch Installation eines Betriebsrats generiert werden können, die erst einen geschützten Raum für Selbstorganisation schaffen und union busting erschweren.

3.2 Fall 2: Das Werk eines Automobilzulieferers in einem ostdeutschen Bundesland

Es handelt sich um den Standort eines großen Zuliefererunternehmens mit rund 600 Beschäftigten. Das Werk soll geschlossen, die Produktion, die eng am Verbrenner hängt, im Wesentlichen nach Rumänien verlagert werden. Kurz gesagt, alles andere als ein seltener Fall in gegenwärtigen Transformationsprozessen. Die Belegschaft verfügt über all das, was im ersten Fall fehlt: einen Organisationsgrad von 95 Prozent, qualifizierte Facharbeiter in der Fertigung, einen anerkannten, kämpferischen Betriebsrat, hohe Mobilisierungsfähigkeit, in der Region vernetzt.

Wir haben hier einen nahezu klassischen Fall von dem, was als »Arbeitersolidarität« bezeichnet wird. Solidarische Widerständigkeit war von der ersten Stunde an gegeben, manifes-

tierte sich in zahlreichen Aktionen, die derart Aufsehen erregten, dass auch der Bundesarbeitsminister mal vorbeischaute. Das Entscheidende an diesem Fall steckt in der Frage nach der Reichweite von Solidarität als Praxiszusammenhang. Ein Kollege bringt es auf den Punkt:

»Solidarität endet am Drehkreuz«,

dort, wo man den Betrieb verlässt. Solidarität beschränkt sich – wir wissen das auch aus anderen Fällen – auf das Nahverhältnis: zwar über die Gruppe und die Abteilung hinausgehend, aber am Werkstor endend. Gekämpft wird für das Überleben der Arbeit am Standort. Arbeitersolidarität, die sich über betriebliche Kooperation, Kollegialität und Interessenhandeln herstellt, erweist im betrieblichen Nahbereich ihre Stärke. Solidarität ist wirkmächtig vor Ort, droht sich jedoch im überbetrieblichen Zusammenhang schnell zu verflüchtigen. Die Diskrepanz ist frappierend: In der Konzernspitze zentralisierte Entscheidungen steht eine Belegschaft gegenüber, die ihre Machtressourcen nur dezentral, gleichsam unter sich, verortet. Die Vor-Ort-Stärke von Solidarität droht damit in strategische Schwäche zu münden.

Selbstverständlich gibt es überbetriebliche Interessenvertretungsstrukturen. Doch der Gesamt- (GBR) und Konzernbetriebsrat (KBR) ist mehr damit befasst, die Interessen der unterschiedlichen Werke mit Blick auf Auslastung und Beschäftigungspläne untereinander auszugleichen. Hinzu kommt die Ignoranz der Macht: Externer Sachverstand, den GBR und KBR zur Begutachtung der Konzernpläne herangezogen haben, wird vom Management letztlich durch Nichtbefassung erledigt.

Ähnlichen Konstellationen wie in diesem Fall beim Umbau zu E-Mobilität und der Verlagerung in Billiglohnländer begegnen wir beim beschleunigten Übergang zum Onlinehandel, beim Outsourcing im Gesundheitssystem etc. Wenn Solidarität am Drehkreuz endet, läuft überbetriebliche Interessenvertretung machtpolitisch leer – sie ist auf Seiten der Beschäftigten noch verhandlungs-, aber gegenüber dem Management kaum handlungs- und interventionsfähig.

Die Lehren aus diesem Fall: (1) Betrieblicher Universalismus, der am Logistikstandort noch zum Erfolg geführt hatte, reicht nicht, sondern muss erweitert werden. (2) In einer Zeit, in der Transformationsprozesse auf der Tagesordnung stehen, gilt es im Sinne einer grenzüberschreitenden Solidarität strategiefähige Machtressourcen über den Betrieb hinaus zu erschließen. Daraus resultiert (3) (und das klingt nahezu utopisch) die Forderung einer strategischen Erweiterung der interessenpolitischen Machtressourcen in das unternehmerische Entscheidungsterain und darüber hinaus: in eine aktive Strukturpolitik, die eine Neueinbettung von Unternehmen und deren Investitionsentscheidungen vornimmt und so strukturverändernde Impulse setzt.

3.3 Fall 3: Elektronikhersteller: Von einer Arbeiter- zu einer Angestelltenbelegschaft

Drei der einbezogenen Industriebetriebe stehen für die in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten zu beobachtende Auswanderung der Produktion und den Wandel von einer Arbeiter- zu einer Angestelltenbelegschaft.

Die noch verbliebenen direkten Belegschaftsteile befinden sich in der Defensive. Sie fühlen sich gegenüber dem dominanten indirekten Bereich benachteiligt – wie z. B. in der Corona-Krise. Dennoch bleiben sie für Betriebsrat und IG Metall die „Homebase“, auf die sie sich

verlassen können. Auch wenn ihr Kampfgeist von »Ermüdungserscheinungen« gekennzeichnet ist, bleiben sie die wichtigsten »Bataillone« in den Arbeitskämpfen.

Aus der Sicht der sich ebenfalls verändernden Betriebsräte geht es um einen Wechsel ihrer interessenpolitischen Strategien, mit denen sie erst einmal »einen Fuß« in das immer noch fremde Feld der Angestellten bekommen wollen. Hier kommt es darauf an, »jenseits von Trillerpfeifen und roten Fabnen« neue Formen der Durchsetzung von Beschäftigteninteressen zu entwickeln. Ein Betriebsrat beschreibt den Unterschied:

»Wenn Du als Betriebsrat in einen Fertigungsbereich reingehst und zu den Arbeitern sagst, wir wollen fünf Prozent mehr Lohn, dafür gehen wir jetzt auf die Straße, dann hast Du da kaum eine Diskussion. Dann heißt es, wann machen wir denn das? Gehen wir gleich oder morgen? Mit den Angestellten haben ich eine Diskussion, wieso, warum, weshalb und habe ich da Nachteile? Das ist traditionell ein individualisierter Haufen.« (ebd.:78)

Stellvertretende Interessenpolitik, die mit Fertigungsbelegschaften noch einigermaßen funktioniert, stößt im Feld der Industrieangestellten weitgehend auf Desinteresse. Hinzu kommt der im selben Zeitraum erfolgende Strategiewechsel in den Unternehmen: von der hierarchischen Steuerung durch Anweisungen hin zu einer indirekten Steuerung durch die Vorgabe von Zielen und Ergebnissen. Höhere Selbständigkeit und mehr individuelle Verantwortung bei den Angestellten waren die Folgen.

Wie ist nun der Konflikt zwischen der Selbstvertretung und stellvertretender Vertretung von gemeinsamen Interessen zu bearbeiten? Mit neuen Themen, neuen Ansprechformen und gewonnenen Schlüsselpersonen versuchten die Betriebsräte an den individuellen Interessen der Beschäftigten anzudocken und so Mobilisierungserfolge zu erzielen. War man gewohnt, früher Politik für die Arbeiter zu machen, muss man jetzt Politik mit den Angestellten machen. Ein Paradigmenwechsel, der heute zunehmend für das Gesamt der Beschäftigten gilt.

In den Betrieben wurden erste Schritte in diese Richtung gemacht: zu einer Verbindung von individueller Selbstvertretung und kollektiver Interessenpolitik. Die Erfolge zeigen sich nicht nur numerisch in den gewerkschaftlichen Organisationsgraden oder bei den Betriebsratswahlen. Es kommt auch zu solidarischen Aktionen. Angestellte finden sich gemeinsam mit den Arbeitern im Hof oder auf der Straße ein, wenn es um Warnstreiks geht. Und sie nehmen zunehmend wahr, dass „Arbeiten ohne Ende“, psychische Belastungen und Burnouts, zu wenig Freizeit u. ä. sie nicht nur individuell, sondern gemeinsam betreffen.

3.4 Fall 4: Service in einem kommunalen Klinikum

Ein städtisches Klinikum hat kurz vor der Jahrtausendwende alle nicht zu den medizinischen Bereichen zählenden Servicefunktionen – Küche, Wäscherei, Reinigung, Transport etc. – in eine separate Gesellschaft mit rund 1000 Beschäftigte outgesourct. Wie andernorts war der Grund simpel: Cost cutting. Alle Neueinstellungen erfolgten zunächst nach einem Service-Tarifvertrag in Anlehnung an den Gebäudereiniger-Tarifvertrag der IG BAU – mit in der Spitze bis zu 1000 Euro weniger Monatseinkommen im Vergleich zum Tarifvertrag des Öffentlichen Dienstes. Etliche Beschäftigte mussten sich Zweitjobs besorgen, um über die Runden zu kommen.

Die Belegschaftsstruktur ist zersplittert. In Teilzeit und befristeten Verhältnissen arbeiten überwiegend weibliche und migrantische Beschäftigte. Zwar ist das Klinikum eine funktionale

Einheit, aber im Service wurden zwischen Altbeschäftigten im TVöD und den nachrückenden Kräften sowie zwischen Service und medizinischer Versorgung Grenzen gezogen bei Einkommen, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Personalpolitik, Qualifizierung. Kontakte und Kommunikation sind eingeschränkt, die »Entdeckung« gemeinsamer Interessen und ihre mögliche Organisierung werden erschwert.

Sehr lange tat sich interessenspolitisch so gut wie nichts; für die Baugewerkschaft wie für ver.di wurde der Betreuungsaufwand als zu hoch, die Beitragseinnahmen hingegen als niedrig eingeschätzt. Doch gut zwei Jahrzehnte nach der Ausgliederung kämpfte sich die Belegschaft aus der Servicegesellschaft zurück in den TVöD oder setzte vergleichbare Tarifregelungen um.

Was war passiert?

(1) Lange galt Arbeit im Service als unqualifiziert und leicht ersetzbar, Respekt und Anerkennung wurde den Kolleg:innen nicht entgegengebracht. So nahm man das nicht nur von außen wahr, das war auch die Selbstzuschreibung.

»...das fand ich immer mit am traurigsten zu sehen, wie viele diese Abwertungsprozesse wirklich internalisiert haben... (Motto) das sind ja nur die ungelerten Hilfskräfte.« (ebd.: 125)

In der Pandemie änderte sich die Lage. Das kurze Zeitfenster der »Systemrelevanz« führte zu einer Aufwertung der Arbeit, zur Sichtbarwerdung der mit ihr verbundenen Belastungen und zur Vergewisserung, dass ohne Reinigung, Transport, Küche etc. der Gesamtbetrieb nicht läuft. Daraus wuchs die Erkenntnis: Fragmentierung kann überwunden werden, womit eine neue Grundlage für solidarisches Handeln entstand.

(2) Soziale Spaltung verletzt die Grundlagen einer moralischen Ökonomie – »gleicher Lohn für gleiche Arbeit« wurde im Service zur einigenden Forderung.

(3) Schlechte Arbeitsbedingungen und wachsender Leistungsdruck geht nicht nur auf die Knochen der Beschäftigten, sondern auch der Patient:innen. Beides, (2) und (3), erweitert den Radius von Solidarisierungen.

(4) Der zwei Jahrzehnte andauernde Quasi-Ausfall der gewerkschaftlichen Interessenvertretung führte zu einer deutlichen Entfremdung zwischen Belegschaft und Gewerkschaft. Das änderte sich erst, als zwei neue Gewerkschaftssekretär:innen ins Spiel kamen, die die breit vorhandene Unzufriedenheit und Wut auffingen. Sie schafften den Übergang von passivem zu aktivem Widerstand: nicht individuelle Reaktionen wie Kündigung, Krankmeldung oder Übergang in Teilzeit, sondern aktive Gegenwehr und Erfahrungen mit eigenen Machtressourcen standen jetzt auf der Agenda.

(5) In prekären Verhältnissen sind die Machtressourcen gleichwohl begrenzt. Um Blockaden aufzubrechen, ist Unterstützung »von außen« erforderlich. Der Kampf verlagert sich auf die Straße und in die mediale Öffentlichkeit. In unserem Fall ist der Eigentumstitel wichtig: Da es sich um ein städtisches Klinikum handelt, unterliegt die Ressourcenausstattung politischen Entscheidungen vor Ort. Der Kampf um »gleiches Entgelt für gleiche Arbeit« in einer einheitlichen Tarifordnung nimmt zwangsläufig den Charakter einer politischen Auseinandersetzung an. Nicht nur die Klinikverwaltung, sondern der oberste politische Repräsentant der Kommune ist Adressat der Forderungen und Proteste. Am Horizont gibt es schließlich noch

eine weitergehende politische Perspektive: Auch in anderen Städten finden Auseinandersetzungen statt, die im Service, in der Pflege und darüber hinaus eine weiter voranschreitende Einhegung des neoliberalen Einheitsdenkens im Gesundheitssektor einleiten.

Die Lehre aus diesem Fall lautet: Hier ist nicht nur der betriebliche Universalismus des Fall 1, sondern auch der in Fall 2 unterbliebene Schritt der Erweiterung von Solidarität auf den Konzern – in diesem Fall der Weg von der Servicegesellschaft auf das Gesamtklinikum – noch zu kurz. Der Wirkungsgrad von Solidarität muss sich auf das regionale politische Feld erstrecken und politische Entscheidungen herbeiführen, die eine Neuausrichtung der Geschäftsstrategie ermöglichen.

4 Über die Fälle hinaus

Solidarität ist das Resultat komplexer arbeitsweltlicher Erfahrungen. Dabei handelt es sich um einen mehrstufigen Entwicklungsprozess, der sich von der Kooperation im Arbeitsprozess über Kollegialität und Interessenhandeln vollzieht. Auf jeder Stufe finden Lernprozesse statt, die schließlich in Solidaritätserfahrungen eingehen. Solidarität ist ein Aneignungsprozess und letztlich ein interessenspolitischer Verarbeitungs- und Handlungsprozess. Wie weit die Solidarisierungserfahrungen reichen und wo sie enden, hängt ab von den Lernprozessen in gegebenen Kontexten. Solidarität haftet insofern einerseits etwas Flüchtliges an – sie ist kein stabiler Zustand, den man »greifen« oder »abrufen« kann. Besser als von einer Zustandsbeschreibung – Solidarität! – sollten wir deshalb von einem Prozess und damit von Solidarisierung sprechen. Andererseits handelt es sich um erfahrungsgesättigtes Wissen, das im kollektiven Gedächtnis abgespeichert werden kann und als Lernschatz zur Verfügung steht.

4.1 Drei Welten der Arbeit

Solidarität als Lernprozess ist kontextgebunden, verortet in den Entwicklungsdynamiken der Arbeit, die wir – entsprechend den Betriebsfällen – in drei Feldern mit jeweils eigenen Spezifika und sich daraus ergebenden Solidarisierungskontexten unterscheiden: das Feld der traditionellen Industriearbeit, das Feld der Angestellten und das Feld der prekarierten Dienstleistungsarbeit. Es sind die historischen Entwicklungstendenzen von Arbeit, die den jeweiligen interessenspolitischen Kontext bestimmen, der wiederum die Voraussetzungen, Restriktionen und Möglichkeiten solidarischen Handelns wesentlich beeinflusst.

Das Feld der traditionellen Industriearbeit ist in den letzten zwei Jahrzehnten in vielen Industrieunternehmen stark geschrumpft, teilweise im Zuge von Restrukturierungsprozessen auch ganz verschwunden. Teile der Produktionsarbeit entwickeln sich durch weitere Automatisierung und Digitalisierung in Richtung Überwachungs- und Gewährleistungsarbeit. Personalabbau sowie die Ausweitung von Leiharbeit, Werkverträgen, teilweise Fremdfirmeneinsatz und die mangelnde Anerkennung der Produktionsarbeiter:innen in Betrieb und Gesellschaft führen zu einem mentalen Entwertungsprozess.

Das Feld der industriellen Angestelltenarbeit entwickelt sich in unseren Fällen zunächst in eine gegenteilige Richtung. Sie wächst numerisch und dominiert den Standort. Ihr Qualifikationsniveau erhöht sich (mehr Hochqualifizierte) und mit neuen Steuerungsformen wird den Angestelltentätigkeiten mehr Autonomie und höhere Verantwortung zugewiesen. Es steigt

aber auch das Belastungsniveau, vor allem psychische Belastungen nehmen zu. Ihre Ersetzbarkeit – sowie die damit drohende Verlagerung – zeichnet sich in Umrissen ab.

Das dritte Feld der Dienstleistungsarbeit ist durch wachsende Prekarität von Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsbedingungen gekennzeichnet. Niedriglöhne, Befristungen, extreme Flexibilität, berufliche Entwertung, hoch belastende Arbeitsbedingungen und verweigerter Anerkennung sind die wesentlichen Merkmale. Es entstehen Arbeitssituationen, die nur schwer dauerhaft auszuhalten sind – die Fluktuation ist entsprechend hoch. Die Belegschaft ist überwiegend weiblich und migrantisch.

4.2 Formen der Solidarität

Was heißt das nun für die Solidarität in den drei Feldern?

Begrenzte Solidarität in der traditionellen Produktionsarbeit

Die intakten interessenpolitischen Strukturen im Feld der Produktionsarbeit sind der Rahmen, in dem dort solidarische Aktionen stattfinden. Sie haben eine lange Tradition und sind in die klassischen Streikaktionen bei Tarifverhandlungen eingebunden. Ihre Basis sind die eingeübten Kooperationsformen und die daraus erwachsenen kollegialen Beziehungen. Solidarität ist eine Erfahrung, die eng mit dem betrieblichen Zusammenhalt verknüpft ist und daraus ihre Stärke und Stabilität gewinnt. Die Belegschaft zeigt sich selbstbewusst und kämpferisch, auch wenn sie »mit dem Rücken zur Wand steht« und die Erfolgsaussichten gering sind.

Betriebsräte, Vertrauensleute und Gewerkschaftsfunktionäre sind die organisierenden Akteure für solidarische Aktionen. Solidarität entsteht hier nur in Ausnahmefällen spontan, sie ist eingebunden in einen organisatorischen Ablauf, der gleichsam von »oben« angeleitet ist. Beteiligungsprozesse nehmen zwar zu, in Tarifrunden wie bei betrieblichen Aktionen. Doch der Raum für Selbstorganisation ist weiterhin begrenzt, Repräsentation prägt das interessenpolitische Mandat.

Kooperation, Kollegialität und Interessenhandeln sind in diesem Solidarfall im Nahbereich am engsten verknüpft. Und eine weitere Kernbestimmung von Solidarität wirkt hier stark: Reziprozität. Man kennt einander, begegnet sich untereinander auf Augenhöhe. Arbeitersolidarität funktioniert noch so einigermaßen in ihren traditionellen, auf den Nahbereich gesetzten Grenzen, auch wenn der kämpferische Elan nicht mehr so häufig anzutreffen ist. Von Ermüdungs- und Abschottungstendenzen in den Fertigungsbelegschaften wird berichtet.

Überbetriebliche Solidarität hat sich in den Industriefällen nicht hergestellt. Die Diskrepanz ist frappierend: In der Konzernspitze zentralisierte Entscheidungen steht eine Belegschaft gegenüber, die ihre Machtressourcen nur dezentral, gleichsam unter sich, verortet. Die Vor-Ort-Stärke von Solidarität droht damit in strategische Schwäche zu münden.

Skeptische Solidarität – Erfahrungsprozesse im Feld der Angestellten

In den von uns untersuchten Feldern der Angestelltenarbeit haben wir einen Betrieb, in dem nach einer Phase der »Auswanderung« der Produktion nur noch Angestellte verblieben sind. In den anderen beiden Betrieben gibt es jeweils noch einen Rest von Fertigungsbelegschaft. Dort haben wir Betriebsräte interviewt, die selbst eine »Arbeitersozialisation« hinter sich ha-

ben; in diesen Gesprächen standen die Schwierigkeiten und Strategien im Mittelpunkt, interessenpolitisch »einen Fuß in das Feld« der Angestellten zu bekommen. Für sie als ehemalige »Arbeiterbetriebsräte« war es ein tiefer Umbruch, sich in ihren politischen Orientierungen auf die Interessen und Mentalitäten von Angestellten umzustellen. Solidarische Aktionen wären mit den Kolleg:innen aus der Fertigung ohne große Diskussionen zu organisieren, mit Angestellten müsste man lange argumentieren und das meist ohne großen Erfolg.

Es war jedoch nicht nur die generelle individualistische Interessenorientierung der Angestellten, die eine Mobilisierung erschwerte. Hinzu kommt der Umbruch in den Unternehmensstrategien (Indirekte Steuerung), die auf die Autonomie und Selbständigkeit der Beschäftigten – vor allem der Angestellten – setzen. Statt Anweisungen und persönlicher Kontrolle in der Arbeit solle nur noch das Arbeitsergebnis zählen. Dazu gehören z. B. die weitgehende Freigabe der Arbeitszeit und die eigenverantwortliche Erledigung der Arbeitsaufgaben. Betriebsräte, die gewohnt sind, Interessenpolitik vor allem durch die Kontrolle von Regeln zu betreiben, gerieten oft in Gegensatz zu den Angestellten und deren Vorstellungen von „Freiheit in der Arbeit“.

Es bedarf anderer Ansprech- und Aktionsformen, die auf individuelle Interessenlagen eingehen und statt dem Modus der Stellvertretung Prozesse nicht angeleiteter, autonomer Beteiligung mehr Raum geben. Dabei könnten »von unten« und jenseits der engen verrechtlichten Handlungsweisen von Betriebsrat und Gewerkschaften neue kreative Formen von solidarischem Handeln entstehen, die dann auch die traditionelle kollektive Interessenpolitik weiterentwickeln. Nur wenn dies praktisch geschieht, macht die Rede vom »Ende der Stellvertreterpolitik« Sinn und verändert tatsächlich das betriebliche Kampffeld.

In zwei der einbezogenen Betriebe gibt es dafür erfolgreiche Ansätze. Betriebsräten und Gewerkschaft ist es gelungen, Angestellte für eine kollektive betriebliche Interessenpolitik und zumindest auch teilweise für eine Organisation in der IG Metall zu gewinnen. Und es wird berichtet, dass in den jüngeren Angestelltengenerationen sich die Arbeits- und Lebensorientierung verändert hat: Sie suchen eine Work-Life-Balance im Betrieb mit kürzeren Arbeitszeiten und weniger Konkurrenzkampf und sind auch eher bereit, dafür zu kämpfen.

Verriegelte Solidarität – fragmentierte Dienstleistungsarbeit

Fragmentierung meint in unserem Verwendungszusammenhang die räumliche und soziale Zersplitterung betrieblicher Belegschaftsstrukturen. In unseren Fällen ist sie sehr ausgeprägt im Feld der Dienstleistungsarbeit zu beobachten. Dort ist Fragmentierung weniger das Ergebnis historischer Zerfallsprozesse – das ist es zum Teil auch – als vielmehr das Resultat aktueller unternehmerischer Strategien. Hier gelten die Prinzipien eines hoch flexiblen Arbeitseinsatzes, mit Befristungen, Leiharbeit, Arbeit auf Abruf, Teilzeitarbeit u. ä., die eine einigermaßen stabile Personalstruktur nicht entstehen lassen, womit große Hürden für die Entwicklung kollegialer Beziehungen aufgebaut werden. Austausch zwischen den Kolleg:innen findet kaum noch statt, die Entdeckung gemeinsamer Interessen und ihre mögliche Organisation werden verhindert. Damit sind wichtige Voraussetzungen für die Herausbildung von Solidarität oft blockiert. Eine weitere Hürde ist das »Union busting« des Managements, also das aggressive und hartnäckige Bestreben, jegliche Form eigenständiger Interessenpolitik zu unterbinden.

Die prekären Arbeitsverhältnisse führen zu massiven Interessenverletzungen: kein existenzsicherndes Einkommen, keine Planbarkeit des Lebensalltags, gesundheitsschädlicher Leistungsdruck u. v. a. m. Wenn dann noch verletzte Gerechtigkeitsvorstellungen und verweigerte Anerkennung dazu kommen, entstehen starke Impulse für Solidarisierung. Dabei zeigt sich dann, dass in einzelnen migrantischen Segmenten der Belegschaft ein latentes existenzielles Widerstandspotential vorhanden ist, das in bestimmten Situationen in solidarische Widerstandsaktionen eingebracht werden kann. Wir sprechen hier von einer »verriegelten« Solidarität, weil eine gemeinsame solidarische Gegenwehr gegen die zahlreichen Interessenverletzungen nur unter sehr erschwerten Bedingungen entstehen kann. Diese Blockaden aufzubrechen ist ohne Hilfe »von außen« kaum möglich. In den von uns untersuchten Fällen gab es zu einem bestimmten Zeitpunkt diese Hilfe in Form von besonders engagierten Gewerkschaftssekretär:innen und Betriebsrät:innen. Im Fall der Versandlogistik, der Modekette und letztlich auch im Krankenhausservice waren es Prozesse der „Organisierung“ von Solidarität von außen, die Personen brauchten, von denen die Initiative ausging.

Übergreifende Solidarität – Konzerne, Politik, Öffentlichkeit, Bündnispartner

Hintergrund der Interessenverletzungen betrieblicher Belegschaften sind in all den von uns untersuchten Fällen meist übergreifende, konzernweite Restrukturierungsprozesse, die die Entwicklung prägen. So z. B. der Umbau zur E-Mobilität, die Verlagerung in Billiglohnländer, der Übergang zum Onlinehandel, Outsourcing im Gesundheitssystem u. ä. – immer verbunden mit Maßnahmen zur Kostensenkung. Solidarität im Nahbereich reicht an die Orte der relevanten Strategieentscheidungen nicht heran. Solidarisierung können wir auch als Grenzüberwindung bezeichnen. Im Fall des Zulieferbetriebs: sie nicht am Drehkreuz enden zu lassen, sondern sie weiterzutreiben – in den weiteren interessenpolitischen Kontext über den Standort hinaus ins Unternehmen, in die gesellschaftliche und politische Öffentlichkeit.

Das Weitertreiben in die politische Öffentlichkeit hat in einigen Fällen auch stattgefunden. Politik spielt dabei jeweils eine unterschiedliche Rolle: Politik wird nicht immer als besonders durchsetzungsfähig angesehen, gegen private Unternehmensentscheidungen kann sie im Prinzip nicht viel ausrichten – das führt zu einem distanzierten eher negativen Blick auf Politik. Aber Politik bleibt wichtig, angesichts der Schwäche betrieblicher Akteure ist sie manchmal entscheidend. Sie kann unternehmerische Entscheidungen revidieren, wenn genügend betrieblicher und öffentlicher Druck auf sie ausgeübt wird. Das gilt auch dort, wo Politik selbst für betriebliche Entscheidungen verantwortlich ist – ohne eine solidarische Mobilisierung mit gesellschaftlichem Druckpotential passiert jedoch nichts. Im skizzierten Fall des Krankenhausservices reichten solidarische Aktionen im Betrieb nicht mehr aus, um Druck auf die Stadt auszuüben. Der Kampf verlagert sich auf die Straße und in die mediale Öffentlichkeit. Nicht nur Streiks, sondern Demonstrationen in der Stadt mit phantasievollen Aktionen erhöhen den öffentlichen Druck. Und Bündnispartner sind gefragt: andere Bereiche des Klinikums (Pflege), andere Kliniken, aber auch politische Parteien, Medien und Teile der Bevölkerung. Aus dem betrieblichen Kampf wird ein politischer, aus Solidarität im Nahbereich wird eine übergreifende Solidarität, die über den Betrieb hinaus gesellschaftliche Akteure einbezieht.

5 Solidarisierung als »Möglichkeitssinn«

»Wo bleibt das Positive?« Diese Frage von Erich Kästner ist in unserem Fall unberechtigt. In neun betrieblichen Fällen haben wir nachgezeichnet, was Solidarisierung heißen kann, was ihre Voraussetzungen sind, was sie auslöst und mit welchen Lernfortschritten sie verbunden sein kann. Dennoch wollen wir abschließend weitergehende Lernprozesse zumindest andeuten.

Solidarität als Grenzüberschreitung ist der erste Lernprozess. Solidarität erweist sich stark im Nahbereich, erfährt dort aber zugleich die Schranke in den zentralisierten Entscheidungs- und Machtverhältnissen in den Unternehmen. Das zumindest auszugleichen erfordert, Solidaritätserfahrungen zu erweitern. Das heißt erstens die Erweiterung des betrieblichen und politischen Mandats durch die Forderung nach erweiterten Mitbestimmungsrechten, die auf das Terrain der Unternehmensentscheidungen reichen. Und das heißt zweitens das Mandat einer aktiven Strukturpolitik, die eine Neueinbettung von Unternehmen und deren Investitionsentscheidungen vornimmt, strukturverändernde Impulse setzt. Im Grunde eine Selbstverständlichkeit in einer Zeit, in der Transformationsprozesse auf der Tagesordnung stehen.

Solidarität als Zukunftsversprechen ist der zweite Lernprozess. Damit meinen wir den bis heute erst in Ansätzen erfolgreichen Prozess der Übersetzung von individuellem in kollektives Interessenhandeln. Individuelle Stärke als Ressource für Selbstermächtigung zu nutzen kann ein Gewinn sein, wenn sie zugleich kollektive Ressourcen befördert. Lange Zeit stand dies gegeneinander – als Antagonismus innerhalb der Klasse. Doch die Verhältnisse haben sich verändert: Eigeninteressen und Beteiligung haben zu Gunsten einer inklusiven Gegenmachtstrategie vor allem in den indirekten aber zum Teil auch in die direkten Bereiche Einzug gehalten.

Solidarität als öffnender Schlüssel ist der dritte Lernprozess. In fragmentierten und prekären Verhältnissen sind oft Machtressourcen gleichsam von außen erforderlich, damit Belegschaften ihre Ohnmacht angesichts eines übermächtig erscheinenden Managements überwinden können. Organisations- und institutionelle Macht können wir als jene Schlüssel bezeichnen, mit denen es vor allem in den Dienstleistungsfällen unseres Samples gelingt, verriegelte Verhältnisse aufzuschließen.

Angesichts der Transformationsprozesse im Gegenwartskapitalismus plädieren wir für ein plurales Solidaritätsverständnis, das im Shop floor verankert ist, sich aber im Zuge erweiternder Lernprozesse über überbetriebliche und urbane Zusammenhänge bis in Felder des politischen Systems erstrecken kann. Übergreifende Solidarität heißt nicht, die arbeitsweltlichen Bezüge zu kappen, sondern sie im positiven Sinne »aufzuheben«.

Solidarität gehört zu dem, was als überschüssiges oder überschreitendes Denken und Handeln bezeichnet werden kann. In Solidarisierung ist der Widerspruch und das Gegensätzliche eingeschrieben: Solidarisch ist man gegen Leid- und Herrschaftserfahrungen. Zugleich ist Solidarisierung »in nuce« die Geltendmachung einer systemüberwindenden Erkenntnis: dass man weiterkommt, wenn man zusammensteht und – über Trennendes hinweg – gemeinsame Interessen in Anschlag bringt. So wie Konkurrenz die Bewegungsform der kapitalistischen Produktionsweise ist, ist Solidarität die Entdeckung von etwas Unabgeholtem (Bloch), das den Alltagsrealismus durch einen »Möglichkeitssinn« überschreitet. Über diesen Möglichkeitssinn

schreibt Robert Musil in »Mann ohne Eigenschaften« (1978: 16): »Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder jenes geschehen, wird geschehen, muss geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müsste geschehen; und wenn man ihm von irgendetwas erklärt, dass es so sei, wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein.«

Literatur

- Bertelsmann-Stiftung (2022): Gesellschaftlicher Zusammenhalt bleibt unter Druck. URL: www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/gesellschaftlicher-zusammenhalt (Zugriff: 7.5.2024).
- Detje, Richard; Sauer, Dieter (2023): Solidarität in den Krisen der Arbeitswelt. Aktualität kollektiver Widerstandserfahrungen. Hamburg: VSA.
- Durkheim, Emile (1992): Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1991): Erläuterungen zur Diskursethik. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Honneth, Axel (1994): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hürtgen, Stefanie (2013): Mensch sein auf der Arbeit? Kollegialität als Balance von allgemein-menschlichen und leistungsbezogenen Aspekten von Arbeit. In: Billmann, Lucie; Held, Josef (Hg.): Solidarität in der Krise. Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis. Wiesbaden: Springer, 237–262.
- Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard (2018): Arbeit als kollegiales Handeln - Praktiken von Solidarität und Konkurrenz am Arbeitsplatz. Industrielle Beziehungen (4): 446–468.
- Kuhlmann, Martin; Prekodravac, Milena; Rüb, Stefan; Vogel, Berthold (2024): Gesellschaftsbilder. Die Zukunft gewerkschaftlichen Engagements. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Lessenich, Stephan; Reder, Michael; Süß, Dietmar (2020): Zwischen sozialem Zusammenhalt und politischer Praxis: Die vielen Gesichter der Solidarität. WSI-Mitteilungen, Heft 5: 319–326.
- Musil, Robert (1978): Der Mann ohne Eigenschaften, Band 1, Reinbeck b. Hamburg; Rowohlt.
- Schmidt, Werner (2007): Arbeitsbeziehungen und Sozialintegration in Industriebetrieben mit deutscher und ausländischer Herkunft. Industrielle Beziehungen 14 (4): 335–356.
- Schumann, Michael (2003): Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriesoziologie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik. Hamburg: VSA.
- Süß, Dietmar; Torp, Cornelius (2021): Solidarität. Vom 19. Jahrhundert bis zur Corona-Krise. Bonn: JHW Dietz.
- Thompson, Edward P. (1966): The Making of the English Working Class. New York: Vintage.
- Wildt, Andreas (1998): Solidarität – Begriffsgeschichte und Definition heute. In: Bayertz, Kurt (Hg.): Solidarität. Begriff und Problem. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 202–216.