

# Abhandlungen

Helmut Martens

## **Arbeitspolitische Initiativen in der IT-Branche**

Ambivalenzen des dezentralen „Selbertuns“ und Herausforderungen und Chancen einer neuen Netzwerkpolitik für die Gewerkschaften

### **Abstract**

In der aktuellen Debatte über die Restrukturierung der modernen westlichen Gesellschaften unter den Vorzeichen von Globalisierung und Standortwettbewerb überwiegt eine Betrachtung aus institutioneller Perspektive. Der vorliegende Aufsatz nimmt in dieser Lage einen überraschenden sozialen Großkonflikt, der sich vom August 2002 bis zum Februar 2004 im Werk Hoffmannstraße der Siemens AG, dem größten Werk des Konzerns in der Bundesrepublik, ereignet hat, zum Ausgangspunkt von Überlegungen, die sozialinnovative Seite solcher Konflikte näher ins Auge zu fassen. Während die sozialwissenschaftliche Debatte zur „Subjektivierung der Arbeit“ vornehmlich auf neue Formen der Selbstkontrolle und Selbststeuerung der modernen Wissensarbeiter abhebt, lässt sich hier an einem herausgehobenen Konflikt, der von solchen modernen Wissensarbeitern getragen wurde, zeigen, dass das dezentrale Selbertun, das von ihnen in ihrer alltäglichen Arbeit gefordert wird, im Spannungsfeld von fortschreitender Selbstunterwerfung unter ökonomische Zwänge oder Entfaltung von Freiheitspotenzialen ambivalent ist. Zugleich zeigt sich am Beispiel dieses Konflikts, in welcher Weise neue Formen einer Netzwerkpolitik gerade auch in arbeitspolitischen Konflikten entstehen. Sie werden zu einer Herausforderung und Chance für die Gewerkschaften als überkommene und von fortschreitender Erosion bedrohte Institutionen der Arbeit.

## **1 Einleitung**

Angesichts unternehmerischer Rationalisierungsstrategien im Zeichen der neoliberalen Globalisierung, die von prägenden Großkonzernen in stetigen neuen Schüben forciert durchgesetzt werden, befinden sich die deutschen Gewerkschaften mehr in der Defensive denn je. Betriebsräte selbst größter Konzerne werden zunehmend erpressbar.<sup>1</sup> Die Beschäftigung in den Kernbereichen industrieller Produktion, wo die Gewerkschaften noch über Handlungsmacht verfügen, schrumpft. Die Mitgliederzahlen sind unverändert rückläufig. In den neuen

<sup>1</sup> Allerdings scheint die Entwicklung auch zunehmend konfliktträchtig zu werden. Das zeigte sich im Herbst des Jahres 2004 am Konflikt bei Opel Bochum, in der jüngeren Gegenwart im Zuge der Konflikte z.B. um das Stammwerk der AEG oder – eher überraschend angesichts der ausgesprochen sozialpartnerschaftlichen Traditionen in der Branche – bei den Continental Werken angesichts der fortgesetzten Verlagerung von Produktionsstandorten nach Osteuropa.

Sektoren, etwa bei den produktionsnahen Dienstleistungen im IT-Sektor, sind sie immer noch schwach. Weitere Erosionsprozesse scheinen vorgezeichnet.

Nun haben sich gerade die Sozialwissenschaften mit Prognosen immer sehr schwer getan. Zwar kann man mit Gründen bezweifeln, dass die „neoliberale Revolution“ mit dem Ende des Fordismus und im Zeichen tiefgreifender Metamorphosen der sozialen Frage und der Arbeit (Castel 2000; Martens u. a. 2001) schon selbst – denn das wäre eben doch sehr eindimensional gedacht – das Neue einer immer stärker deregulierten und vermarktlichten Ökonomie und Gesellschaft ist und sie stattdessen nur als dessen „Geburtshelfer“ ansehen (Scholz u.a. 2006). Aber es gibt Pfadabhängigkeiten und Bifurkationen sind nicht beliebig möglich. Dennoch bleibt Zukunft offen, birgt Unsicherheiten und eröffnet Möglichkeitsräume. Der heute prägende, institutionentheoretisch geleitete Blick ist dafür wenig sensibilisiert. Für ihn konditionieren „die aus den Interaktionen der Akteure hervorgegangenen Institutionensysteme (...) – im Sinne von ‚Begrenzen‘ und ‚Ermöglichen‘ – die in ihrem Rahmen stattfindenden Aushandlungsprozesse. Und diese wirken wiederum auf die institutionellen Rahmenbedingungen zurück und tragen zu deren Wandel bei“ (Müller-Jentsch 1997, 82). Industrielle Konflikte tauchen hier nur noch als „Aushandlungsprozess“ auf. Der industrielle Konflikt „als ein Grundtatbestand industriekapitalistischer Gesellschaften“ (Müller-Jentsch 1997, 24) wird im Wesentlichen deskriptiv-empirisch behandelt und ist nicht Gegenstand vertiefter theoretischer Reflexion. Dass ihm selbst strukturbildende Kraft zukommen könnte, wie bei M. Weber und G. Simmel z.B. selbstverständlich angenommen, von Marx nicht zu sprechen, ist nicht systematisch im Blick. Der Soziale Konflikt ist aus dieser Perspektive immer schon funktional auf die ihm vorgegebenen institutionellen Rahmungen bezogen, die von daher in der Perspektive eines „stabilen Wandels“ (Schelsky) gedacht werden.

Dagegen ist es anspruchsvoll, die in diesem Aufsatz behaupteten Möglichkeitsräume hinreichend komplex zu erfassen. Es erfordert vielfältige und differenzierte empirische Hintergrundkenntnisse, einen hinreichend komplexen konzeptionellen Zugriff<sup>2</sup> und es bedarf schließlich auch konkreter empirischer Ansatzpunkte bzw. Fälle, die sich als Ausgangspunkt entsprechender Reflexionen eignen. Wenn man dabei aus konzeptionellen Ausgangsüberlegungen heraus die gegenwärtige Krise der Politik (Bauman 1999), also auch der Arbeitspolitik, als bedrückend und bedrohlich ansieht und deshalb geneigt ist, einen herausgehobenen arbeitspolitischen Konflikt als hoffnungsvollen Neuanfang zu werten, darf man bei der Analyse von Möglichkeitsräumen, zu der er herausfordert, keinen Augenblick lang vergessen, dass er an ganz spezifische Bedingungen gebunden ist und in seinem weiteren Verlauf und seinen möglichen Wirkungen in bestimmte Kontexte eingebunden bleibt.

Im Folgenden wird ein sozialer Großkonflikt, der im Zuge der hier angesprochenen neo-liberalen Restrukturierung in einem deutschen Großkonzern aufgebrochen ist, in den Medien und auch in der gewerkschaftlichen Öffentlichkeit allerdings nur begrenzte Aufmerksamkeit auf sich zog, zum Ausgangspunkt einer solchen Reflexion genommen.<sup>3</sup> Er entwickelte sich vom Sommer 2002 bis zum Februar 2004 in München im Werk Hoffmannstraße, dem

2 Der dann im Zweifel nicht einzeldisziplinär bleiben kann, weil komplexe Forschungsstrategien multidisziplinäre Zugänge erfordern. Zum Versuch einer systematischen Rekonstruktion älterer konflikttheoretischer Konzepte im Lichte aktueller empirischer Entwicklungen und heutiger theoretischer Debatten vgl. auch Martens 2006.

3 Die Fallstudie ist ausführlich präsentiert im Rahmen einer breiter angelegten Untersuchung zu Arbeitspolitik und Interessenvertretungsarbeit in der informationellen Ökonomie (Martens 2005a.) Sie basiert empirisch auf Dokumentenanalysen und Interviews mit beteiligten Betriebsräten, örtlichen Gewerkschaftsfunktionären und Aktivisten eines Belegschaftsnetzwerks, das im Konfliktverlauf entstanden ist. Die nachfolgenden Überlegungen stützen sich ferner auf intensive konzeptionelle Arbeiten zur Zukunft der Arbeit (Martens u. a. 2001; Scholz u. a. 2006) sowie langjährige empirische Arbeiten zur Zukunft der Gewerkschaften (Martens 1992) und der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland (u. a. Martens 2002).

größten Einzelwerk des Siemenskonzerns mit ca. 12 000 Beschäftigten. Der Konflikt wird zunächst so rekonstruiert, dass wichtige Strukturbedingungen, Verlauf und Ergebnisse sowie die Handlungsperspektiven der wichtigsten beteiligten Akteursgruppen erkennbar werden (Kapitel 2). Ausgehend von der Darstellung des, insoweit exemplarisch genommenen, Konflikts wird dann diskutiert, an welche besonderen Bedingungen er gebunden ist, dann welcherlei Folgen er für die industriellen Beziehungen in Betrieb und Unternehmen (Mitbestimmung) gezeitigt hat (Kapitel 3). In einem weiteren Schritt wird gefragt, in welcher Weise die beteiligte Gewerkschaft als institutioneller Träger übergreifender, sektoraler oder nationaler Arbeitspolitiken an dem Konflikt beteiligt war oder an ihn anschließen konnte, welche Optionen Gewerkschaften generell in solchen Konflikten offen stehen, mit welchen Konsequenzen sie beim Ergreifen der einen oder anderen Option rechnen müssen, aber auch welche ihnen aufgrund der institutionellen Prägung ihres Handelns schwerer zugänglich sind als andere (Kapitel 4).

Abschließend geht es darum, den Konflikt so zu analysieren, dass der wissenschaftliche Blick für offene Entwicklungsmöglichkeiten geschärft wird und von da aus für die im Konflikt handelnden Akteure unterschiedliche Möglichkeiten ihres praktischen Eingreifens sichtbar werden. Diese Akzentsetzung auf die „konfliktsimulierende Funktion der Sozialwissenschaften“ (v. Ferber 1970) macht es vielleicht möglich, die Ambivalenz und damit größere Offenheit zukünftiger Entwicklungen im Hinblick auf Chancen und Risiken auch institutioneller Akteure herauszuarbeiten (Kapitel 5).

## **2 Die Entwicklung der „New Economy“ in der „Old Economy“ produziert auch neue Konfliktpotenziale – Das Beispiel des Siemenskonflikts**

Wenn von der „New Economy“ die Rede ist, richtet sich der Blick für gewöhnlich auf Start-ups und Technologiezentren (vgl. Deckstein/Felixberger 2000; Meschnig/Stuhr 2001; Staman/Kalcik 2003). Dieser Blick auf das vermeintlich ganz Neue ist nahe liegend, aber so einseitig doch in die Irre führend. Es handelt sich bei der „New Economy“ nicht um einen ausdifferenzierten neuen Bereich der Ökonomie, sondern um neue Strukturierungsmuster, die zuerst in High-Tech-Unternehmen der „Old Economy“ forciert worden sind. L. Hack (2001) hat das am Beispiel von ITT gezeigt. Das Siemens-Projekt der IG Metall, ein Projekt das über den Zeitraum von 1998 bis 2004 darauf gerichtet war, in den Angestelltenbereichen dieses High-Tech-Konzerns die niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrade zu verbessern, zielte auf einen vergleichbaren Konzern und stand dabei in der Tradition früherer „Angestelltenprojekte“ der IG Metall.<sup>4</sup> Es zielte also noch nicht auf die „Metamorphosen der Arbeit“, die seither unter den Stichworten der „Subjektivierung“ und „Entgrenzung“ im Hinblick auf ihre dezentrale Organisation und Teamförmigkeit, neuen Formen der Beteiligung, die Übernahme unternehmerischer Verantwortung und Selbstrationalisierung usw. geführt wird (Kleemann u.a. 2002, Lohr 2003). U. a. wegen der von L. Hack vertretenen These wurde dieses „Siemens-Projekt“ der IG Metall in eine Untersuchung einbezogen, die

<sup>4</sup> Zu nennen ist hier insbesondere das Verbundprojekt Angestellte der IG Metall, das von 1989 – 1993 durchgeführt wurde, an das sich das Organisationsentwicklungsprojekt der IG Metall anschloss und aus dem heraus dann sowohl das Siemens-Projekt als auch das IT-Netzwerk Rhein-Main, eine Mischung von Arbeitskreis und Netzwerk zwischen Betriebsräten aus mehreren Verwaltungsstellen der IG Metall, Impulse bekamen (vgl. Martens 2005a).

sich der Entwicklung von Arbeit und Interessenvertretung, ausgehend von vergleichbaren Modellprojekten innerhalb der IT-Branche und bei den audio-visuellen Medien, zuwandte (Martens 2005a). Dabei ist der Fall, auf den nun näher eingegangen wird, weniger das „Siemens-Projekt“ der IG Metall als vielmehr ein konkreter arbeitspolitischer Konflikt im Werk Hoffmannstraße der Siemens AG.

Dieser Konflikt hat sich seit dem Sommer 2002 über mehr als 1 ½ Jahre hingezogen. Er entzündete sich daran, dass der Siemenskonzern von ca. 7.300 Beschäftigten seiner ICN-Sparte im Werk Hoffmannstraße in kurzer Frist (noch im Herbst 2002) 2.600 Beschäftigte entlassen wollte. Es handelt sich um Entwicklungsbereiche. Über 50% der Beschäftigten haben einen Hochschulabschluss, ca. 40% arbeiten im außertariflichen Bereich. Etwa sechs Prozent sind bei Konfliktbeginn gewerkschaftlich organisiert. Im Betriebsrat hat die IG Metall eine knappe Mehrheit gegenüber der „Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Betriebsräte“ (AUB) aufgebaut und von dem oben erwähnten „Verbundprojekt Angestellte“ der IG Metall profitiert. Die Arbeit hat sich im Laufe der neunziger Jahre zunehmend im Sinne jener Stichworte verändert, die die Debatten um eine Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit bestimmen (flache Hierarchien, Teamwork, Vernetzung, Kundennähe, Entgrenzung). Changemanagement und Commitment waren angesagt und wurden von den Beschäftigten mit vollzogen. Aber die angekündigten Entlassungen – im „Hause Siemens“ mit seiner in Jahrzehnten gewachsenen Unternehmenskultur – bedeuteten einen Bruch. Anders als in den während des Hypes gegen Ende der neunziger Jahre rasch gewachsenen Start-ups, für die Städtler u. a. (2004, 159) unter Bezugnahme auf Berner (1999) von einem „neuen psychologischen Vertrag“ sprechen, der „Unsicherheit, Flexibilisierung und Eigenverantwortung (insbesondere hinsichtlich der persönlichen und unternehmerischen Risiken des beruflichen Handelns)“ hervorhebt, galt hier noch eher, dass derjenige, der als hochqualifizierter Angestellter bei Siemens eine unbefristete Stelle erreicht hatte, es „eigentlich geschafft“ hatte.

Für den Betriebsrat eröffneten die herkömmlichen institutionellen Handlungsmuster (betriebliche Mitbestimmungsmöglichkeiten, Einflussnahmeversuche im Aufsichtsrat) nach eigenem Bekunden keine ernstzunehmenden alternativen Optionen. Die Welt war hier anders als (früher einmal) im Bereich der Montanmitbestimmung und (heute noch) in der Automobilindustrie.<sup>5</sup> Eingespielte Muster des repräsentativen Verhandels der gewählten Interessenvertreter im Wirtschaftsausschuss oder bei den Vorbesprechungen zu Aufsichtsratssitzungen, bei denen der Betriebsrat als Verhandlungspartner ernst genommen wird – und im Zweifelsfalle auch über Mobilisierungsmöglichkeiten unter den i. d. R. hoch organisierten Beschäftigten verfügt – gab es hier nicht. Das Management war zudem erkennbar in keiner Weise auf auch nur geringe Kompromisse hin orientiert, und der Aufsichtsrat war bei früheren, weniger gravierenden Entscheidungen ein Gremium, in dem die Arbeitnehmervertreter im Grunde schon immer mit bereits abgeschlossenen Entscheidungsprozessen konfrontiert worden sind. Im Zeichen des Shareholder Value, so argumentierte der Vorstand nun, sei Quersubventionierung ausgeschlossen und die Synchronisierung der internationalen Marktentwicklung zwingend zu einer drastischen Verringerung der Stammbeslegschaft. Das war der aus Vorstandssicht

5 Es gibt verschiedene Untersuchungen, die belegen, dass die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat hier - anders als z.B. in der Automobilindustrie, aber ähnlich wie in vielen Tochterunternehmen ausländischer Konzern - eigentlich nur die Funktion eines „sozialen Gewissens in einem Nachbeschlussorgan“ haben (Bamberg u. a. 1987, S. 59 ff.) und wirkliche Mitbestimmungsmöglichkeiten auf dieser Ebene im Grunde nicht gegeben sind. Vgl. auch die „Rangliste: Stärke der Mitbestimmung“ bei R. Zugehör (2001), die sich auf Ergebnisse der genannten und einer weiteren Untersuchung von Steinmann u. a. (1987) stützt. Der Siemenskonzern rangiert hier unter 62 Unternehmen auf Platz 60. Auch in den bei K. Dörre (2002) präsentierten Fallstudien finden sich Belege für diese These.

nicht verhandelbare Kern seiner Entscheidung. Also konfrontierte der Betriebsrat die Belegschaft offensiv mit diesem tief einschneidenden Bruch. Die Beschäftigten hätten auf die Ankündigung des Managements auf einer ersten außerordentlichen Betriebsversammlung mit „*einem großen Nicht-Begreifen*“ reagiert, meint ein Betriebsratsmitglied, das weiterhin von „*Schockzuständen, aber auch viel Verdrängung*“ spricht (Betriebsrat).

Der Betriebsrat beteiligte sich im Folgenden an der systematischen Herstellung einer betrieblichen und konzernweiten Öffentlichkeit, während zugleich aus der Belegschaft heraus selbsttätig eine virtuelle Öffentlichkeit aufgebaut wurde, in der nicht zuletzt die zutiefst getroffenen Emotionen der Beschäftigten artikuliert werden konnten. Aus ersten Aktivitäten heraus (kleinere spontane Versammlungen, Gespräche vor dem Betriebsratsbüro, Austausch von E-Mailadressen, selbstorganisierte Beratungsangebote z. B. zum Kündigungsschutz) bildeten sich Gruppen, über deren Entstehen das Management nach Einschätzung von Aktivist\*innen zunächst vermutlich ganz froh gewesen ist: „*Auf diese Weise hat es schließlich keine Amokläufer und keine Selbstmorde gegeben. Aber dann haben sie natürlich gemerkt, dass sich über diese Aktivitäten wirklicher Widerstand organisiert hat*“ (Beschäftigte). Es bildeten sich verschiedenste Gruppen: im Hinblick auf die Bewältigung der emotionalen Situation, zur Organisation von Hilfe, für die „Prozessbeobachtung“ der späteren Arbeitsgerichtsprozesse, zur Selbsthilfe und auch zur politischen Arbeit. Einzelne Themen waren: Agenda 2010, Änderungen zum Kündigungsschutzgesetz, zur Organisation von Besuchen bei Politikern, Podiumsdiskussion mit den Grünen oder die Organisation eines Besuchs im Landtag. „*Da hat sich schon ein beachtlicher politischer Wandel im Bewusstsein der Menschen ergeben*“ (Beschäftigte). Im Kern allerdings ging es freilich um den Erhalt der Arbeitsplätze am Standort.

Der Betriebsrat verschaffte sich im weiteren Verlauf ökonomische und juristische Expertise von außen, entwickelte darüber in der intensivierten Kommunikation mit der Belegschaft ein auf die Sparte bezogenes Gegenkonzept, das die Beschäftigten überzeugte, und wurde unversehens zum organisierenden Gegenpol eines Großkonflikts, in dem das Management sehr schnell die Meinungsführerschaft verlor. Aus Sicht der befragten Betriebsratsmitglieder war die wachsende Resonanz unter den Beschäftigten eine nahezu überwältigende Erfahrung. Hatte man früher in den einzelnen Büros und Abteilungen praktisch jeden einzelnen Beschäftigten aufs Neue einzeln ansprechen müssen, wenn es z. B. darum ging, Unterschriften für Wählerlisten zu Betriebsratswahlen zu sammeln, so war man nun regelmäßig von Menschentrauben umringt.

Die erste Phase des Konflikts (August bis Oktober 2002) mündete schließlich in ein vorläufiges Ergebnis. Vereinbart wurden: Arbeitszeitverkürzungen, sogar im Bereich von AT-Angestellten, die Einrichtung einer Beschäftigungsgesellschaft, maximal 1.100 Entlassungen, wobei nur Beschäftigte entlassen werden durften, die jünger als 45 Jahre waren und von denen man noch irgendwie hoffen konnte, dass sie auf dem Arbeitsmarkt nicht gänzlich chancenlos waren. In dieser Phase war eine erstaunliche Entfaltung von Öffentlichkeit zu beobachten. Zu verzeichnen waren u. a.:

- Sieben außerordentliche Betriebsversammlungen sowie eine beachtlich große Demonstration vor der Hauptverwaltung des Konzerns (ca. 3.000 TeilnehmerInnen, von denen allerdings nur ein Teil aus dem Werk kam).<sup>6</sup>
- Der Aufbau eines (virtuellen) Netzwerkes von ca. 700 Beschäftigten der Sparte, die von den drohenden Kündigungen betroffen waren.
- Der Aufbau eines Internetauftritts ([www.netzwerkit.de](http://www.netzwerkit.de)), in dem die Betroffenen kommunizieren konnten (mit 8.000 Klicks täglich (!) in der heißen Phase des Konflikts).
- Das Management versuchte zeitweilig mit einer eigenen Intranetseite Meinungsführerschaft zurückzugewinnen, gab diesen Versuch aber nach drei Wochen (mit insgesamt 53.000 Klicks) auf.

Am erstaunlichsten ist aber, dass der Konflikt mit der vorläufigen Einigung im Herbst 2003 keineswegs beendet war. Ca. 400 Beschäftigte wechselten in die Beschäftigungsgesellschaft, weitere 350 wurden gekündigt. Mehr Kündigungen waren im Ergebnis der Handhabung der ersten Vereinbarung durch das Management nicht möglich, denn gekündigt werden durfte danach nur, wer zuvor auf seine Bereitschaft zum Wechsel in die Beschäftigungsgesellschaft angesprochen worden war. Die IG Metall dokumentierte den Konflikt bis zu diesem Punkt in mehreren Broschüren (vgl. v. a. Schuhler 2003), die dem Konzern augenscheinlich derart unangenehm waren, dass er diese Dokumentationen selbst zum Gegenstand eines Rechtsstreits machte, in dem er unterlag. Ca. 200 der Gekündigten reichten, unterstützt vom Betriebsrat, eine Kündigungsschutzklage ein. Normalerweise wären sie damit aus dem Blickfeld der bis dahin entstandenen betrieblichen Öffentlichkeit herausgetreten gewesen. Aber im vorliegenden Fall war das nicht so:

- Mitglieder der virtuellen Belegschaftsnetzwerke gingen als „Prozessbeobachter“ zu jedem einzelnen Arbeitsgerichtsprozess.
- Berichte über jeden Prozess wurden im Netz veröffentlicht (und von den Arbeitsrichtern gelesen, nach Auffassung des Betriebsrats als den wohl eifrigsten Lesern).
- Das Belegschaftsnetzwerk, bzw. dessen Kern oder organisierende Knoten, veranstaltete zudem Besuche im Landtag und Podiumsdiskussionen mit Politikern, über die ebenfalls im Netz berichtet wurde.
- Nach 89 Arbeitsgerichtsprozessen stand es zu Beginn des Jahres 2004 89:0 gegen Siemens. Im Mai 2004 lautete das Ergebnis 125:0. Nach Interviewaussagen wurden die Klagenden wieder eingestellt und nicht etwa abgefunden.

Der Konflikt endete im Februar 2004. In einem Bündel von Betriebsvereinbarungen konnte aus Sicht des Betriebsrats ein weitgehender Erfolg festgeschrieben werden.<sup>7</sup> Allerdings gingen die befragten Betriebsräte davon aus, dass dies nur ein „Zwischenstand“ sei.<sup>8</sup> Im Zeichen von

6 Einer der befragten Betriebsräte schildert: „Da kam natürlich die Frage: Woher kriegen wir die Transparente. Und da haben wir gesagt, die müsst ihr selbst malen. (...) Für das Management ist es unvorstellbar gewesen, dass hoch qualifizierte Angestellte aus dem Werk Hoffmannstraße in großer Zahl in ein Gewerkschaftshaus der IG Metall gehen. Die sind aber gekommen und haben mit den Malfarben ihrer Kinder auf teuren Stoffen gemeinsam Transparente gemalt. (...) Also, Solidarität geht auch mit Studierenden. Man muss sie nur ‘arteigen‘ ansprechen.“

7 In einer Sonderausgabe von „Information & Kommunikation. Zeitung von IG Metall Vertrauensleuten und Betriebsräten der Siemens AG“ werden als Ergebnisse u. a. aufgelistet. (1) Reintegration von 217 Mitarbeitern statt Beendigung des Arbeitsverhältnisses, (2) neues Vergleichsangebot für die Mitarbeiter, die gegen Kündigungen klagen, (3) Sicherung des Standortes auf absehbare Zeit, (4) vorerst Beendigung des Personalabbaus, (5) Interessenausgleich für Beschäftigte, die an einen anderen Standort versetzt wurden.

8 Bemerkenswerter Weise hat der Betriebsrat dann durch einen vorzeitigen Rücktritt der Belegschaft ganz bewusst Gelegenheit gegeben, diesen Zwischenstand auch selbst zu bewerten. Bei der um ein Jahr vorgezogenen Neuwahl stieg die Wahlbeteiligung um ca. 20 auf über 70 Prozent und die Kandidaten der IG Metall konnten deutliche Stimmengewinne erzielen.

Offshoring, gerade auch in der IT-Branche, sei mit neuen Konflikten zu rechnen.

Auf den geschilderten Konflikt bezogen kann man zusammenfassend von einem bemerkenswerten Erfolg der Beschäftigten und ihrer betrieblichen Interessenvertretung sprechen, dem die örtliche IG Metall zugearbeitet und von dem sie nicht zuletzt mit erheblichen Mitgliedererträgen auch deutlich profitiert hat.<sup>9</sup> Auf der anderen Seite hatte der erfolgreiche Widerstand an einem Standort jedoch in keiner Weise dazu geführt, dass der Konzernvorbstand seinen insgesamt harten Kurs einer strukturellen Anpassung des Unternehmens an die Herausforderungen kompetitiverer Märkte in Frage gestellt hätte. Ganz im Gegenteil drohte der Konzern im Frühjahr 2004 an traditionellen Produktionsstandorten – aus Sicht der IG Metall – geradezu mit einer „Kahlschlagpolitik“, der sie als Alternative das Modell 5.000 x 5.000 bei VW in Wolfsburg als Beispiel „innovativer Arbeits- und Unternehmenspolitik“ (Schumann 2005) entgegenstellte, wo in den vergangenen drei Jahren eine neue Produktionslinie mit inzwischen ca. 3.500 Beschäftigten aufgebaut wurde, die zuvor zu ca. 90 Prozent arbeitslos gewesen waren.<sup>10</sup> Nachdem im Anschluss an den erheblichen Beschäftigtenabbau bei Opel im Herbst 2004 nunmehr auch in anderen Konzernen, z.B. bei Daimler/Chrysler, erhebliche Kosteneinsparungen verbunden mit dem Abbau von Beschäftigung vereinbart bzw. angekündigt (VW) worden sind, scheinen die von der IG Metall bislang als Gegenmodell gehandelten Regelungen bei VW unter weiteren Druck zu geraten und als Alternative weniger zugkräftig.

### 3 Eine Fallstudie ist eine Fallstudie, aber sie ist doch kein singuläres Ereignis

Zunächst einmal ist dieser spektakuläre Konflikt ein Einzelfall. Er war, wie gezeigt, an spezifische Bedingungen gebunden und ereignete sich, während gleichzeitig in der IT-Branche zig-tausend Arbeitsplätze eher geräuschlos verloren gegangen sind.<sup>11</sup> Augenscheinlich ist er vor allem durch den gewollten Bruch mit einer in Jahrzehnten gewachsenen Unternehmenskultur zu erklären, ebenso mit dem Handeln von Betriebsrat und örtlicher IG Metall, vermutlich auch mit Fehleinschätzungen und Fehlern des Managements, aber nicht zuletzt auch mit überraschenden Initiativen jener modernen Wissensarbeiter, die in diesen Konflikt involviert sind. Und wie am Schluss des voran stehenden Abschnittes angedeutet, ändert der zunächst einmal bemerkenswerte Ausgang des einzelnen Konflikts nichts an den Grundlinien der weiteren neoliberalen Restrukturierung – innerhalb des Siemenskonzerns und weit darüber hinaus.

Allerdings ist der Konflikt auch nicht völlig singulär. Es gibt empirische Belege dafür, dass sich in der IT-Branche auch dort, wo sich der Abbau von Beschäftigung eher unspektakulär vollzogen hat und eher der von Städtler u. a. so genannte „neue psychologische Vertrag“ gilt, das „we are all family“ aus den Jahren des ungebrochenen Booms (Meschnig/Stuhr 2001)

9 Die IG Metall hat über den Konflikt ca. 900 neue Mitglieder gewonnen. Die deutlich gestiegene Mitgliederzahl ist auch über die Führungskrise der IG Metall im Herbst 2003 hinweg stabil geblieben, im Unterschied zur Mitgliederentwicklung in der Verwaltungsstelle insgesamt.

10 5.000 x 5.000 bezieht sich dabei auf das Ziel, in der Endphase 5000 Beschäftigte mit einem Einkommensniveau von 5000 brutto DM im Monat, und damit deutlich unter dem Niveau des sonst gültigen Haustarifvertrages bei VW, aber auf dem Niveau sonst gültiger Flächentarifverträge zu beschäftigen (vgl. IG Metall 2001, SOFI 2004, Schumann 2005).

11 Der Beschäftigtenrückgang betrug nach den Jahren dynamischen Wachstums bis zum Ende der neunziger in den Jahren 2002 38.000 und 2003 nochmals 30.000 (vgl. Menez 2004, S. 6).

inzwischen Risse bekommen hat. In nicht unbeachtlicher Zahl sind inzwischen Betriebsräte entstanden (vgl. politik digital 2001; Ittermann 2003; Martens 2005a) und es hat sich in kurzer Zeit ein bemerkenswertes Grundmuster betrieblicher Interessenvertretungsarbeit entwickelt.<sup>12</sup> Seine Merkmale sind: hoch professionelle Arbeit, ähnlich wie in ihrer beruflichen Tätigkeit, meist keine Freistellungen wegen der Bedeutung von employability und beruflicher Karriere, teamförmige, nicht hierarchische und flexible Arbeitsweisen, hohe Transparenz gegenüber den Beschäftigten, oft weitgehende Ansprüche auf Mitgestaltung als Kooperationspartner des Managements innerhalb des Handlungshorizonts einzelwirtschaftlicher Rationalität – der, wie gezeigt, auch im skizzierten Beispiel eine unhintergehbare Handlungsbedingung für den Betriebsrat blieb –, aber nicht selten auch eine beachtliche Konfliktbereitschaft bis hin zu wiederholten Einigungsstellenverfahren in der ersten Amtszeit eines erstmals gewählten Betriebsratsgremiums. Insgesamt kann man in einer größeren Zahl von Unternehmen von Entwicklungen einer professionellen Interessenvertretungsarbeit in einem, verglichen mit dem hier präsentierten Konflikt, eher vorpolitischen Raum sprechen (Martens 2005a, 85ff).

Im Kontext der aktuellen sozialwissenschaftlichen Debatten um die „Subjektivierung der Arbeit“ und ein neues „Arbeitskraftunternehmertum“ (Kuda/Strauss 2002) verdient der Konflikt einige Aufmerksamkeit, weil sich in seinem Licht neue Einsichten ergeben. Die viel berufenen „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) in Gestalt der hoch qualifizierten Angestellten und modernen Wissensarbeiter haben sich im Verlauf dieses Konflikts als neue individuelle zivilgesellschaftliche Subjekte (Wolf 2001) entpuppt und entsprechen nicht dem Bild, das im Idealtypus des Arbeitskraftunternehmers von ihnen gezeichnet wird oder das sich nach den Vorstellungen einer immer weiter fortschreitenden Selbstunterwerfung unter die Prozesse der Subjektivierung (Moldaschl 2001) oder einer fortschreitenden Individualisierung ergäbe. Erst sie, diese neuen individuellen zivilgesellschaftlichen Subjekte, haben die arbeitspolitischen Dimensionen des Konflikts artikuliert, die sichtbar werden, wenn man den Zusammenhang verschiedener gesellschaftlicher Teilsysteme denkt und herstellt: Dann geht es um die Sicherung der Qualifikation derjenigen, die zukünftig nicht mehr zur Stammebelegschaft gehören und nur noch „Freie“ oder Leiharbeiter sein sollen. Es geht um den Umgang mit Einkommensverlusten und dem Verlust von sozialem Status. Es geht um die Frage nach integrierenden Konzepten, die Stakeholderinteressen berücksichtigen, um die Abwehr einer drohenden Zerstörung von lokal gebundenem ökonomischem Potenzial, um die Verteidigung von bis dahin sozial als lebenswert erfahrenen Arbeits- und Lebenszusammenhängen. Der Konflikt bleibt bei all dem auf den Erhalt der Arbeitsplätze am Standort konzentriert. Aber mit der erfolgreichen Infragestellung eines strikt an Shareholderinteressen orientierten Unternehmenskonzepts werden doch sehr viel weiter reichende Potenziale sichtbar. Der Konflikt bestätigt insofern die These von F. O. Wolf, nach der sich das dezentrale ‚Selbertun‘ zwar *„als die effizienteste realisierbare Weise einer repressiven Selbsteinbindung erweisen“* kann, ein *„äußerlich und objektivierend betrachtet kaum davon unterscheidbares Handeln(...) sich dagegen als eine durchaus wirksame Form einer ‚Disziplin der Freiheit‘ erweisen“* kann (Wolf 2001, 137).

<sup>12</sup> Städtler u. a. (2004) weisen zu Recht darauf hin, dass in den Klein- und Kleinstbetrieben unter den start ups Betriebsräte nach wie vor selten sind, aber dies ist wohl doch eher ein generelles Kleinbetriebsphänomen denn ein Hinweis auf ein besonderes Problem der New Economy.

## 4 Der Konflikt als Herausforderung für gewerkschaftliche Arbeitspolitik

Für die IG Metall als zuständige Gewerkschaft stellte dieser Konflikt in mehrfacher Hinsicht eine Herausforderung dar. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf das im Konflikt entstandene und bis auf den Tag aktive Belegschaftsnetzwerk, das das vielleicht bemerkenswerteste Ergebnis dieses Konflikts ist. Es gibt innerhalb dieses Netzwerkes keinerlei Hierarchie im klassischen Sinne. Hierarchie ergibt sich vielmehr – „*sofern man das noch so bezeichnen kann*“ (Beschäftigter) – durch die jeweiligen Aktivitäten der Mitglieder, also der Netzwerk-knoten. Es gebe eine Art Kernteam, einen inneren Kreis<sup>13</sup>, daneben aber auch einen äußeren Kreis von Aktiven, die z. B. bestimmte Themen aufgriffen (z. B. Offshoring, Organisation von Politikerbesuchen, Mobbing). Dadurch bildeten sich, so Interviewaussagen, spontan neue Gruppen, die ihre Homepage machten usw. Daneben gebe es noch diejenigen, die sich aktiv beteiligten, wenn man sie dazu aufrufe (z. B. zur Teilnahme an einer Demonstration). Und schließlich gebe es diejenigen, die konsumierten und „*vielleicht ein ganz kleines bisschen oder auch gar nicht aktiv mit machen*“ (Beschäftigte). Diese einzelnen Kreise sind nicht hermetisch gegeneinander abgeschlossen, sondern durchaus durchlässig. Jemand kann sich mit der Zeit zunehmend aktivieren und jemand anderes langsam in eine passivere Rolle begeben. Zwar ist die Homepage des Belegschaftsnetzwerkes im Verlauf des Konflikts von der IG Metall übernommen worden, aber ein Mitglied des Netzwerkes meint doch: „*Gewerkschaft und Netzwerk sind also zwei Strukturen, die sich widersprechen. Denn die Gewerkschaft ist ja eine streng hierarchische Organisation. Und je mächtiger wir werden, desto größer werden die Reibungen*“ (Beschäftigte). Dafür gibt es schon frühzeitig Beispiele, etwa als Mitglieder des Belegschaftsnetzwerkes auf ihrer Homepage einen unter Beteiligung der IG Metall in einer anderen Verwaltungsstelle abgeschlossenen Sozialplan öffentlich kritisieren, wogegen der 1. Bevollmächtigte der Verwaltungsstelle in München zu intervenieren suchte.

Die Unterschiede der beiden Organisationsprinzipien werden an solchen Beispielen in aller wünschenswerten Klarheit deutlich. Im konkreten Einzelfall existierten sie allerdings im ersten Jahr nach dem Konflikt nicht nur nebeneinander, sondern es gab im Ergebnis der geschilderten Entwicklungen offensichtlich auch die Einsicht der maßgeblichen Personen innerhalb beider Strukturen, wechselseitig aufeinander verwiesen zu sein, wobei der Betriebsrat ebenso wie die hauptamtlichen Projektmanager des „Siemens-Projekts“ der IG Metall – beide haben nach dem Urteil von Aktiven aus dem Belegschaftsnetzwerk dessen Entwicklung unterstützt – noch einmal je spezifische eigene Position in dem Beziehungsgeflecht der Handelnden auf Seiten der Belegschaft und der Gewerkschaft einnehmen dürften.<sup>14</sup>

Generell spielen Netzwerke neben dem klassischen „Apparat“ bereits seit einiger Zeit eine beachtliche Rolle im Organisationsbereich der IG Metall. In der „New Economy“ sind z.B. etliche Betriebsrätenetzwerke entstanden - auf Betreiben der IG Metall, um neue Dialogräume aufzubauen und Unterstützungsstrukturen für Betriebsräte anbieten zu können (Martens

13 Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Mitglieder dieses inneren Kreises ganz überwiegend zugleich aktive Mitglieder anderer zivilgesellschaftlicher Organisationen sind bzw. dies bereits vor der Entstehung dieses Netzwerkes gewesen sind. Innerhalb des Betriebs war die IG Metall für sie bis zum hier behandelten Konflikt eher weniger von Interesse. Sie wurde erst wichtig, nachdem Gewerkschaft im ‚Zusammenspiel‘ von Belegschaftsnetzwerk, Betriebsratshandeln und Handeln der örtlichen Gewerkschaft im Betrieb gewissermaßen neu erfunden worden ist.

14 Nach gut einem Jahr wurden Reibungen allerdings so groß, dass wechselseitige Distanzierungen zur Beendigung einer bis dahin engen Kooperation zwischen den IG Metall-Betriebsräten und einem Betriebsratsmitglied aus den Reihen dieses Belegschaftsnetzwerkes führten.

2005a). Säuberlich getrennt von diesen Netzwerken hat sich innerhalb der IG Metall in Bezug auf deren traditionelle Klientel ebenfalls so etwas wie eine ‚Netzwerksszene‘ entwickelt (Becker-Töpfer 2001, Martens 2005a). Erfahrungen aus den unterschiedlichsten Berater- und Betriebsrätenetzwerken werden hier austauscht, erweiterte Möglichkeiten virtueller Vernetzung werden genutzt, um Betriebsräte dabei zu unterstützen, mit dem ‚Jobenrichment‘, das sie bewältigen müssen, zurecht zu kommen. Alle diese Netzwerke (regional, mit Branchenbezug, entlang von Wertschöpfungsketten, bezogen auf Konzerne) sind so etwas wie ‚Strategien als Kunst der Aushilfe‘ für unterschiedliche Ziele (Erfahrungsaustausch, Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifizierung, Chance für proaktives Handeln usw.). Die formale Gewerkschaftsorganisation wäre ohne sie überhaupt nicht mehr leistungsfähig, tut sich andererseits aber doch schwer damit, solche anderen Arbeitsformen zu adaptieren. Am Beginn der Netzwerkarbeit unter Betriebsräten und in den Gewerkschaften konnte man so viel Engagement für das Experimentieren mit etwas Neuem beobachten, aber auch mancherlei Vorsicht gegenüber der alten Organisation, dem ‚Apparat‘. Es ging den Beteiligten vor allem darum, ihre Experimentierfelder zu sichern und möglichst auszuweiten. *„Lasst uns nicht definieren, was Netzwerke sind. Denn dann definieren wir ja auch, was sie nicht sind und schränken uns womöglich selbst die notwendigen Räume zum Ausprobieren von Neuem ein“* (eigene Diskussionsmitschrift), war so der Tenor einer Diskussion unter diesen Networkern in der IG Metall im Frühjahr 2001. Dass die neuen Ansätze irgendwie quer zu eingeschliffenen Organisationspraxen liegen, auf ungesichertem Terrain erprobt werden müssen und innerhalb der Gewerkschaften nicht nur Befürworter finden könnten, klang deutlich an, aber auch das sichere Gefühl, dass man beides braucht: Die dauerhafte formale Organisation, die auf Außenwirkung hin angelegt ist, mit ihrer Hierarchie, ihrem Zentrum, mit starren Regeln und festen Grenzen, Anreizen und Sanktionen und die Netzwerke zur Aktivierung ihres internen Potenzials, die heterarchisch aufgebaut sind, flexibel und offen und deren Knoten je nach Anlass und nach einem Prinzip des Gebens und Nehmens aktiv werden (Becker-Töpfer 2001). Der hier analysierte Konflikt, in dem ein Belegschaftsnetzwerk, also wiederum etwas Neues, entstand, zeigt nun, dass es darauf ankommen wird, entstehende Reibungen produktiv zu machen.

## 5 Soziale Konflikte als sozial innovative Prozesse

Der skizzierte arbeitspolitische Konflikt ist und bleibt bei allen diesen Überlegungen ein Einzelfall. Er passt nicht in das allgemein gezeichnete Bild moderner Wissensarbeit in der Branche und ist auch ersichtlich an besondere Bedingungen gebunden. Neue Probleme für die IT-Branche zeichnen sich allerdings generell ab. ‚Going East‘, ‚Offshoring‘ und ‚Nearshoring‘ sind die bereits erwähnten Stichworte<sup>15</sup>. Über die Entwicklungen, die weiter oben als Herausbildung eines Grundmusters professioneller Interessenvertretungsarbeit bezeichnet wurden, sind in den letzten Jahren veränderte Ausgangsbedingungen entstanden. Es gibt auch

<sup>15</sup> vgl. die Analyse von A. Boes und M. Schwemmler (2004), die Offshoring als Ausdruck eines tiefgreifenden Strukturwandels der IT-Branche ansehen und in ihrer kritischen Auswertung vorliegender Analysen, v.a. von Unternehmensberatern, zu dem Schluss kommen, dass „die vorliegenden Prognosen noch keine gesicherten Aussagen“ zulassen, dass aber davon ausgegangen werden kann, „dass die zu erwartende Intensivierung der Offshoring-Entwicklung insgesamt negative Effekte auf den IT-Arbeitsmarkt haben wird“ (S. 125) – und im übrigen in ihren Interviews mit Interessenvertretern und Führungskräften Anhaltspunkte dafür gefunden haben, dass im Falle betriebsbedingter Kündigungen, „die Stimmung in der Belegschaft sehr schnell kippen“ und es „zu aktiver Gegenwehr“ kommen kann (S. 107).

in der IT-Branche Betriebsräte – und oftmals zwischen ihnen vernetzte Strukturen. Sie sind aus dem Segment der so genannten neuen Wissensarbeiter oder Arbeitskraftunternehmer hervorgegangen und sie agieren in einem entsprechenden Rahmen, der hier als vorpolitischer Raum bezeichnet wurde.<sup>16</sup> Aber sie stehen zugleich auch für jene „neuen individuellen zivilgesellschaftlichen Subjekte“, die – so wurde hier argumentiert – nichts anderes als die Kehrseite eben des Arbeitskraftunternehmertums sind. Schließlich ist der Siemenskonflikt auch als arbeitspolitischer Großkonflikt nicht singulär geblieben, wie die jüngste Entwicklung von Auseinandersetzungen um den Erhalt größerer Standorte belegt.<sup>17</sup> Gleichwohl, in der IT-Branche ist er überraschend:

- Für Akteure im ökonomischen System, die im Ernst davon ausgehen, dass sie es bei den neuen „unselbstständigen Selbstständigen“ mit „*homini oeconomici*“ zu tun haben, den Thesen einer weit vorangeschrittenen Individualisierung aufsitzen und sich Arbeitspolitik im Kern nur in institutionell vorgestanzten aber von Erosion bedrohten Mustern vorstellen können;
- für Akteure im politischen System, die im Blick auf das gesellschaftliche Teilsystem Wirtschaft im Wesentlichen den Blickwinkel von Spitzenmanagern nachvollziehen und auf deren Expertise setzen, dann aber für die Folgeprobleme einer Wirtschaftspolitik, die nur noch in der Wirtschaft stattfindet, immer weniger überzeugende sozialpolitische Lösungen haben;
- für wissenschaftliche Beobachter, die im Zeichen von Globalisierung und vermeintlich unausweichlicher Verabschiedung des alten Sozialstaates zugunsten eines modernen Wettbewerbsstaats nur noch nach einzelwirtschaftlichen Best-Practice Modellen suchen und Beteiligung oder gar Mitbestimmung letztlich nur noch unter Effizienzgesichtspunkten ihr Recht zubilligen.

Muss man deshalb nicht sagen, dass der skizzierte Konflikt Anlass dazu geben sollte, den verengten „Tunnelblick“ auf Effizienz im Rahmen einzelwirtschaftlicher Rationalität aufzugeben? Könnte es nicht sein, dass der skizzierte Konflikt viel eher als manche Expertenkommission „von oben“ darüber belehren könnte, Experten „von unten“ sozial innovative und ökonomisch tragfähige Lösungen entwickeln zu lassen? Zeigt er nicht, dass die Unzufriedenheiten und latenten Kritiken an „der Politik“ und „den Gewerkschaften“ sich unter bestimmten Bedingungen, etwa bei einer weiteren Entfaltung von Netzwerkpolitiken, wie sie im skizzierten Konflikt entstanden, in einer Weise artikulieren können, die aus Vereinzelung und Frustration heraus führen und eine bemerkenswerte Produktivität befördern?<sup>18</sup> Selbstredend ist dies nicht ausgemacht. Verschiedene Beobachter werden solche Möglichkeiten

16 Vgl. aber Boes/Trinks(2006, 318), die am Schluss ihrer jüngsten empirischen Studie die Hypothese formulieren: „Die Sozialbeziehungen in den Dienstleistungsbereichen der IT-Industrie wandeln sich von der Gemeinschaft zum Interessengegensatz (...) die Handlungsstrategien beider Seiten (werden) neu organisiert.“

17 Dabei zeigte sich in dem in Fn 1 neben anderen erwähnten Konflikt um die PKW-Reifenproduktion am Standort Stöcken eine nicht unbeachtliche Parallele: Auch hier gelang es Betriebsräten und Gewerkschaft bei ihrer Forderung nach einer anderen Unternehmensstrategie die Führungskräfte des Unternehmens weitgehend auf ihre Seite zu ziehen. Eine führende deutsche Wirtschaftszeitung sah in dieser Hinsicht den Vorstandsvorsitzenden Wennemer „allein zu Haus“ (Interviewangabe).

18 In seiner Analyse der Zerstörung öffentlicher politischer Räume schreibt Z. Baumann: „Privatisierte Unsicherheit trägt viele Masken und zeigt kaum je ihr wahres Gesicht, das man – wie jenes der Medusa – nur auf die Gefahr der Erstarrung hin anschauen kann.“ (Baumann 1999, 75). Die Fallstudie zum „Siemenskonflikt“ bestätigt nun einerseits genau diese Erfahrung – etwa dort, wo in den Interviews über die subjektive Betroffenheit und Erstarrung der Beschäftigten angesichts der plötzlich auch sie ganz persönlich betreffenden Massenentlassungen berichtet wird (Martens 2005a, 94 ff). Sie zeigt aber auch auf der anderen Seite wie, gewissermaßen auf der Höhe der Zeit, öffentliche Räume hergestellt werden können, in denen solche Erfahrungen verarbeitet werden können und dann an die Stelle der drohenden Erstarrung die Schaffung von Solidarität und starken Motivationen für veränderndes Handeln treten können.

auch, je nach ihren Interessen und arbeits- oder wirtschaftspolitischen Überzeugungen, ganz unterschiedlich als Chancen oder Risiken beurteilen. Die vorliegende Analyse zeigt aber: Mit solchen Möglichkeiten ist zu rechnen. Wenn der skizzierte Konflikt etwas wirklich eindrucksvoll belegt, dann das enorme arbeitspolitische Handlungspotenzial einer Belegschaft aus hoch qualifizierten Wissensarbeitern.

Aus einer sozialphänomenologisch orientierten wissenschaftlichen Beobachterperspektive liefert die Analyse so die beruhigende Erkenntnis, dass Zukunft immer noch offen und durch politisches Handeln, nicht nur von Berufspolitikern, zu beeinflussen ist. Die ausschließlich distanziert-analytische Beobachterperspektive, bei der sich der Blick auf die Globalisierungsprozesse, die die jeweiligen nationalen Institutionensysteme unter Anpassungsdruck setzen, verengt und das Handeln der Menschen in diesen institutionellen Kontexten systematisch vernachlässigt – so etwa in den Analysen von A. Hassel (2003) oder W. Streeck (2001) –, eröffnet diesen Blick auf offene Möglichkeiten nicht und kommt folgerichtig zu relativ eindeutigen Tendaussagen.<sup>19</sup> Da in der absehbaren Zukunft unter dem Druck einer fortschreitenden Globalisierung nun aber weniger mit einer Vermehrung von Beispielen guter Praxis jenseits der erodierenden überkommenen institutionellen Strukturen unserer „institutionell verfassten Arbeitsgesellschaft“ (v. Ferber) zu rechnen ist als vielmehr mit weiter zunehmenden konfliktträchtigen Konstellationen, spricht einiges dafür, dass der soziale Konflikt wieder stärker als ein wichtiger Aspekt industriesoziologischer Forschung angesehen werden sollte, wenn man den hochkomplexen sozialinnovativen Prozessen Rechnung tragen will, aus denen Menschen fortwährend herstellend und politisch handelnd ihre Zukunft neu gestalten.

Ich möchte an dieser Stelle die These vertreten, dass das, was wir am Beispiel dieses Konflikts in einem Zentrum der so genannten „New Economy“ beobachten können, einiges mit dem zu tun hat, was die radikale Demokratin H. Arendt in ihren nachgelassenen Schriften als das im Raum der Politik mögliche „Wunder der Freiheit“ bezeichnet hat. Menschen sind noch immer in der Lage „einen neuen Anfang zu setzen, etwas neues zu beginnen, die Initiative zu ergreifen oder kantisch gesprochen eine Kette von selbst anzufangen.“ (Arendt 1993, 34) Es ist nicht überraschend, dass dies in einer Arbeitsgesellschaft gerade auf dem Feld der Arbeitspolitik zu beobachten ist. Auch Arbeitspolitik als ein Raum der Freiheit, kann so durch das Handeln und „Selbertun“ von Vielen entstehen, sich aus der Zivilgesellschaft heraus neu entwickeln. Und „individuelle Freiheit kann“ – entsprechend der Leitvorstellung von Z. Baumanns Buch über „die Krise der Politik“ – „nur das Ergebnis gemeinsamer Anstrengung sein, nur kollektiv gesichert und garantiert werden“ (Bauman 1999, 15).

In den Gewerkschaften haben sich über die Modellprojekte zur Verbesserung der Mitgliederarbeit Veränderungen fortgesetzt, auch wenn sie in Vielem nach wie vor bürokratische Großorganisationen geblieben sind. Sie sind bis heute „Kinder des Fordismus“ (Frerichs 2001), geprägt durch ihren Charakter als Facharbeitergewerkschaften, auch als demokratischer politischer Verband doch eher hierarchisch strukturiert, in großen Einheiten denkend, sich einer eher vereinfachenden Semantik bedienend usw. Ihre ganze Kultur ist in einem Wort gründlich anders als die der Beschäftigten in der „New Economy“. Wirft man die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit von Konflikten, wie dem, der hier geschildert wurde, auf, dann rücken in der Praxis immer noch die Gewerkschaften als zentrale arbeitspolitische Akteure

<sup>19</sup> Im Sinne von A. Negri und M. Hardt trafe hier wohl auch auf empirisch gestützte Thesen zu, was beide in ihrer Kritik von J. Rawls vertragstheoretischer Konzeption von Gerechtigkeit zutreffend herausgearbeitet haben: Der Leser wird konfrontiert mit einer Konstruktion sozialer Wirklichkeit, in der „keine realen sozialen Kräfte“ mehr vorkommen, die eine Verfassung, oder hier eine neue „primäre“ Arbeitspolitik (Wolf 2001) durchsetzen, vielmehr werden deren „Institutionen arrangiert“ (Negri/Hardt 1997, 73), so die Kritik an Rawls, bzw. als einzig denkbare Akteure gesetzt.

ins Zentrum aller weiteren Überlegungen. Was die konzeptionellen Ausgangsüberlegungen der hier angestellten Analyse anbelangt, so können wir heute überwiegend einen fortschreitenden Prozess der Selbstentmachtung von Politik und der Erosion oder gar aktiven Zerstörung jener öffentlichen Räume und Institutionen als „Organon des Politischen“ (Brokmeier 1994) feststellen, die mit der institutionell verfassten Arbeitsgesellschaft des Fordismus erkämpft und aufgebaut worden sind. Hier ist den Analysen von Z. Bauman zur Krise der Politik (Bauman 1999) sicherlich zuzustimmen. Soziale Errungenschaften der modernen westlichen Gesellschaften stehen damit zur Disposition und die institutionell verfassten Arbeitsgesellschaften drohen „ihr Morgen zu verlieren“ (Castel 2000, 387). Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland selbst Resultat eines über Brüche und Niederlagen hinweg schließlich über ein halbes Jahrhundert höchst erfolgreichen Institutionalisierungsprozesses einer heute längst vergangenen sozialen Bewegung stehen angesichts eines Epochenbruchs (Scholz u.a. 2006) vor immensen Problemen: Sie müssen auf der einen Seite versuchen, institutionell befestigte Machtpositionen zu verteidigen, die zunehmend wie auf Treibsand gebaut zu sein scheinen. Sie können dabei nicht mehr in gewohnter Weise auf arbeitsteilige Unterstützung im parteipolitischen Raum rechnen. Das Terrain in diesem institutionalisierten Feld sekundärer Arbeitspolitik ist unsicher geworden und wird umkämpft. Suchprozesse und tastende erste gemeinsame Schritte mit neuen sozialen Bewegungen, die nach anderen Organisationsformen einer Netzwerkpolitik funktionieren, kommen so zustande, wie z.B. der Berliner Perspektiven-Kongress im Frühjahr 2004 gezeigt hat. In ihren eigenen organisatorischen und politischen Prozessen sind die Gewerkschaften zugleich in wachsendem Maße darauf verwiesen, neue Formen von Netzwerkpolitik mit entsprechenden vernetzten Strukturen nicht nur zuzulassen, sondern selbst aktiv mit zu befördern. Die aber liegen, wie gezeigt, quer zu ihrem überkommenen Organisationsverständnis. Manche wissenschaftliche Beobachter, wie z.B. K. Kocka (2003), legen ihnen nahe, sich selbst wieder stärker auf die eigenen Wurzeln als eine alte soziale Bewegung zu besinnen. Wie allerdings altes „institutionelles Denken“ und eine solche Rückbesinnung mit einander verknüpft werden könnten, wirft wieder neue Fragen auf.<sup>20</sup> Sie zu erörtern würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Was er allerdings zeigen kann ist, dass Konflikte wie der, der hier näher untersucht wurde, auf neue Handlungspotentiale verweisen, die im Hinblick auf einige in der wissenschaftlichen Diskussion bislang wenig berücksichtigte, durch die Praxis aber aufgeworfene Fragen bedeutsam sein dürften.

## Literatur

- Arendt, Hannah (1993): Was ist Politik? Fragmente aus dem Nachlass, hrsgg. von U. Ludz. München/Zürich
- Bamberg, Ulrich, Michael Bürger, Birgit Mahnkopf, Helmut Martens, Jörg Tiemann (1998): Aber ob die Karten voll ausgereizt sind ... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz. Köln
- Bauman, Zigmunt. (1999): Die Krise der Politik. Fluch und Chance einer neuen Öffentlichkeit. Hamburg
- Becker-Töpfer, Regine (2001): Ergebnisse einer Evaluation von ‚Kompenetz‘, Referat auf dem Workshop „Gewerkschaften und Betriebsräte- und Beraternetzwerke“. Bad Orb, Juni 2001

<sup>20</sup> M. Schumann (2005,11f) spricht vor dem Hintergrund einer wachsenden Konflikträchtigkeit marktradikaler Modernisierungskonzepte die Frage nach der Balance zwischen „innovativer Unternehmenspolitik“ qua gestaltender Mitbestimmung und Herstellung von Konfliktfähigkeit an. Sie lässt sich in eine alte, und praktisch ungelöste, Frage nach einer tragfähigen gewerkschaftlichen Doppelstrategie (Martens 2005b) einfügen.

- Berner, Samuel (1999): Reaktion der Verbleibenden auf einen Personalumbau. Dissertation Universität St. Gallen. Bamberg
- Boes, Andreas, Michael Schwemmler (2004): Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf
- Boes, Andreas, Katrin Trinks, (2006): „Theoretisch bin ich frei!“ Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin
- Brokmeier, Peter (1994): Institutionen als das Organon des Politischen. Versuch einer Begriffsbildung im Anschluss an Hannah Arendt; in: Gerhard Göhler (Hg.): Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie. Baden-Baden, 167–186
- Castel, Manuel (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz
- Deckstein, Dagmar, Peter Felixberger (2000): Arbeit neu denken. Wie wir die Chancen der New Economy nutzen können. Frankfurt/New York
- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden
- Dörre, Klaus, Bernd Röttger (Hg.) (2003): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg
- Ferber, Christian von (1970): Die Gewalt in der Politik. Auseinandersetzung mit Max Weber. Stuttgart
- Frerichs, Joke (2001): „Kinder des Fordismus“; in: Journal Arbeit, Heft 1
- Hack, Lothar (2001): Die „New Economy“ als neue Formation der Unternehmensorganisation; in: Werner Fricke (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 2001, 19–41
- Hassel, Anke (2003): Die Lage der deutschen Gewerkschaften; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5, 294-298
- Ittermann, Peter (unter Mitarbeit von J. Abel) (2003): Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft, Trendreport. Bochum
- Kleemann, Frank, Ingo Matuschek, Günter G. Voß, (2002): Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion; in: Manfred Moldaschl, M., Günter G. Voß (Hg.): Subjektivierung der Arbeit, Bd. 1. München/Mering, 53–100
- Kuda, Eva, Jürgen Strauß (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung. Hamburg
- Lohr, Karin (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie?; in: Berliner Journal für Soziologie, 511-529
- Martens, Helmut (1992): Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie. Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund. Dortmund
- Martens, Helmut (2002): Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu. Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990ern. Münster/Hamburg/London
- Martens, Helmut (2005a): Nach dem Ende des Hype – Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik. Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informational Ökonomie, Münster
- Martens, Helmut (2005b): Institution und soziale Bewegung: Strategische Herausforderungen der Gewerkschaften; in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 2, 98-105
- Martens, Helmut, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.) (2001): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit. Frankfurt a. M./New York
- Menez, Reinhard (2004): Interessenverbände in der IT-Branche. Erste empirische Ergebnisse zur Organisationsfähigkeit von Arbeitsverbänden, (Forschungsbericht). Tübingen
- Meschig, Alexander, Mathias Stühr (2001): [www.revolution.de](http://www.revolution.de), die Kultur der New Economy. Hamburg
- Moldaschl, Manfred (2001): Foucaults Brille – Eine Möglichkeit die Subjektivierung von Arbeit zu verstehen?; in: Manfred Moldaschl, Günter G. Voß (Hg.) a.a.O., 135-176

- Müller-Jentsch Walther (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt/New York
- Negri, Antonio, Michael Hardt (1997): Die Arbeit des Dyonisos. Materialistische Staatskritik in der Postmoderne. Berlin/ Amsterdam
- Politik-digital.de (2001): „Are we family?“ Umfang und Formen der Mitarbeitermitbestimmung in der New Economy
- Scholz, Dieter, Heiko Glawe, Helmut Martens, Pia Paust-Lassen, Gerd Peter, Jörg Reitzig, Frieder O. Wolf (Hg.) (2006): „Turnaround“. Streiten um eine neue Politik der Arbeit. Münster
- Schuhler, Conrad (2003): Der Kampf um die neue Siemenskultur; in: Ders. (Hg.): Schöne neue Siemenswelt. München, 14-38
- Schumann, Michael (2005): Mitbestimmung als Medium ressourcenorientierter, innovativer Unternehmenspolitik; in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 33, 7-15
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Berlin
- SOFI (2004): 5.000 x 5.000 bei Volkswagen. Erste Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Evaluation durch das Soziologische Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen, Handout zur Fachtagung am 27. und 28.04.2004 in Wolfsburg, veranstaltet von der Hans-Böckler-Stiftung und der IG Metall Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt
- Städler, André, Klaus Feseker, Helmut Lange (2004): Arbeits- und Interessenregulierung in Klein- und mittelständischen Unternehmen der digitalen Wirtschaft; in: Zeitschrift ARBEIT 13, 2, 148-163
- Staman, Jolanda, Dieter Kalcic (2003): Technologieminien. Die Entstehung einer Neuen Wirtschaft in der Region Aachen. Oberhausen
- Streeck, Wolfgang (2001): Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen; in: Zeitschrift ARBEIT 10, 4, 299-313
- Voß, Günter. G., Jürgen Pongratz, (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, 131-158
- Wolf, Frieder O. (2001): ‚Netzwerkpolitik‘ und neue Formen zivilgesellschaftlicher Subjektivität; in: Helmut Martens, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): a. a. O., 129–150
- Zugehör, Rainer (2001): Mitbestimmt ins Kapitalmarktzeitalter?; in: Die Mitbestimmung, Heft 5, 38-42

Anschrift des Verfassers:

Dr. Helmut Martens  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Evinger Platz 17  
D 44339 Dortmund

E-Mail: [martens@sfs-dortmund.de](mailto:martens@sfs-dortmund.de)

**Schlagwörter: Dienstleistung/Verwaltung, industrielle Beziehungen,  
National/deutschsprachiger Raum, Neue Medien/Informationstechnologie,  
Zukunft der Arbeit**