

Gerstmayer/Greif/Gstöttner-Hofer/Jungert/Schneeweiß/Wall-Strasser/Windtner

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

Eine Geschichte für starke BetriebsrätInnen

03

## Praktische Gewerkschaftsarbeit



## Praktische Gewerkschaftsarbeit 3

Mach dich stark als Betriebsrat,  
bilde Macht!

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

## Eine Geschichte für starke BetriebsrätInnen

## Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Redaktionsteam:

Wolfgang Gerstmayer, Wolfgang Greif, Gerhard Gstöttner-Hofer,  
Martina Jungert, Christian Schneeweiß, Sepp Wall-Strasser, Martin Windtner

Stand: März 2022

Umschlaggestaltung: Thomas Jarmer  
unter Verwendung einer Illustration von Lana Lauren

Illustrationen Seiten 8, 10, 16, 23-27, 48, 54, 56, 58, 62 und 64: Lana Lauren

Impressum:

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2021 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Druckerei: CITYPRESS GmbH, Neutorgasse 9, 1010 Wien

Printed in Austria

Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!	8
Am Anfang stand eine Betriebsratsgründung	8
Eine Klausur mit dem Ziel der Ermächtigung	11
INFO-BAUSTEIN „ÖGB-Gegenmacht-Projekt“	12
Weshalb Gegenmacht als Alternative oder zumindest Ergänzung zur Sozialpartnerschaft?	17
THEORIE-BAUSTEIN „Ordnungsmacht und Gegenmacht“	17
INFO-BAUSTEIN: ÖGB-Strategie-Projekt – Definition „Gegenmacht“	20
THEORIE-BAUSTEIN „Einflusslogik oder Mitgliedschaftslogik“	20
Welche Machtressourcen haben Gewerkschaft und Betriebsrat?	22
THEORIE-BAUSTEIN „Gewerkschaftliche Machtressourcen“	23
THEORIE-BAUSTEIN „Recht als Institutionelle Macht“	27
METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Der Machtquellen-Check“	30
METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Der Handlungsmacht-Check“	33
THEORIE-BAUSTEIN: „Rückhalt und Legitimation in der BR-Arbeit“	35
METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Netzwerk-Check“ und „Heiße Themen-Check“	38
Wie entsteht Widerständigkeit – Ungerechtigkeit führt nicht automatisch zu Widerstand	40
THEORIE-BAUSTEIN: „Wie wird aus Ärger Widerstand?“ I	41
THEORIE-BAUSTEIN: „Wie wird aus Ärger Widerstand?“ II	43
METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Fragen diskutieren beim Spazieren“	44
Von betrieblichen Ungerechtigkeiten zu erfolgversprechenden Themenkämpfen	46
METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Aktivierende Gespräche nach dem AHA-Schema führen“	47
METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Die richtigen Themen für Themenkämpfe finden“	48
Werkzeuge für Gegenmacht-Aufbau	49

# Inhalt

METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Problemanalyse“	50
METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Umfeldanalyse“	51
METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Ziele formulieren“	54
METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Kreativkreise für Aktionsideen“	56
Strategien und Taktiken für erfolgreiche Gegenmacht-Aktionen	58
THEORIE-BAUSTEIN: „Machttaktiken nach Saul Alinsky“	59
Ein guter Plan, um zu gewinnen ...	62
... und eine konsequente Umsetzung	62
Erfolge gehören gefeiert!	66
Gewerkschaftliche Gegenmachtbeispiele:	68
Streiknachlese – Geschichten vom Widerstand gegen die Pläne einer drastischen Pensionsreform im Jahr 2003	68
Mehr Durchsetzungsmacht durch mehr Beteiligung – auch im Gesundheits- und Sozialbereich in Tirol	70
Ein Kollektivvertrag für FahrradbotInnen – ohne Kampf und Solidarität nicht zu haben!	72
Gegenmacht aufbauen im Zuge einer Mobilisierungskampagne (MOKA) – Mobilisierungskampagnen im Holz- und Kunststoffgewerbe	75
<hr/>	
Anhang:	80
Leitbild Gegenmacht in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit	80
<hr/>	
Zum Weiterlesen	84
<hr/>	
Fußnoten	88
<hr/>	
AutorInnen	89
<hr/>	

**Info-Bausteine:** Sie erläutern dir Hintergrundinformationen, weshalb das Thema „Gegenmacht“ im ÖGB und den Gewerkschaften einen Schwerpunkt bilden. Außerdem liefern sie dir Grundlagen-Texte in diesem Zusammenhang.

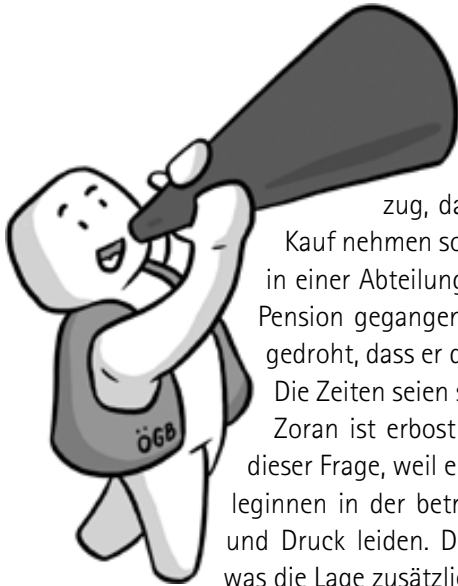
**Theorie-Bausteine:** Für das Thema Macht und Gegenmacht gibt es natürlich auch viele theoretische Modelle, die helfen können, sich am Spielfeld der Macht zurecht zu finden und gut orientieren zu können. Die Theorie-Bausteine heben solche Denkmodelle aus dem Verlauf unserer Betriebsrats-Geschichte besonders hervor. Man kann sie auch gesondert und unabhängig davon lesen.

**Methoden-Bausteine:** Unsere Geschichte beinhaltet auch das Geschehen bei einer gut begleiteten Betriebsratsklausur. Die beiden Gewerkschaftsekretärinnen Andrea und Silvia bearbeiten die Anliegen unseres Betriebsrates mit vielfältigen Methoden. Die Methoden-Bausteine bieten dir Beschreibungen solcher Arbeitsmethoden, die du vielleicht auch mal selbst im Rahmen einer Klausur oder einer Betriebsratssitzung gut umsetzen kannst.

Viel Spaß beim Lesen und Durcharbeiten!

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

## Am Anfang stand eine Betriebsratsgründung



**Zoran** ist Betriebsratsvorsitzender und fühlt sich oft ziemlich ohnmächtig gegenüber dem Management seiner Firma. Wenn er etwas für die Kollegen und Kolleginnen erreichen will, verlangt der Chef im Gegenzug, dass die Belegschaft dafür einen Nachteil in Kauf nehmen soll. Unlängst hat er offene Nachbesetzungen in einer Abteilung eingefordert, wo zwei Mitarbeiterinnen in Pension gegangen sind. Der Chef hat sofort abgeblockt und gedroht, dass er dann halt woanders Leute einsparen müsste. Die Zeiten seien schließlich ziemlich schlecht in der Branche. Zoran ist erbost über die „erpresserische“ Art des Chefs in dieser Frage, weil er mitbekommt, dass seine Kollegen und Kolleginnen in der betreffenden Abteilung unter enormem Stress und Druck leiden. Daraus werden immer öfter Krankenstände, was die Lage zusätzlich verschärft.

Den **Chef** fürchten alle ein wenig in der Firma, seit er vor ein paar Jahren im Rahmen einer Umstrukturierung ein massives Sparpaket durchgezogen und dabei 26 Stellen gestrichen hat. Einige durch Pensionierungen, viele aber auch durch Kündigungen bzw. durch individuelle „Überzeugungsarbeit“, „dass sie hier nicht mehr glücklich werden würden“ und dass sie am besten einvernehmlich mit einer kleinen Abschlagszahlung gehen sollten. Damals gab es noch keinen Betriebsrat, der den Kollegen und Kolleginnen in dieser Situation zur Seite gestanden wäre.

Die **Gewerkschaftssekretärin**, die für Zorans Betriebsrat zuständig ist, heißt **Silvia**. Sie ist eine taffe Frau, die sich mit jedem und allen anlegen würde. Zoran hat schon öfter beobachtet, dass der Chef ziemlichen Respekt vor Silvia zu haben scheint, wenn sie im Betrieb auftaucht, wie unlängst bei der Betriebsversammlung. Silvia hat einige gekündigte Leute der Firma beraten und festgestellt, dass die Abrechnungen fehlerhaft waren. Nach ein paar Telefonaten, „geheimen“ Treffen mit Leuten, die nach wie vor im Betrieb waren, hatte sich herausgestellt,



dass Einiges bei der Entgeltverrechnung vorenthalten wurde. Sie hat dabei viel Zeit investiert, um einige Betroffene zu überzeugen, dass diese Ungerechtigkeiten System in der Firma haben. Und systematische Ungerechtigkeiten kann man nicht mit ein paar Wundpflastern bekämpfen. Auch die Gegenwehr braucht System, wenn sie erfolgreich sein will! Es ist ihr in der Folge gelungen, ein paar wackere und festentschlossene Kollegen und Kolleginnen zu gewinnen, die sich trauten und bereit waren, als Betriebsrat zu kandidieren. Zoran ist einer aus dieser Gruppe zur erstmaligen Gründung eines Betriebsrats im Unternehmen.

**Margit** ist eine von Zorans Kolleginnen im Betriebsrat. Sie ist eindeutig die Fleißigste im Betriebsrat, wenn es darum geht, Zoran bei der Arbeit zu unterstützen. Aber sie möchte nur im Hintergrund arbeiten und möglichst nirgends bei der Belegschaft als Frontfrau auftreten müssen.

Im Betriebsrat ist auch **Simon**. Er stammt aus Südtirol und ist vor vielen Jahren wegen der Liebe nach Österreich gezogen. Inzwischen ist diese Liebe „verflossen“, aber den Arbeitsplatz will er nicht aufgeben und zurückgehen. Er findet den Job hier wirklich OK, auch wenn die AbteilungsleiterInnen den Führungsstil des Chefs angenommen haben und auch auf dieser Ebene viel Druck an die MitarbeiterInnen weitergeben. Das verleiht ihnen in der Firma ziemliche Macht, weil in Zeiten wie diesen keine/r was riskieren möchte. Simon ärgert sich oft darüber, dass sich niemand zu widersprechen traut und dass viel zu viel nach oben gebuckelt wird. Simon versucht Zoran immer wieder ein wenig anzustacheln, dem Chef stärker Paroli zu bieten.



Logo einer ÖGB-Kampagne zur Gründung neuer Betriebsräte

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

Und dann sind da noch **Marina** und **Karl** im Betriebsrat. Zoran hat sie vor der letzten Wahl mit dem Argument auf die Liste geholt, dass sie „eh nichts tun müssten“. Er bräuchte aber „Namen für die Liste“, damit die Wahl über die Bühne gehen könnte. Und genauso nehmen die zwei auch ihre Rolle wahr. Wenn sie jemand aus der Belegschaft mit einem Anliegen anspricht, raten sie freundlich, aber bestimmt, doch zum Betriebsrat zu gehen. Gemeint ist damit immer Zoran.

wer  
KÄMPFT  
KANN VERLIEREN  
HAT SCHON VERLOREN  
...wer nicht kämpft

Zoran hat von Klaus, dem Betriebsrat eines Nachbarbetriebes, gehört, dass dieser gerade mit dem ganzen Betriebsratsteam zwei Tage auf einer Arbeitstagung war. Zoran hat natürlich schon im gewerkschaftlichen Bildungsprogramm gelesen, dass es solche Möglichkeiten gibt. Silvia hat ihn auch schon manchmal darauf an-

gesprochen. Aber bisher hat er immer dankend abgeblockt: „Keine Zeit“, „Chef erlaubt das nicht“, „Was sagen die Kollegen und Kolleginnen, wenn wir fort sind, während sie arbeiten müssen“, „Niemand aus dem Gremium würde mitfahren“. So und ähnlich lautete bisher immer die Begründung.

Zoran schilderte die Idee von einer eigenen Arbeitstagung Simon beim Kaffeeautomaten. Simon war nicht mehr zu halten vor Begeisterung über den Gedanken, so etwas auch für seinen Betriebsrat zu veranstalten. „Ich habe dir immer schon gesagt, dass wir eine Strategie brauchen, um dem Chef auch mal was raus zu verhandeln! Bei uns glauben alle, der Chef ist allmächtig! Du jammerst immer darüber, dass wir keine Chance gegen den Chef haben. Aber wir nehmen uns auch nie Zeit, um zu überlegen, wie wir als Betriebsrat auf unserem Spielfeld hier im Betrieb mächtiger werden können. Ich möchte mich einmal so richtig stark fühlen, wenn ich in der Chefetage antrete!“, sagte Simon und grinste schelmisch.

Das wirkte: Nun hatte auch Zoran Feuer gefangen und telefonierte mit Silvia. Am nächsten Tag gab Zoran Margit, Simon, Marina und Karl den Termin für eine zweitägige Betriebsratsklausur bekannt. Der Ort war ein cooles Bildungshaus, das mehreren von ihnen von gewerkschaftlichen Grundkursen bekannt war. Dort gab es schöne Zimmer, gutes Essen, einen wunderschönen Park zum Spazieren und Laufen und das freundlichste Personal, das denkbar war. Alle waren einverstanden und reservierten sich den Termin.

Und wenn es dem Chef nicht passt, kein Problem, immerhin gibt es ja für Betriebsräte ein Recht auf Bildungsfreistellung während der Arbeitszeit. Das haben die Gewerkschaften schon vor Jahrzehnten erkämpft und gesetzlich abgesichert.

Achtung: Damit das Recht auf Bildungsfreistellung unstrittig ist, achtet darauf, dass die Voraussetzungen aus § 118 (3) ArbVG eingehalten werden. Veranstalter müssen ÖGB/Gewerkschaft oder Arbeiterkammer als kollektivvertragsfähige Körperschaft sein. Sogenannte „Rufseminare“, wo eine Betriebsratskörperschaft eine Schulung zu einem bestimmten Thema „bestellt“, sind hier eine sichere Möglichkeit, Bildungsfreistellung in Anspruch nehmen zu können. Damit die Voraussetzungen auch sicher eingehalten werden, ist es daher ratsam, das mit der zuständigen Gewerkschaft vorab gut zu klären!

## Eine Klausur mit dem Ziel der Ermächtigung

Zoran vereinbarte mit Silvia auch den Inhalt der geplanten Klausur. Er erzählte ihr von seinem Gespräch mit Simon und der Frage, wie ein Betriebsrat gegenüber der Macht der Geschäftsführung echte „Gegenmacht“ aufbauen könnte. Silvia versprach, sich schlau zu machen, wer mit ihnen bei der Klausur zu diesem Thema arbeiten könnte. Diese Person war rasch gefunden, es war **Andrea**. Sie arbeitete in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Der ÖGB hatte vor einiger Zeit ein großes Projekt gestartet, mit dem Ziel, die Organisation fit zu machen für Auseinandersetzungen, die nicht auf dem Verhandlungstisch zu klären sind. Der ÖGB-Präsident selbst hatte dieses Projekt in Auftrag gegeben. Die genauen Hintergründe wird Andrea dann bei der Klausur erklären. Jedenfalls war sie eine

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

aus einem ReferentInnenteam, das als Ergebnis des Projektes gebildet worden war, um Betriebsratskörperschaften beim Aufbau von „Gegenmacht“ auf betrieblicher Ebene mit Knowhow in Seminaren und Klausuren zur Seite zu stehen.

Nach einem ausgiebigen Frühstück sitzen sie nun im Seminarraum, Silvia hat alle herzlich begrüßt. Alle haben sich vorgestellt und Zoran hat für Andrea ein wenig die Situation im Betrieb zusammengefasst und dabei schön auf den Punkt gebracht, dass man dem Chef die alleinige Machtposition im Betrieb nicht mehr länger so einfach überlassen möchte. „Immer wieder stellt sich die Machtfrage im betrieblichen Alltag. Und wir wollen uns nicht länger ohnmächtig fühlen und über den Tisch ziehen lassen! Und in dieser Sache mit den Nachbesetzungen möchte ich, dass wir uns endlich durchsetzen. Das sind wir unseren Kollegen und Kolleginnen schuldig!“ So ungefähr endet Zorans Einleitung.

Jetzt ist Andrea dran. Sie legt los. Mit Flipchart, PowerPoint und Pinnwänden wird sie versuchen, die Gruppe in die Geheimnisse der Macht einzuführen. Sie stellt sich zunächst nochmals genauer vor und erzählt dann von den Hintergründen des „Gegenmacht“-Projektes im ÖGB. Sie verteilt dabei auch schriftliche Unterlagen unter dem Titel **„Warum der ÖGB seit 2018 einen Kurswechsel vom traditionellen sozialpartnerschaftlichen Weg hin zu mehr ‚Gegenmacht‘ eingeschlagen hat?“**, damit Zoran und sein Team ihre Ausführungen zu Hause auch nochmal mit voller Aufmerksamkeit durchlesen können.

## INFO-BAUSTEIN „ÖGB-Gegenmacht-Projekt“

### Hintergrundinformation zum „Strategieprojekt Gegenmacht“

#### **Warum der ÖGB seit 2018 einen Kurswechsel vom traditionellen sozialpartnerschaftlichen Weg hin zu mehr „Gegenmacht“ eingeschlagen hat?**

In einer Welt, in der es auch in der Arbeitswelt unterschiedliche Interessen gibt und Chancen ungleich verteilt sind, standen Gewerkschaften immer schon mehrere Strategien für ihr Handeln zur Verfügung. Stets geht es darum, auf allen Ebenen größtmöglichen Einfluss auf Entscheidungen in Politik, Gesellschaft und



Demonstration des ÖGB gegen den 12-Stunden-Tag

Wirtschaft zu erlangen, somit machtvoll aufzutreten, um den Interessen der ArbeitnehmerInnen bestmöglich zum Durchbruch zu verhelfen. Das **Ausspielen von Gestaltungsmacht** einerseits und der **Einsatz von Gegenmacht** andererseits, das waren und sind immer zwei wesentliche Elemente gewerkschaftlicher Interessenpolitik – je nachdem was gerade notwendig und geboten erscheint.

In Österreich folgte gewerkschaftliche Interessenvertretung in den letzten fünf Jahrzehnten in hohem Maß der Logik, dass Interessenkonflikte und Verteilungsfragen besser am Verhandlungstisch statt auf der Straße gelöst werden. Im Rahmen der **Sozialpartnerschaft** waren Gewerkschaften dabei zumeist anerkannte Akteure im gesellschaftlichen System. Außerdem waren sie ein, zwar nicht immer geliebtes, wohl aber respektiertes Gegenüber bei der Regelung der Arbeitsbedingungen wie auch bei Verhandlungen von Löhnen und Gehältern und in den Betrieben im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung.

Ein gewachsenes und breit getragenes sozialpartnerschaftliches Grundverständnis führte nach 1945 jahrzehntelang zu einem tragfähigen **gesellschaftlichen Ausgleich der Interessen** zwischen ArbeitnehmerInnen und Unternehmen bzw. Arbeitgebervertretungen. Auf Augenhöhe konnte so auf allen Ebenen der Interessenvertretung über unzählige Kompromisse vieles erreicht werden: bei der Mitwirkung und Mitbestimmung im Betrieb, bei Lohn- und Gehaltserhöhungen in KV-Verhandlungen, aber auch bei der Einflussnahme in der politischen Entscheidungsfindung, v.a. in der Sozialpolitik.

Gesellschaftliche und politische Veränderungen sowie der Einzug neoliberaler Wirtschaftsgedanken führten in den letzten Jahren auch in Österreich zunehmend zu neuen Arbeitsrealitäten sowie zur Abnahme und auch **Entwertung der Konsensfindung** als Kernsubstanz des wirtschaftlichen und sozialen Interessenausgleichs. Nachdem die sozialpartnerschaftlichen Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten von ÖGB, Gewerkschaften und AK schon früheren rechts-konservativen Regierungen ein Dorn im Auge waren, mehrten sich in den vergangenen Jahren auch in Wirtschaftskreisen Stimmen, die „den österreichischen Weg“ des sogenannten „sublimierten Klassenkampfes am grünen Tisch“ (O-Ton Bruno Kreisky zur Sozialpartnerschaft) lieber heute als morgen verlassen wollten.

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

Beispiele gefällig:



**„Die Sozialpartnerschaft ist der Totengräber Österreichs“**

*(Georg Kapsch, Präsident der Industriellenvereinigung, Okt. 2016)*

**„Die Sozialpartnerschaft ist tot. Sie weiß es nur noch nicht“**

*(Finanzminister Hansjörg Schelling, Mai 2017)*

**„Die Arbeiterkammer und Wirtschaftskammer sind Blockierer und Sargnägel“**

*(Stefan Pierer, KTM-CEO, Mai 2017)*

Mit Antritt einer neuen rechts-konservativen Regierungskoalition sahen sich ÖGB und Arbeiterkammern im Jahr 2018 einer offenen **Kampfansage und Angriffen auf historische Errungenschaften gewerkschaftlicher Arbeit** der vergangenen Jahrzehnte ausgesetzt. Erstmals in der Zweiten Republik wurden bewährte Säulen des österreichischen Sozialstaates regierungsamtlich in Frage gestellt. So sahen sich auch Einrichtungen der sozialen Selbstverwaltung, in denen die Arbeitnehmervertretungen traditionell hohen und rechtlich abgesicherten Einfluss hatten, von der Auflösung bzw. finanziellen Austrocknung bedroht. So stand wie bereits in der ersten ÖVP-FPÖ-Koalitionsregierung die Schwächung des Kammer-systems, vor allem der Arbeiterkammern, ganz oben auf der Regierungsgenda.

Entsprechende politische Initiativen sollten auf dem Fuß folgen: Der ÖGB-Bundeskongress im Juni 2018 war kaum zu Ende, da präsentierte die ÖVP/FPÖ-Regierung ihre Initiative zur Arbeitszeitflexibilisierung, die in der Sache u.a. darauf hinauslief, dass 12-Stunden-Tage und 60-Stunden Arbeit wöchentlich ohne Mitwirkung von Betriebsräten durchgesetzt werden können. Vorweg gab es keinerlei Gespräche bzw. Verhandlungen mit ÖGB und AK. Die Arbeitnehmervertretungen wurden schlicht ignoriert. Diese Änderung des Arbeitszeitrechts war nur ein Mosaikstein im Gesamtkonzept einer wirtschaftsliberalen Politik. Weitere Gesetzesinitiativen folgten, so etwa zur Zusammenlegung von Sozialversicherungen, inklusive **Entmachtung der Arbeitnehmervertretungen** gegenüber jenen der Arbeitgeber. Gewerkschaftliche Kritik und Aufbegehren wurde mitunter offen diffamiert:



Die Zeit der Gräuelpropaganda, die von der Gewerkschaft gegen die Arbeitszeitflexibilisierung betrieben wird, muss ein Ende haben. ... Aber es gibt halt immer welche, die sind immer gegen etwas, und das sind in Wirklichkeit auch die Gegner unserer Republik.

*(Harald Mahrer, Mai 2018 sinngemäß bei seiner Antrittsrede als WKÖ-Präsident)*

Ogleich das grundsätzliche Bekenntnis zu Verhandlungen und Kompromissfindung seitens der Gewerkschaften trotzdem nicht per se aufgekündigt wurde, war es vor diesem Hintergrund für den ÖGB jetzt notwendig, neue strategische Wege einzuschlagen, um Durchsetzungskraft in der Gesellschaft, in der Wirtschaft und v.a. auch in den Betrieben zu erhalten und auszubauen. **Neben dem klassischen sozialpartnerschaftlichen Handlungsmuster** (Abstimmung in den Institutionen mit Verhandlungs- und Abschlussorientierung) galt es, **verstärkt auch mobilisierungs-, gegenmachts- und kampagnenfähig** zu werden.



**„Wenn Gespräche nicht stattfinden, wenn eine Einbindung der Gewerkschaftsbewegung in politische Vorhaben nicht stattfindet, dann müssen wir uns auch anderweitig Gehör verschaffen.“**

*(ÖGB-Präsident Wolfgang Katzian)*

In diesem Sinn wurde im November 2018 vom Bundesvorstand des ÖGB ein **Strategieprozess** beschlossen mit dem Ziel, gerade jetzt, in einer Zeit, in der nicht mehr auf Augenhöhe miteinander gesprochen und verhandelt wurde, die Organisation derart zu stärken, dass niemand in Politik und Wirtschaft die Gewerkschaft und die Betriebsräte sowie Personalvertretungen in den Betrieben überhören kann. Der Weg, den es hinkünftig zu bestreiten gilt: Wo möglich und angebracht verhandlungsfähig und abschlussorientiert zu sein, wo notwendig und gefordert aber auch gegenmachts- und kampagnenfähig zu sein.

Um diese **erweiterte Palette gewerkschaftlicher Aktionen** ausspielen zu können, so die Sicht im ÖGB, ist eine mitgliederstarke Organisation, ein breiterer Radius von Aktivitäten sowie Überzeugungsarbeit auf allen Ebenen, auch auf Betriebsebene unabdingbar. Dafür ist auch innerhalb der Gewerkschaftsorganisation vieles, was sich bislang bewährt hat und wenig hinterfragt wurde, auf den

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

Prüfstand zu stellen. In diesem Sinn gilt es auch, neue Wege zur gewerkschaftlichen Mobilisierung von Betriebsräten und Betriebsrätinnen zu beschreiten.



**„Für die Durchsetzung der gewerkschaftlichen Ziele bereiten wir die Organisation (BetriebsrätInnen, MitarbeiterInnen, FunktionärInnen und Mitglieder) sowohl auf Verhandlungsprozesse wie auch auf mögliche Arbeitskämpfe vor. Zu diesem Zweck wollen wir stärker denn je auf allen Ebenen kampagnenfähig werden, mit Bündnispartnern kooperieren und organisatorische Maßnahmen in der Gewerkschaftsbewegung setzen, welche das Mitgliederwachstum weiter vorantreiben.“**

*(Beschluss ÖGB-Bundesvorstand, 2019)*

Diese **strategische Neuausrichtung des ÖGB hin zu mehr Gegenmachtfähigkeit** fordert auch von der Bildungsarbeit der Gewerkschaften einen Aktualitätscheck, nicht nur hinsichtlich der Inhalte, sondern auch was die Werthaltungen und Einstellungen der TeilnehmerInnen betrifft. Bildungsveranstaltungen sollten hinkünftig über die Aneignung des nötigen Wissens für effektive Interessenvertretung hinaus Kenntnisse und Haltungen vermitteln, um die Positionen der ArbeitnehmerInnen auf allen Ebenen in Politik, Wirtschaft und Betrieb durch kritisches Hinterfragen und kollektives Aufstehen zu vertreten, zur organisatorischen Stärke beizutragen und diese Stärke auch sichtbar zu machen.

Insofern geht es auch um die **Wiederbelebung solidarischen Machtbewusstseins** und die **Stärkung der Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit** der KollegInnen im Betrieb gegenüber der Unternehmensleitung.





Und die Befähigung von MultiplikatorInnen innerhalb und außerhalb der Betriebe und Unternehmen zur Umsetzung gewerkschaftspolitischer Anliegen und Aktivitäten bis hin zur Mitgliedergewinnung und Mobilisierung.

**Und weiter geht's in unserer Geschichte ...**

## **Weshalb Gegenmacht als Alternative oder zumindest Ergänzung zur Sozialpartnerschaft?**

**Die wirtschaftlich und politisch Mächtigen haben neue Machtverhältnisse geschaffen: „Neue MACHT-Verhältnisse erfordern von Gewerkschaften und Betriebsräten neue GEGENMACHT-Strategien.“**

In der Vergangenheit herrschte über viele Jahrzehnte ein äußerst erfolgreiches Klima der Sozialpartnerschaft. GewerkschaftsfunktionärInnen und BetriebsrätInnen haben sich als Ordnungsmacht in Staat und Unternehmen verstanden und wurden auch genau für dieses Verständnis ausgebildet.

Andrea hat Flipcharts mitgebracht, mit denen sie die wichtigsten Begriffe erklärt:

### **THEORIE-BAUSTEIN „Ordnungsmacht und Gegenmacht“**

**Ordnungsmacht im Staat:** Die Gewerkschaft ist für die Regierung und für die Wirtschaftstreibenden ein anerkannter Machtfaktor, vor allem in Fragen des Arbeitsrechts und bei der sozialpolitischen Gesetzgebung. Sie werden um ihre Meinung zu Gesetzesvorhaben gefragt und können aktiv an deren Formulierung mitwirken.

**Ordnungsmacht im Wirtschaftssystem speziell am Arbeitsmarkt:** Es besteht eine „Sozialpartnerschaft“ auf Augenhöhe mit den Unternehmern und Arbeitgebervertretungen, wenn es um Arbeitsmarktpolitik geht, v.a. aber auch, wenn es Einkommen zu verhandeln sowie Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu regeln gilt.

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

Was ist in den letzten Jahren passiert, fragt Andrea in die Runde, um selbst auch gleich die Antwort zu geben:

Erstens: Im Staat wurde diese Funktion der Gewerkschaften – nämlich „Ordnungsmacht“ zu sein – von Seiten der Regierung versucht zurechtzustutzen.

So richtete ein Finanzminister der österreichischen Regierung den Gewerkschaften aus: „Die Sozialpartnerschaft ist tot. Sie weiß es nur noch nicht“<sup>1</sup> Und ein namhafter Unternehmervertreter sprach aus, was ihn dabei stört: „Die alte Sozialpartnerschaft ist Geschichte ... sie war im Grunde genommen immer eine Verteilungspartnerschaft. Diese Zeit ist vorbei, es gibt keine Wachstumszuwächse zu verteilen!“<sup>2</sup> Rechtskonservative und neoliberale Regierungen machen sich nicht nur in Österreich mehr und mehr zu Auftragnehmern von Konzerninteressen. Sehr zum Nachteil übrigens auch für viele UnternehmerInnen, denn die Aufgabe der Sozialpartnerschaft heizt auch die Konkurrenz zwischen den Betrieben an.

Simon platzt dazwischen: Ja so ist es. Das hat man 2018 gesehen, als die Regierung die Möglichkeit zur 60-Stunden-Woche und zum 12-Stunden-Tag eingeführt hat. Das war voll auf Bestellung der Industrie-Bosse!

Andrea setzt fort: Die Schlussfolgerung: Was uns an sogenannter „Ordnungsmacht“ verloren gegangen ist, muss durch „Gegenmacht“ ersetzt werden.

Zoran will wissen, was mit dem Begriff „**Gegenmacht**“ genau gemeint ist: „Der Begriff kommt ursprünglich aus der Theorie von Karl Marx“, sagt Andrea. „Er hat den Kapitalismus sehr genau analysiert und einige seiner Erkenntnisse gelten bis heute:

- » Er kam zum Schluss, dass sich im Kapitalismus zwei Klassen gegenüberstehen, die herrschende Klasse der Besitzenden, v.a. die Eigentümer der Produktionsmittel – gemeint sind die UnternehmerInnen, die HändlerInnen, die AktionärInnen, die BankerInnen und die Gewerbetreibenden – bei Karl Marx die sog. „Bourgeoisie“.
- » Ihnen steht die Arbeiterklasse – das sogenannte „Proletariat“ gegenüber. Die ArbeiterInnen haben eigentlich nur die eigene Arbeitskraft, die sie auf dem Arbeitsmarkt gegen Lohn verkaufen müssen.



Karl Marx (1818–1883)

- » Marx sagt ganz richtig, wie man heute immer noch beobachten kann: Die Besitzenden, das Kapital hat die Macht in der Gesellschaft. Die ArbeitnehmerInnen haben keine andere Wahl als durch Selbstorganisation „Gegenmacht“ aufzubauen.

**„Die Arbeitskraft ist also eine Ware, die ihr Besitzer, der Lohnarbeiter, an das Kapital verkauft ... Die Arbeitskraft ist also eine Ware, nicht mehr, nicht minder als der Zucker. Die erste misst man mit der Uhr, die andere mit der Waage.“**

*(Karl Marx)*

Ohne diese ständige Anstrengung, Gegenmacht – v.a. auch in Form von Gewerkschaften – zu entwickeln, hätte die Arbeiterbewegung in den letzten 150 Jahren nichts erreicht, keine Kollektivverträge, nicht einmal das Wahlrecht. Kein Recht auf Urlaub, keine Sozialversicherung, keine 40-Stunden-Woche, keinen wirklichen Arbeitnehmerschutz.“ „Kein Betriebsrätegesetz!“, wirft Zoran ein. „Genau, so ist es“, sagt Andrea. „Aber schauen wir nochmals auf die Strategien der Gewerkschaften, die zu diesen beiden Begriffen Ordnungsmacht und Gegenmacht passen.“

„Im Gegenmacht-Projekt des ÖGB, von dem ich euch erzählt habe, wurde es so definiert“. Andrea sucht auf dem Flipchart nach einer bestimmten Seite, blättert um und liest vor<sup>3</sup>:

**„Gewerkschaftliche Gegenmacht ist das Organisieren kollektiven Widerstands gegen wirtschaftliche und politische Zumutungen und Zustände, die menschenwürdigen Lebens- und Arbeitsbedingungen entgegenstehen.“**

Man könnte also auch sagen, wirft Silvia ein: „Das, was ihr täglich tut, wo ihr euch für gute Arbeitsverhältnisse eurer Kollegen und Kolleginnen einsetzt, das ist ein Beitrag zu gewerkschaftlicher Gegenmacht gegenüber ungerechten Zuständen!“

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

## INFO-BAUSTEIN: ÖGB-Strategie-Projekt – Definition „Gegenmacht“

Definition von Gegenmacht (ÖGB-Strategieprojekt: Gewerkschaftliche Bildungsarbeit)

**„Gewerkschaftliche Gegenmacht“** ist das Organisieren kollektiven Widerstands gegen wirtschaftliche und politische Zumutungen und Zustände, die menschenwürdigen Lebens- und Arbeitsbedingungen entgegenstehen. Überall, wo sich Betroffene ihrer kollektiven Wirkungs- und Gegenmacht als Korrektiv gegen ungerechte und diskriminierende Verhältnisse bewusstwerden und sich für den gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Fortschritt sowie Gendergerechtigkeit und ein ‚gutes Leben für alle‘ engagieren, tragen sie dazu bei, den Sozialstaat zu verteidigen bzw. auszubauen.

Vor diesem Hintergrund verstehen wir Bildungsarbeit als Prozess, in welchem sich die interessierten Akteure/innen die nötigen Kompetenzen und Haltungen aneignen, um Positionen der Arbeitnehmer/innen auf allen Ebenen in Politik, Wirtschaft und Betrieb durch Solidarität, kritisches Hinterfragen und kollektives Aufstehen zu stärken.“

**„Einflusslogik gegen Mitgliedschaftslogik“** steht als Überschrift auf der nächsten Pinnwand.

## THEORIE-BAUSTEIN „Einflusslogik oder Mitgliedschaftslogik“

„In den Jahrzehnten seit 1945 hat es die österreichische Gewerkschaftsbewegung geschafft, unglaublich viel zum Wohl der Menschen, der Wirtschaft und der Gesellschaft zu erreichen: Die Form der Macht, die GewerkschafterInnen hatten, war **„Einfluss“**. Etwa dadurch, dass sie Leute in der Regierung und den Ministerien stellten und etliche Abgeordnete im Nationalrat und in den Landtagen. Aber auch schon bei der Ausgestaltung und Begutachtung von Gesetzen hatte man im Rahmen der Sozialpartnerschaft Einfluss auf Gesetze, die für die Beschäftigten wichtig sind.

Gesellschaftliche und politische Veränderungen sowie der Einzug neoliberaler Wirtschaftsgedanken führte aber zunehmend dazu, dass Unternehmen sich ihre Interessen und zusätzliche Privilegien im direkten Weg über die Regierung sichern, wie Simon vorher so richtig angemerkt hat mit dem Beispiel der Änderungen zum neuen Arbeitszeit-Gesetz. Die politischen Mehrheiten sind eben oft so, dass es kaum mehr einen arbeitnehmerfreundlichen Einfluss auf das Handeln der Regierung gibt!", sagt Silvia energisch.

Sie erklärt weiter, was aus ihrer Sicht jetzt notwendig ist, wenn unser Einfluss in der Politik und gegenüber den Unternehmern zurückgeht. „Wir als Gewerkschaften brauchen jetzt eine andere Form von Macht. „Gegenmacht“, die wieder viel stärker auf unseren **Mitgliedern** beruht. Logisch! Je mehr Mitglieder und je größer die Anzahl jener, die sich für ihre eigenen Anliegen engagieren, desto größer die gewerkschaftliche „Gegenmacht“. Die ArbeitnehmerInnen sind selbst gefordert! Eigentlich sind wir wieder beim Motto der frühen Gewerkschaft und der Arbeiterbewegung gelandet: „Alle Räder stehen still, wenn dein starker Arm es will“.

Je weniger der Einfluss außerhalb des Betriebes ausreicht, um Interessen durchzusetzen, umso mehr muss die Gewerkschaft v.a. im Betrieb handlungs- und aktionsfähig sein. Nur dort entfaltet sie ihre volle Kraft und Wirksamkeit. Dafür braucht es beteiligungs- und handlungsbereite Gewerkschaftsmitglieder und es braucht BetriebsrätInnen und FunktionärInnen, die in der Lage sind, ihre **Machtquellen** zu erkennen und zu nutzen. Die Logik der Unternehmer funktioniert hauptsächlich nach Gewinn oder Verlust. Nur wenn wir als Gewerkschafter glaubwürdig die Macht haben, dass den Unternehmen durch Produktionsausfälle unkalkulierbare Kosten entstehen, werden sie bereit sein, Kompromisse zu schließen, sich nicht wie „Alleinherrscher im Unternehmen“ aufzuführen und das durch unsere Arbeit Erwirtschaftete fair zu teilen.

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

## Welche Machtressourcen haben Gewerkschaft und Betriebsrat?

Andrea hält wieder einmal einen kleinen Vortrag. Sie dreht eine Pinnwand um und beginnt das vorbereitete Schema zu erklären:

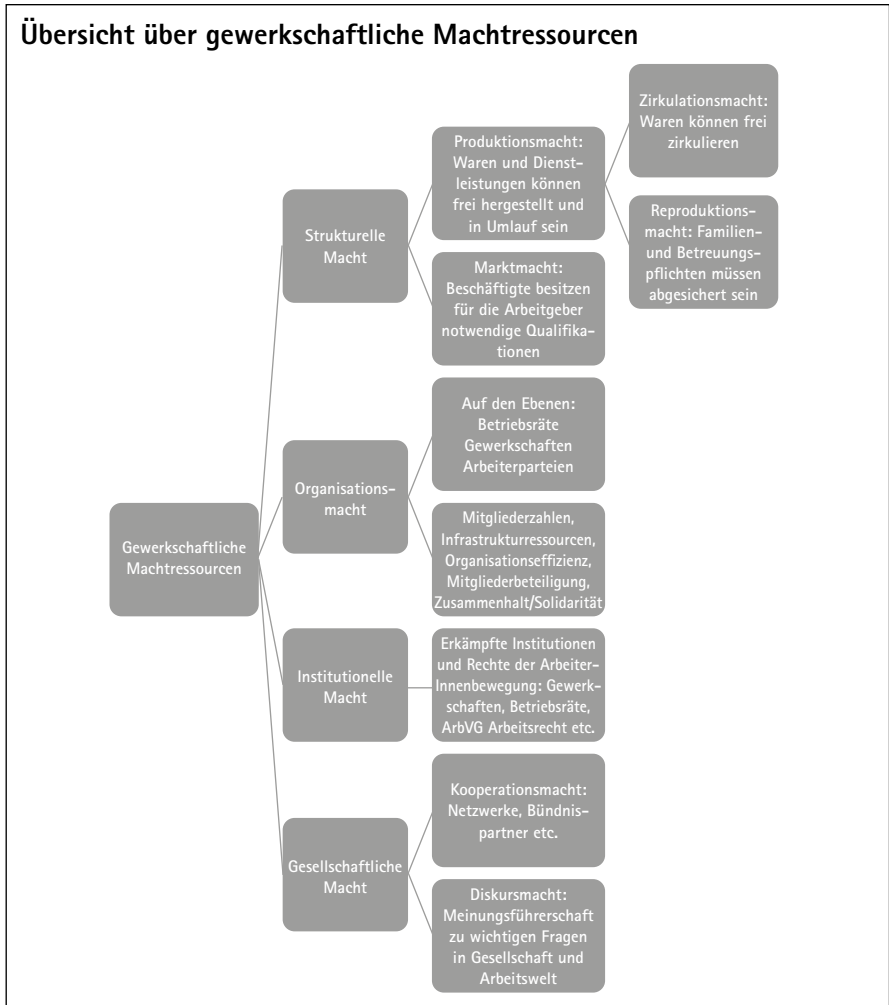


Abbildung 1: Machtressourcen nach Arbeitskreis Strategic Unionism, Dörre K., Schmalz S. u.a. 2013, 345ff; eigene Darstellung

## THEORIE-BAUSTEIN „Gewerkschaftliche Machtressourcen“

Habt ihr euch eigentlich schon mal gefragt, welche „Machtressourcen“ Gewerkschaften und Betriebsräten zur Verfügung stehen? Ein tolles Modell liefert der Arbeitskreis Strategic Unionism rund um Klaus Dörre und Stefan Schmalz mit dem „Jenaer Machtressourcenansatz 2.0“.<sup>4</sup> Dabei wird zwischen vier zentralen Machtressourcen unterschieden, die dann jeweils in sich nochmals unterschieden werden. Ich weiß, dass wir die Coronakrise 2020/21 alle möglichst schnell vergessen wollen, sie wird uns vermutlich sehr lange schmerzlich in Erinnerung bleiben. Ich möchte euch aber auch zeigen, wo wir in Bezug auf gewerkschaftliche Macht evtl. auch etwas vom Virus lernen können.

### 1. Strukturelle Macht – die Macht „zu stören“!

Die strukturelle Macht beruht schlicht darauf, dass die ArbeitnehmerInnen im Wirtschaftssystem eine zentrale Rolle spielen. Daraus ergibt sich auch die Macht, den Wirtschaftsprozess „zu stören“ und zwar in zweifacher Hinsicht.

Die erste Ausprägung struktureller Macht ist die **Produktionsmacht**: durch Arbeitsniederlegungen und andere Aktionen können für die Unternehmen hohe Kosten verursacht werden. An Corona konnte man erkennen, wo das System darüber hinaus verwundbar ist. Die Warenströme von der Rohstoffgewinnung bis zu den KonsumentInnen auf den Märkten ist durch den Virus massiv eingeschränkt worden, die Waren konnten also nicht wie gewohnt „zirkulieren“.

Wenn Lohnabhängige diese Warenströme unterbrechen, spricht man von **Zirkulationsmacht**. Was sonst nur gewerkschaftlich gut organisierte TransportarbeiterInnen, LokführerInnen, HafenarbeiterInnen zu Stande bringen, nämlich Güterströme teils zum Erliegen zu bringen, ist dem Virus in wenigen Tagen gelungen.



# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

Noch etwas Zweites nehmen wir aus der Corona-Krise mit. Jene, die in die sogenannte Reproduktion, also die Aufrechterhaltung der Aufgabenerledigung in den Haushalten aller Beschäftigten zumindest indirekt eingebunden sind, sind „systemrelevant“. Das Arbeitsleben funktioniert nur deshalb, weil Aufgaben der Familien und Haushalte an andere Gesellschaftsbereiche und Beschäftigtengruppen ausgelagert sind. Wenn LehrerInnen, ElementarpädagogInnen, PflegerInnen, Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung u.v.m. nicht zur Verfügung stehen, dann sind alle anderen in der Verrichtung ihrer Erwerbsarbeit eingeschränkt. Vereinfacht gesagt, „ich kann meinen Job nicht machen, wenn meine Kinder nicht in der Schule sein können oder ich selbst meine alten Eltern alleine pflegen müsste. Und gerade hier muss auch gesagt werden, dass es vor allem Frauen sind, die in diesen systemrelevanten Aufgaben arbeiten“. Corona verdeutlichte auch diese Machtressource, die **Reproduktionsmacht** genannt wird.

Strukturelle Macht von Lohnabhängigen kennt noch eine zweite Ausprägung – **Marktmacht**. Beschäftigte haben sie durch spezielle und seltene Qualifikationen, oder bei Vollbeschäftigung. An kaum einem anderen Berufszweig kann man das Auf und Nieder dieser Machtressource so gut zeigen, wie an den Köchen und Köchinnen. Vor der Corona-Krise gab es Berichte über Lokale, die in der Wintersaison nicht öffnen konnten, weil sie kein Kochpersonal am Arbeitsmarkt fanden. Teils hörte man von großzügigen KV-Überzahlungen in diesem Bereich. Mit Corona war die Marktmacht der Köche und Köchinnen dahin, weil Gastronomie und Hotellerie am meisten unter der Pandemie gelitten haben.

## 2. Organisationsmacht – ist das, woran die meisten bei Gewerkschaften zuerst denken würden!

Hier geht es – anders als bei der strukturellen Macht, die ja aus der bloßen Teilnahme am Wirtschaftsleben resultiert – um den gebündelten, kollektiven Zusammenschluss zu einem Machtfaktor. Der Jenaer Machtressourcenansatz verweist dabei auf die drei Ebenen **Produktion/Betrieb**,





**Gewerkschaft und Arbeiterparteien.** Bei der Einschätzung der tatsächlichen Macht dieser Zusammenschlüsse kommt es zum einen auf die „Macht der Zahl“, somit eine möglichst hohe Anzahl an Gewerkschaftsmitgliedern an. Aber nicht nur, mindestens so entscheidende Faktoren dieser Machtressource sind Organisationseffizienz, Infrastrukturressourcen, Mitgliederbeteiligung, emotionale Bindung, enge soziale Netzwerke, ideologische Milieus, gemeinsame Alltagserfahrungen und gute gewerkschaftliche Bildungsarbeit.

### **3. Institutionelle Macht – „unsere“ über Generationen in Normen, Rechte und Strukturen geronnenen nachhaltigen Kampferfolge**



Eines lehrt die Geschichte der Arbeiterbewegung: Nichts wurde den Beschäftigten geschenkt, alles musste erkämpft werden, manches im wahrsten Sinne des Wortes „blutig“: der 1. Mai und andere arbeitsfreie Tage, Kranken-, Unfall-, Arbeitslosen- und Pensionsversicherung, Kollektivverträge, Arbeiterkammern, betriebliche Mitbestimmung, 40 Stunden-Woche, fünf (teilweise sechs) Wochen Urlaub, Laiengerichtbarkeit am Arbeits- und Sozialgericht, Mitbestimmung in Aufsichtsräten, Jugendvertrauensräte, unzählige Betriebsvereinbarungen, ArbeitnehmerInnenschutz u.v.m. Diese

Machtressource zeigt auch Beständigkeit gegen kurzfristige politische Konjunkturschwankungen. Institutionelle Macht ist aber keine uneinnehmbare Festung.

Wie uns die neoliberale Wende mit etwas Verzögerung auch in Österreich ab den 1990er-Jahren und die zunehmende rechtspopulistisch-konservative Hegemonie (ein wichtiges Wort – es bedeutet Vorherrschaft) zeigen, werden auch als selbstverständlich geltende Rechte und Standards der unselbständig Beschäftigten eiskalt angegriffen und in Frage gestellt, wenn es die politischen Mehrheitsverhältnisse zulassen. Gegen fast alle oben genannten Errungenschaften ließe sich an dieser Stelle über einen fundamentalen Angriff in den letzten Jahren berichten. Oder manchmal auch über ein Revival institutioneller Macht – wenn man an die Rolle der Sozialpartnerschaft in der Corona-Krisenbewältigung denkt, etwa im Zusammenhang mit Kurzarbeit.

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

## 4. Gesellschaftliche Macht – wir brauchen „Erzählungen“, die gesellschaftlich mehrheitsfähig sind!

Die Interessen und Ziele von Betriebsräten und Gewerkschaften umfassen mehr als Einkommen und Arbeitszeit. Wir haben Vorstellungen, wie eine Gesellschaft gestaltet sein soll, die eine gerechte Teilhabe für alle ermöglicht. Und hier machen wir die leidvolle Erfahrung, dass scheinbar selbstverständlich auf der Hand liegende Interessen einer klaren Mehrheit (wie z.B. die Einführung einer Reichensteuer auf große Vermögen und Erbschaften)

derzeit keine Mehrheit im politischen Diskurs haben. Finanziell bessergestellte Lobbys und Interessengruppen schaffen es, Vorherrschaft (Hegemonie) in der öffentlichen Diskussion zu gewinnen.



Gesellschaftliche Macht fußt auf zwei Säulen, die erste ist **„Kooperationsmacht“**. Um „hegemoniefähig“ zu werden – einfacher ausgedrückt „Vorherrschaft herzustellen“, müssen Gewerkschaften breite gesellschaftliche Bündnisse schließen (z.B. „Allianz für den freien Sonntag“ oder die „Stop-TTIP-Bewegung“). **„Diskursmacht“** als zweite Säule entsteht dann, wenn breite Teile der Bevölkerung unsere Forderungen oder unsere Erzählungen über Unrecht als moralisch legitim empfinden und sie deren Gerechtigkeitsempfindungen entsprechen.

Wir müssen uns bewusst sein, dass es einen Interessengegensatz gibt, den man nicht wegdiskutieren kann. Die UnternehmerInnen oder die EigentümerInnen der Unternehmen müssen im Kapitalismus in der Konkurrenzlogik auch systemgetrieben ihre Profite maximieren und die ArbeitnehmerInnen wollen möglichst fair am erwirtschafteten Gewinn beteiligt werden. Von der „Spielanlage“ her sind wir im Nachteil und umso klüger und strategischer müssen wir vorgehen.

Wir alle kennen die Geschichten von Asterix und Obelix, die mit einer Mischung aus Kampfeslust, Selbstbewusstsein, Schlaueit, List - und nicht zu vergessen dem dosierten Einsatz ihres Zaubertranks - der Übermacht der Römer immer



wieder trotzen und sich in ihrem legendären gallischen Dorf gegen sie behaupten konnten.

In der Interessenauseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit gibt es eine strukturelle Übermacht des Kapitals. Es ist ein ungleiches Ringen um Teilhabe an und gerechte Verteilung unter kapitalistischen Bedingungen.

Umso wichtiger ist es, die Zutaten genau zu kennen und analysieren zu können, woraus wir unseren „Zaubertrank“ „Gegenmacht“ brauen können.

## THEORIE-BAUSTEIN „Recht als Institutionelle Macht“

### Eine Revolution der Menschlichkeit

Am 10. Dezember 1948 geschah in Paris eine Revolution: Noch unter dem Schock von Krieg und Verbrechen gegen die Menschlichkeit verabschiedete die Generalversammlung der Vereinten Nationen die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. Die Erklärung markierte den Aufbruch in eine neue Ära: Sie schrieb die fundamentalen Rechte jedes einzelnen Menschen neu. Und sie übertrug Regierungen die Pflicht, diese Rechte zu respektieren und zu schützen.



#### **Artikel 1:**

Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren.

#### **Artikel 20:**

Jeder Mensch hat das Recht auf Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit zu friedlichen Zwecken.

Menschenrechte beanspruchen universelle Gültigkeit und Unteilbarkeit. Sie gelten hinter Werkstoren, im strukturell autoritären System „Betrieb“ genauso, wie davor.

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

Die **Europäische Menschenrechtskonvention** (EMRK) ist Teil der Rechtsordnung der Republik Österreich als auch der Europäischen Union. Alle 47 Staaten des Europarates sind der EMRK beigetreten. Hier finden wir den unmittelbar anzuwendenden Rechtstext über dessen Durchsetzung der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) wacht. Jede und jeder kann mit der Behauptung, von einer dieser Staaten in einem Recht aus der Konvention verletzt worden zu sein, den EGMR anrufen.

## Artikel 11 (EMRK)

(1) Alle Menschen haben das Recht, sich friedlich zu versammeln und sich frei mit anderen zusammenzuschließen, einschließlich des Rechts, zum Schutze ihrer Interessen Gewerkschaften zu bilden und diesen beizutreten.

(2) Die Ausübung dieser Rechte darf keiner anderen Einschränkung unterworfen werden als vom Gesetz vorgesehene, die in einer demokratischen Gesellschaft im Interesse der äußeren und inneren Sicherheit, zur Aufrechterhaltung der Ordnung und der Verbrechensverhütung, zum Schutze der Gesundheit und der Moral oder zum Schutze der Rechte und Freiheiten anderer notwendig sind. ...

Wiederholt urteilte der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) über Rechtstreitigkeiten um Artikel 11, etwa in Zusammenhang mit Streiks. Streik ist die planmäßige Vorenthaltung der Arbeitskraft durch eine Mehrzahl von ArbeitnehmerInnen, eine legitime und rechtlich zulässige Form der Interessenvertretung.

Ein Unternehmen ist strukturell ein autoritäres System. Oft unterschätzen wir den Druck oder die Unterdrückung, die kontinuierlich und oft unmerklich von der gewöhnlichen Ordnung der Dinge ausgeht, von den stummen Befehlen und von der trägen Gewalt der ökonomischen und sozialen Strukturen (Pierre Bourdieu).

Dem österreichischen Gesetzgeber war bei allen Beschlüssen zu Gesetzen über Kollektivverträge und Betriebsräte, letztlich zusammengefasst im Arbeitsver-

fassungsgesetz (ArbVG) klar, dass es diese strukturelle Ungleichheit von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen gibt und diese durch die kollektiven Rechte der ArbeitnehmerInnen ausgeglichen werden sollen.<sup>5</sup>

So garantiert heute die Anwendung der Bestimmungen aus dem Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) im Betrieb demokratische Grundrechte. Gewählte VertreterInnen der Beschäftigten werden durch das Gesetz mit Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten ausgestattet und ermächtigt, auf Augenhöhe mit der Unternehmensleitung die wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Interessen der ArbeitnehmerInnen im Betrieb wahrzunehmen und zu fördern.



Im Verlag des ÖGB ist ein fünfbändiger Kommentar zum Arbeitsverfassungsgesetz erhältlich.

Wo keine Klägerin dort kein Richter! Wo kein Kläger, dort keine Richterin!

Gewerkschaft und Arbeiterkammern beraten über Rechte und deren Durchsetzung am Rechtsweg. Ohne Demokraten und Demokratinnen keine Demokratie, lehrt uns die Geschichte. Ohne „RevolutionärInnen“ würden wir die Revolution der Menschlichkeit verlieren. Der Kampf um Würde und Rechte geht weiter.

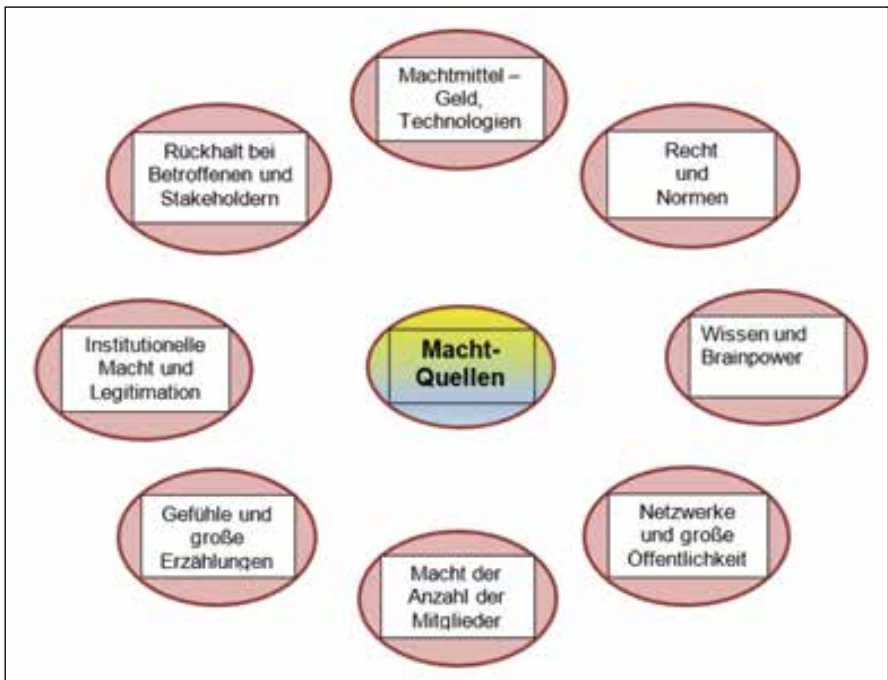
Das war jetzt einmal genug Theorie sagt Andrea. Nach der Pause teilt sie die Leute in zwei Gruppen ein. Sie hat eine Frage vorbereitet:

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

## METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Der Machtquellen-Check“

### „Was sind Macht-Quellen von euch als Betriebsrat?“

Die beiden Gruppen suchen sich ruhige und gemütliche Plätze im Bildungshaus, diskutieren intensiv und schreiben viele Dinge auf Karten. Wieder im Seminarraum zusammen berichten beide Gruppen. Die Ergebnisse werden wechselseitig erklärt und diskutiert. Andrea sortiert an der Pinnwand die Karten. Sie ordnet die Karten zu Überschriften, die für unterschiedliche Machtquellen stehen. Zoran und seine Kollegen und Kolleginnen aus dem Betriebsrat sind sichtlich begeistert. Sie waren sich nicht bewusst, dass sie so viele Machtquellen entdecken würden und nun auch benennen können.





Andrea hebt nochmals ein paar Beispiele hervor, indem sie zusammenfasst, was sie bei den Rückmeldungen verstanden hat:

**Machtquelle Geld und Technologie:** Ihr habt durchgesetzt, dass ihr ein eigenes Betriebsratsbüro habt und dass euch vom Unternehmen eine ordentliche technische Ausstattung zur Verfügung gestellt wurde. Das steht euch nach dem Arbeitsverfassungsgesetz auch zu. Außerdem habt ihr die Leute überzeugt, dass es klug ist, einen Betriebsratsfonds einzurichten. Damit habt ihr auch finanzielle Mittel, um die Beschäftigten in bestimmten Fällen (Gesundheitsausgaben, Betriebsausflüge etc.) zu unterstützen und auch gemeinsam soziale Aktivitäten zu starten. Das stärkt das Gemeinschaftsgefühl der Belegschaft und macht euch zu einer anerkannten Anlaufstelle, die auch etwas zu bieten hat.

**Machtquelle Recht und Normen:** Einige von euch haben schon Schulungen gemacht und wissen wo sie nachsehen müssen, wenn etwas rechtlich nicht in Ordnung scheint. „Wo kein Kläger dort kein Richter!“ ist ein Motto, das nur dort gilt, wo es niemanden gibt, der an den Buchstaben des Gesetzes erinnert und dieses auch einmahnt bzw. einklagt!

**Machtquelle Netzwerke und große Öffentlichkeit:** Als wir damals gedroht haben, dass wir die systematischen Fehler in der Lohnverrechnung an die Öffentlichkeit bringen, hat euer Chef ganz schön schnell für die entsprechenden Nachzahlungen gesorgt. Er legt offenbar großen Wert auf sein Image und das des Unternehmens. Außerdem war es ihm sehr unangenehm als ihn der Nationalratsabgeordnete aus dem Bezirk auf diese Unregelmäßigkeiten angesprochen hat. Gut, dass Zoran ihn im Regionalausschuss unserer Gewerkschaft kennengelernt und angesprochen hat.

**Machtquelle Rückhalt bei Betroffenen und „Stakeholdern“ (also anderen beteiligten Interessengruppen):** Nicht alle AbteilungsleiterInnen unterstützen den Chef restlos. Es gibt schon auch jene, die euch etwa bei der Forderung unterstützen, die nötigen Stellen in den einzelnen Bereichen nachzubesetzen. Schließlich geht es ja auch um die Leistungsfähigkeit ihrer Abteilung. Und die betroffenen Kollegen und Kolleginnen, die ständig unter Druck stehen, sind auch ganz schön sauer. Die kann man vermutlich bei ihrem Ärger gut abholen.

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

**Machtquelle Institutionelle Macht und Legitimation:** Euer BR-Wahl-Ergebnis war ziemlich eindrucksvoll. Ihr habt trotz einer dem Chef nahestehenden Gegenliste alle Mandate gemacht, und dies bei einer Wahlbeteiligung von 92 Prozent. Der Chef muss von einem ziemlichen Rückhalt der Belegschaft euch gegenüber ausgehen.

**Machtquelle Wissen und Brainpower:** Dadurch, dass Simon als Mitarbeiter der IKT-Abteilung praktisch im ganzen Haus herumkommt, Marina im Vorzimmer des Personalchefs sitzt und Zoran im Pausenraum immer mit Sabine von der Buchhaltung zusammensitzt – Zoran schaut verlegen zu Boden und wird ein wenig rot – stehen euch eigentlich ziemlich wichtige Informationsquellen offen.

**Machtquelle Gefühle und große Erzählungen:** Und was gar nicht zu unterschätzen ist, sind die wirklich eindrucksvollen und bewegenden Geschichten, wo ihr Leuten den Job retten konntet oder auch die Unterstützungsaktion für den schwerkranken Max, von der ihr erzählt habt. Ich hatte beim Zuhören das Gefühl, dass ihr tolle und emotionale Geschichten habt, die deutlich machen, weshalb es gut ist, dass Zoran und ihr als sein Team hier Betriebsrat seid. Das sind Stories, die man halt auch gezielt immer wieder aufleben lassen muss, frei nach dem Motto: Tue Gutes und sprich darüber!

**Machtquelle Gewerkschaftsmitglieder:** Weshalb können Silvia und ich hier mit eurem Betriebsrat eine ganze Arbeitstagung verbringen? Ihr kennt die Antwort! Weil es viele Gewerkschaftsmitglieder gibt, die dies monatlich mit ihrem Gewerkschaftsbeitrag finanzieren. Jede und jeder eurer Kollegen und Kolleginnen, denen ihr eine unterstützende Auskunft gebt, profitiert davon, dass einzelne von euch einen Kurs gemacht haben, der mit Mitgliedschaftsgeldern finanziert wurde. Die Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder entscheidet über finanzielle Ressourcen, über die Quantität und die Qualität gewerkschaftlicher Dienstleistungen und am wichtigsten, Andrea macht eine kurze Pause, ... und über das glaubwürdige Drohpotenzial bei jeder Verhandlung mit den ArbeitgeberInnen. Somit entscheidet eine hohe gewerkschaftliche Mitgliedschaft auch über die Durchsetzungskraft bei Kollektivverträgen, die über Lohn- und Gehaltsverhandlungen entscheiden.



Andrea leitet den nächsten Schritt bei der Klausur ein. „Machen wir einen kleinen Selbstcheck für euren Betrieb: Was verleiht euch als Betriebsrat Handlungsmacht im Betrieb?“

Simon fragt sofort dazwischen: Was meinst du mit Handlungsmacht?

## **METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Der Handlungsmacht-Check“**

### **„Was verleiht unserem Betriebsrat Handlungsmacht im Betrieb?“**

Ich habe hier auf der Pinnwand fünf Thesen, die das zeigen sollen, was Simon gerade gefragt hat. „Geiz ist geil“, war mal so eine Parole in der Werbung, „Wir haben nichts zu verschenken“ eine andere. Auch viele Chefs haben genau diese Haltung in ihrer DNA. „Unserer auch“, wirft Margit etwas schüchtern ein. Na ja und da geht es eben auch um die Frage, was eure Machtbasis im Betrieb so stärkt, dass der Chef ein gewisses Drohpotenzial sieht, seine Linie nicht einfach so durchsetzen zu können. Ich lese euch die mal vor und danach teilen wir uns in zwei Gruppen, um zu diskutieren, wie ihr das für den eigenen Betrieb einschätzt.

- 1) Die Geschäftsleitung sieht uns als unumgänglichen Partner auf Augenhöhe! Ohne unsere Zustimmung fallen keine interessenpolitisch relevanten Entscheidungen.
- 2) Wir sind gut organisiert und vernetzt mit den MitarbeiterInnen. Diese stehen hinter uns und beteiligen sich aktiv an der Interessendurchsetzung.
- 3) Das Recht und die geltenden Normen sind klare und durchsetzbare Leit-orientierung für alle Entscheidungen in unserem Betrieb.
- 4) Die Öffentlichkeit spielt für unser Unternehmen eine wichtige Rolle. Das Bemühen des Dienstgebers um ein gutes Image als ArbeitgeberIn ist ein wichtiger Machtfaktor für uns als Betriebsrat.
- 5) Wir sind als Betriebsrat in der Organisation mit Schlüsselpersonen gut vernetzt und haben viele einflussreiche BündnispartnerInnen. Das hilft bei der Durchsetzung unserer Ziele.

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

Nach der Gruppenarbeit wird in der Runde eifrig berichtet und diskutiert zu welcher Einschätzung man jeweils gekommen ist. Übereinstimmung herrscht darüber, dass

Punkt 1 (*Partner auf Augenhöhe*) nicht zutrifft;

Punkt 3 (*Recht ist anerkannte Leitorientierung*) einigermaßen seit es die Auseinandersetzungen um die falschen Abrechnungen gegeben hat;

Punkt 5 (*Betriebsrat kann auf Bündnisse zählen*) trifft eigentlich nur auf den Personalchef zu, zu dem Zoran einen sehr guten Draht hat und der dem Chef manchmal überschießende Ideen zum Nachteil der Beschäftigten „ausreden“ kann. Marina, die sich sonst sehr wenig einbringt, sagt, „Aber was ist, wenn der Personalchef mal wechselt? Dann haben wir niemanden mehr auf der Führungsebene, der wirklich gut für Mitarbeiterinteressen ansprechbar ist!“ Ein zustimmendes Raunen geht durch die Runde.

Punkt 4 (*Öffentlichkeit als Druckmittel*) schätzen alle als spannend ein, weil der Chef unglaublichen Wert auf das öffentliche Image legt und auch ein „sehr schön geschriebenes Leitbild überall im Betrieb aufgehängt hat“, wie Karl einwirft. In dem Leitbild geht es viel um „Nachhaltigkeit“, „Fairness im Umgang mit den MitarbeiterInnen“, „professionelle Dienstleistung für die Kunden“ und „maximalen Einsatz für Partner- und Eigentümerinteressen“. Was der Chef am meisten scheut, sind negative Meldungen in den Medien. „Die scheut er wie der Teufel das Weihwasser!“, sagt Zoran.

Bei Punkt 2 (*Mitarbeiter sind gut organisiert und stehen hinter dem Betriebsrat*) entspinnt sich eine intensivere Diskussion. Eine Gruppe kam zu dem Ergebnis, dass die MitarbeiterInnen voll hinter dem Betriebsrat stehen. Zoran schaut skeptisch und berichtet aus seiner Gruppe, dass viele Beispiele diskutiert wurden, wo man merkte, dass die Leute im Zweifelsfall lieber nicht zu sehr als UnterstützerInnen des Betriebsrates „auffallen“ wollen. In direkten und diskreten Gesprächen sind alle immer voll dabei, aber wenn es dann gegenüber dem Chef um das Eingemachte geht, dann steht man als Betriebsrat schnell mal allein da.

Nach einer weiteren Pause greift Andrea diese Diskussion auf. „Das Um und Auf für Gegenmacht im Betrieb ist der Rückhalt der Beschäftigten!“

„Wie ist das eigentlich? Wie können wir als Betriebsrat einen Beitrag dazu leisten, dass so etwas wie Rückhalt in der Belegschaft entsteht?“ fragt Marina.

## Was gibt einem Betriebsrat Rückhalt in der Belegschaft und damit die wichtigste Machtbasis für seine Aufgabe?

Dazu möchte ich etwas einbringen, sagt Silvia und sucht auf dem Notebook nach einer kleinen Präsentation, die unlängst ein Kollege bei einer Besprechung unter GewerkschaftssekretärInnen vorgestellt hat.

### THEORIE-BAUSTEIN: „Rückhalt und Legitimation in der BR-Arbeit“

Die Überschrift der Präsentation lautet: Rückhalt und Legitimation in der Betriebsratsarbeit.

Silvia blendet ein Foto von einem Flipchart ein und erläutert dazu:

Entscheidend ist das Vertrauen der Beschäftigten, Vertrauen in dreifacher Hinsicht:

- » In euch als Personen im BR,
- » in den BR als Ganzes, als Teil der betrieblichen Sozialpartnerschaft, also, ob die Körperschaft gegenüber dem Chef was bewirken kann und
- » letztlich in das System selbst, dass es sowas wie betriebliche Interessenvertretung braucht, die von den Leuten



# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

gewählt wird. Dass nicht „jeder seines eigenen Glückes Schmied“ ist, wie es die „neoliberalen“ Missionare gerne predigen.

An der Linzer Universität gab es eine Studie<sup>6</sup>, wo Betriebsräte und Betriebsrätinnen interviewt wurden. Daraus kann man ableiten, dass echtes Vertrauen in den Betriebsrat die Basis dafür ist, dass er auch als legitimer Macht- und Gestaltungsfaktor im Betrieb anerkannt wird, einerseits vom Arbeitgeber, andererseits von der Belegschaft. Und dazu könnt ihr konkret etwas beitragen.

**Kompetenz:** Die Leute haben euch gewählt. Sie erwarten sich, dass ihr ihre Interessen vertretet und das mit Sachverstand und dem nötigen Wissen. Silvia lächelt in die Runde: „Wir werden also im Rahmen dieser Klausur auch noch mit unserem neuen Bildungsplaner arbeiten. Sie zeigt den Bildungsplaner aus ihrem Bundesland. Ich denke, dass ihr sicher im Bildungsprogramm von Gewerkschaften, VÖGB und AK viele Angebote finden werdet, die euch in den Fähigkeiten stärken können, um euren betrieblichen Herausforderungen als Betriebsrat noch besser begegnen zu können.“

**Physische Präsenz:** Der Betriebsrat muss für die Beschäftigten Gesichter haben; Sie müssen ihm begegnen können, von ihm Antworten auf ihre Fragen bekommen. Die Leute müssen euch in allen Verästelungen des Betriebes sehen und spüren können. In den Pausenräumen, am Raucherplatz, beim Kaffeeautomaten, beim gezielten Durchgehen durch die Bereiche. „Lasst euch sehen und kommt mit den Leuten ins Gespräch!“, unterstreicht Silvia. Nutzt alle Kanäle – auch neue elektronische Medien, die euch zur Verfügung stehen, um die gesamte Belegschaft zu erreichen, auch jene, KollegInnen, die selbst nicht so präsent sind im Betrieb.

**Transparenz und Beteiligung:** Wir sollten gemeinsam überlegen, wie ihr eure Arbeit für die Leute offenlegen und sichtbar machen könnt. Vielleicht finden wir auch Themen, wo ihr die Leute aktiv einbinden könnt, sie an Entscheidungen mitwirken lasst. Welches Ausflugsziel wollt ihr wählen für den nächsten Betriebsausflug? folgende Vorschläge ...? Welche Leistungen soll der BR-Fonds ins Regulativ übernehmen, A oder B? Wir werden beim nächsten Quartalsgespräch an den Chef mit folgenden Anliegen herantreten: Welche Prioritäten sollen wir setzen? Je mehr die Beschäftigten erleben, dass ihr euch ernsthaft in ihrem Sinne engagiert, umso größer der Rückhalt.



# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

**Aktive Kommunikation:** Nichts kann das persönliche Gespräch zwischen euch und den Beschäftigten ersetzen. Ihr könnt euch im Betrieb ja eure Bereiche aufteilen. Wer im Betriebsrat ist GesprächspartnerIn für welche Bereiche? Ich habe euch ja schon bei der letzten Betriebsrats-Sitzung von unseren Organizing-Seminaren erzählt. Das wäre auch etwas für euch im Betrieb. Ich habe hinten am Büchertisch ein paar Broschüren mitgebracht (sie verweist auf das VÖGB-Organizing-Skriptum). Ich werde das auch bei der Bildungsplanung nochmals einbringen. Jedenfalls kennt das Organizing gute Gesprächstechniken, um auch die wirklichen Probleme und Sorgen der Leute in ihrer Arbeit zu erfahren. Machen wir dazu eine Übung:

## METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Netzwerk-Check“ und „Heiße Themen-Check“

Silvia schnappt sich ein paar Moderationskarten und fragt: Was sind die wichtigsten Bereiche in eurem Unternehmen, örtlich gemeint?

Rasch sind die wichtigsten Bereiche des Unternehmens erfasst, auch ein paar Außenstellen. Silvia legt die Karten im Seminarraum am Boden auf und fordert Zoran und sein Team auf Zweiergruppen zu bilden.



Das Skriptum „Organizing mit BetriebsrätInnen“ ist eine wertvolle Hilfe für Eure Arbeit. Es ist über den Verlag des ÖGB (kostenlos) bestellbar.

Nun Folgendes: Geht bitte nun paarweise durch die Bereiche des Betriebes. Stellt euch zu den Karten der jeweiligen Bereiche. Ihr kennt ja die meisten Leute, manche mehr, manche weniger. Stellt euch bitte folgende Frage: *Wen treffe ich in diesem Bereich, mit dem ich ein ernsthaftes und vertrauensvolles Gespräch über die Arbeitssituation dort vor Ort führen kann?* Zweite Frage: *Wenn ihr die KollegInnen dort fragen würdet, was ihre Sorgen und Probleme am Arbeitsplatz sind, was sie besonders beschäftigt? Was würden sie euch darauf antworten?* Die Namen schreibt bitte auf die orangen, die Themen auf die grünen Karten. Legt sie dann einfach in den einzelnen Bereichen ab.

Simon schnappte sich gleich Karl und auch die anderen drei waren gleich zwischen den Karten unterwegs und murmelten vor sich hin. Jede Menge orange und grüne Karten schwebten zu Boden und die beiden Minigruppen diskutierten rege miteinander, wen sie treffen würden und was die Leute dort wohl erzählen würden.

Andrea unterstützte Silvia anschließend beim Sammeln der Namen und der Themen an einer Pinnwand.

Bei den Namen wurde dann diskutiert, wen man als engere UnterstützerInnen stärker in ein Informationsnetzwerk einbeziehen könnte, um einerseits drängende Fragen und Problem zu erfahren, andererseits auch wichtige Anliegen gezielt über persönliche Gesprächskanäle in die einzelnen Bereiche des Betriebes hinaustragen zu können. Besonders spannend ist dabei auch, zu notieren, wenn ihr wisst, dass jemand Gewerkschaftsmitglied ist. Das sind wenig überraschend meistens die stärksten UnterstützerInnen für den Betriebsrat. „Auch, wenn ihr über die Zusammenstellung der Liste für die nächste BR-Wahl nachdenkt, gibt es da nun genug Leute, die man vertrauensvoll fragen kann und das mit dem Blick auf eine gute Verteilung auf die Bereiche, die Berufsgruppen und Männer und Frauen.“

Spannend war auch das Sortieren der Sorgen und Probleme, die bei dieser Gedankenreise durch den Betrieb notiert worden waren. Manche Dinge waren wirklich kleine Spezialthemen, die nur wenige betrafen. Auch das Thema mit den verweigerten Nachbesetzungen tauchte mehrmals auf. Es zeigten sich aber auch Themen, die von übergreifender Bedeutung waren.

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

Andrea übernahm wieder das Ruder von Silvia und sagte: „Hier liegt der Stoff, aus dem wir einen ‚Themenkampf‘ für euren Betrieb machen können. Na ja, und ein paar Gewerkschaftsmitglieder habt ihr jetzt auch gleich nebenbei als mögliche MitstreiterInnen entdeckt! Überlegt, wen ihr noch darauf ansprechen könnt, der Gewerkschaft beizutreten, um dem Betriebsrat eine möglichst machtvolle Unterstützung zu ermöglichen.“

Nach der Pause sagt Andrea: „Ich möchte euch noch ein wenig mit etwas Theorie fordern. Theorie rund um die Frage: Was bringt Menschen dazu, sich zu wehren, Widerstand zu entwickeln!“

## **Wie entsteht Widerständigkeit – Ungerechtigkeit führt nicht automatisch zu Widerstand**

Gerade in der Betriebsratstätigkeit erlebt man oft, dass Leute sich zwar erkundigen, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen, aber dass sie sich nicht trauen, etwas dagegen zu unternehmen. Vielleicht habt ihr euch dann schon resignierend selbst gesagt: „Sie lassen sich das alles gefallen, weil es ihnen immer noch zu gut geht!“

Durch unsere gewerkschaftliche Brille betrachtet gibt es Ungerechtigkeiten ohne Ende, in der Wirtschaft, gesellschaftlich und im Betrieb. Weshalb stellt sich aber meistens nicht der entsprechende Widerstandsgeist ein? Konstruktiv gefragt: Was sind die Treiber, die Motivatoren, die Menschen überhaupt dazu bringen, Widerständigkeit zu entwickeln?

Woran entscheidet sich, ob wir und unsere Kollegen und Kolleginnen Unrecht ertragen oder Unrecht zu bekämpfen beginnen? Hängt es davon ab, dass sie spüren, dass gegen eine Art ungeschriebenen „Gesellschaftsvertrag“ verstoßen wird?



## THEORIE-BAUSTEIN: „Wie wird aus Ärger Widerstand?“ I

Barrington Moore, ein amerikanischer Soziologe, Historiker und Politikwissenschaftler, ist in einer großen historischen Studie der Frage nachgegangen, „warum Menschen sich so oft damit abfinden, Opfer ihrer gesellschaftlichen Verhältnisse zu sein, und warum sie zu anderen Zeiten überaus zornig werden und mit Leidenschaft und Gewalt ihre Situation zu verändern suchen.“ Auch der deutsche Sozialphilosoph Axel Honneth geht in seinem Buch „Kampf um Anerkennung“ einer ähnlichen Frage nach.

Wenn man die Ausführungen von diesen beiden Wissenschaftlern liest, dann sind der „Kampf um Anerkennung“, das „Erleben von Missachtung“, „Empörung“ und „moralischer Zorn“ die Schlüssel-Faktoren dafür, dass sich Widerständigkeit entwickelt.

Wir Menschen sind soziale Wesen. Wir stehen von Anfang an in Beziehung, wir wachsen und entwickeln uns in Abhängigkeit von anderen Menschen. Wir sozialisieren uns im Austausch mit unseren Mitmenschen, wir lernen und wir „bilden“ unsere Persönlichkeit in Konfrontation und in Beziehung zu unserer Umwelt. Das, was wir sind und werden, unsere „Identität“ ist sozial geprägt. Wir verändern uns laufend durch die Beziehungen zu unseren Mitmenschen und dadurch, wie sie auf uns reagieren. Joachim Bauer und Hartmund Rosa nennen das Resonanz. Und da stehen wir ganz schön in einem Spannungsfeld, wo wir ständig damit ringen, uns einerseits selbst zu behaupten und gleichzeitig auch von den anderen anerkannt zu werden.

Honneth sagt: Damit eine menschliche Gemeinschaft zusammenhält, ein stabiles soziales Gefüge bildet, braucht es drei Formen der Anerkennung: Liebe, Respekt und soziale Wertschätzung. Diese drei Faktoren müssen ausreichend vorhanden sein. Die Menschen entwickeln so etwas wie eine moralische Ordnung, was an wechselseitiger Anerkennung erwartbar ist, was im Umgang miteinander OK ist und was nicht. Vereinfacht gesagt, „was sie und andere vom Leben erwarten dürfen“. Gerade in der Arbeitswelt erleben wir aber nur allzu oft das Gegenteil von „Anerkennung“. Das zeigt sich etwa in Erfahrungen von Miss-

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

achtung, Entrechtung, Angriff auf die Selbstachtung von Menschen bis hin zum physischen Übergriff.

Missachtungserfahrung führt zu negativen Gefühlen und wenn diese verbunden sind mit einem Bewusstsein, dass es sich um Ungerechtigkeit handelt, dann kann an dieser Stelle Potenzial für Widerstand entstehen.

Moore erklärt das so: Empörung und in der Folge Widerstand entsteht daraus, dass Menschen die Erkenntnis haben, dass gegen den „ungeschriebenen Gesellschaftsvertrag“ verstoßen wird.

Simon fragt dazwischen: „Was ist dieser ungeschriebene Gesellschaftsvertrag“?

Na ja, das ist ein Gefühl und das Gespür, das wir dafür haben, was hier bei uns in Österreich in unserer Zeit, in der wir gerade leben, in Hinblick auf den moralischen Umgang miteinander erwartbar ist. Und gleichzeitig auch, das Gespür dafür, wann dagegen verstoßen wird, erklärt Andrea.

Marina hakt ein: Könnte das sowas sein? Ein Personalchef sagt, dass für eine Stelle eine Bewerberin nicht in Frage kommt, weil die eben eine Frau ist. Ja sagt, Andrea, das kommt zwar immer noch vor, aber er könnte es öffentlich so nicht mehr begründen, weil alle wüssten, dass das hier und heute nicht OK ist und letztlich sogar rechtlich beeinträchtigt werden kann. Karl ergreift das Wort: Gab es da nicht mal den Drogeriemarkt, wo die Angestellten allein die Filiale betreuen mussten und nicht mal auf's Klo gehen durften? Da hat es auch einen öffentlichen Aufschrei gegeben, als das in Zeitungen berichtet wurde. „Gutes Beispiel“, sagt Andrea.

Aus solchen Zuständen entstehen negative Gefühle und moralischer Zorn. Und daraus wächst die Triebkraft, solche Ungerechtigkeiten verändern zu wollen.

## THEORIE-BAUSTEIN: „Wie wird aus Ärger Widerstand?“ II

Axel Honneth hat das Modell von Moore weiterentwickelt. Er sagt, dass für uns Menschen „gegenseitige Anerkennung“ der springende Punkt ist, weil wir eben von Geburt an soziale Wesen sind. Wird durch Missachtung, Übergriff, Angriff auf die Selbstachtung oder Entrechtung dagegen verstoßen, entstehen Gefühle wie Wut oder Empörung. Diese negativen Gefühle sind für uns Menschen die Seismografen für einen Unrechtszustand. Erst dieses emotional angestachelte Unrechtsbewusstsein kann einen Anstoß zu sozialem Widerstand und Konfliktbereitschaft geben (Vgl. Solinas).

Das ist aber keine Automatik. Die Chancen auf Widerstand steigen vor allem dann, wenn

- 1) eine **reale Chance auf verbesserte Lebenschancen** besteht. Und wenn es
- 2) den Betroffenen **klar wird, dass die eigene Lebensperspektive leidet, weil dies durch Interessengruppen oder durch ungerechte Strukturen verhindert wird**. Beides beflügelt quasi den „Kampfgeist“.

Erfahrungen von Missachtung können leider aber auch in eine gegenteilige Dynamik führen: Missachtung – soziale Scham – Depression – Unterordnung – Selbstaufgabe gegebenenfalls. sogar Selbstzerstörung, Aggression gegen andere, die mitunter gar nichts mit den Gründen der Missachtung bzw. Zurücksetzung zu tun haben.

Wir suchen nach dem Gegenmachts-Flow, sagt Andrea und grinst und zwinkert in die Runde. Zoran schaut Andrea und Silvia fragend an und sagt: Klingt alles sehr einleuchtend, aber wenn ich im Betrieb so ein Flämmchen „Gegenmacht“ ausprobieren möchte, was muss ich, was müssen wir da tun. Wie bringen wir den Docht zum Brennen?

Darüber reden wir dann morgen, sagt Silvia. Ich werde mich nach dem Abendessen mit Andrea beraten, wie wir weitertun in der Klausur. Wir wollten ohnehin gemeinsam planen, welche Initiativen ihr in nächster Zeit setzen könntet, um wichtige Anliegen eurer Kollegen und Kolleginnen aufzugreifen. Da könnten

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

wir ja insbesondere auf Themen achten, wo Aufbau von Gegenmacht angesagt wäre.

Beim Frühstück sagt Silvia dann allen, dass sie sich zum Start des zweiten Klauertages nicht im Seminarraum treffen, sondern gleich mit Jacken und Schuhen vor dem Haus.

## METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Fragen diskutieren beim Spazieren“

### Warum es die Gewerkschaftsmitgliedschaft bringt?

*Silvia: Wir werden jetzt mal eine Runde spazieren gehen. Gemeinsam gehen und miteinander reden, ist nicht nur gesund, sondern ermöglicht auch, dass man im wahrsten Sinne des Wortes seinen Horizont erweitert. Schon bei den alten griechischen Philosophen gab es welche, die immer beim Gehen philosophiert haben. Diese Art des Denkens hatte sogar einen Namen, die Peripatetiker, ... falls wer nachschauen möchte. Ich erkläre auch gleich, was dabei die Spielregeln und was die Aufgaben sein werden. Wir gehen immer zu zweit, ich gehe vor. Ich gebe euch jetzt noch zum Start ein Kärtchen mit Gesprächsstoff. Das, was da draufsteht, sollt ihr zu zweit bzw. zu dritt besprechen. Alle sollen gut zu Wort kommen bis zu unserer ersten Station. Wir werden jetzt ungefähr zehn Minuten gehen. Dann stoppen wir und ihr erfahrt, wie es weitergeht. Sie gibt an beide Kleingruppen gelbe Karten aus. Darauf stehen zwei Fragen:*

*„Welche Geschichten fallen mir ein, wo ich am Kampf gegen ein Unrecht beteiligt war?“ „Was waren meine inneren Antreiber, weshalb ich mich da engagiert habe?“*

*Sie starten los und gehen durch den schönen Park, alle sind sofort im Thema und leidenschaftlich am Erzählen. Bei einem Denkmal bleiben sie stehen.*

Silvia sagt, dass so ein Denkmal immer eine Geschichte erzählen will, damit die Leute sich an die Personen dahinter erinnern und an ihre Taten. Daraus soll auch ein Gefühl entstehen, dass man sich mit diesen Geschichten, mit den Werten,



Der Sozialreformer Ferdinand Hanusch (1866–1923) schuf die Grundlage des modernen Sozialstaates

die mittransportiert werden, ein Stück weit auch identifiziert. Wir brauchen als GewerkschafterInnen auch gute Geschichten, die wir erzählen, damit wir die Kollegen und Kolleginnen für unserer Werte und auch für unsere Organisation gewinnen. Wir haben jede Menge an Geschichten, die für unsere Werte-Ideen stehen: Freiheit, Gleichheit, Solidarität, soziale Gerechtigkeit, soziale Sicherheit, ein gutes Leben für alle. Wir haben jede Menge solcher Alltagsgeschichten, die diese Werte verkörpern. Nur, wenn sich unsere Kollegen und Kolleginnen auch zu unserer Wertegemeinschaft zugehörig fühlen, wenn sie ihren inneren Wertekompass auch an diesen Ideen der Gewerkschaftsbewegung ausrichten, werden sie auf Missachtungserfahrungen im Arbeitsumfeld sensibel wie eine Kompassnadel reagieren.

*Macht euch bitte jetzt ein paar Stichworte zu den Geschichten. Nach ein paar Minuten gehen sie weiter, ausgestattet mit einer neuen, diesmal grünen Karte. Die Frage darauf lautet:*

***Was waren meine wichtigsten Motive, der Gewerkschaft beizutreten? Welche meiner Motive könnten auch jene in unserem Betrieb überzeugen, die Nicht-Mitglieder sind?***

*An der nächsten Station warten alle wieder zusammen. Silvia hat wieder eine kurze Wortspende:*

Wir müssen unseren Kollegen und Kolleginnen die Selbstverständlichkeit vermitteln können, weshalb eine Gewerkschaftsmitgliedschaft unumgänglich ist, um ein gutes und gerechtes Arbeitsleben schaffen und absichern zu können. Jede/r GewerkschafterIn weiß – je mehr Gewerkschaftsmitglieder in einer Branche, umso besser die Kollektivverträge. Jeder und jede ist gefragt, wenn jeder und jede Einzelne profitieren soll. Ohne Zusammenhalt kein sozialer Fortschritt.

*Alle schreiben wieder Stichworte auf, und die Karawane zieht weiter. Es folgen noch Spaziergespräche zu Ungerechtigkeiten in der Firma, die Empörung auslösen und zu Ideen, welche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen in der Firma realistisch und denkbar wären. An den Stationen wird immer notiert, damit keine guten Gedanken verloren gehen.*

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

*Zurück im Seminarraum werden die Notizen zu den einzelnen Fragen im Plenum ausgetauscht und auf der Pinnwand visualisiert. Eine tolle Schatzkiste mit überzeugenden Argumenten für Gewerkschaftsmitglieder-Werbegespräche, mit Missständen, die Widerstand anstacheln könnten und auch mit guten Vorschlägen für positive Veränderungen ist entstanden.*

## **Von betrieblichen Ungerechtigkeiten zu erfolgversprechenden Themenkämpfen**

Andrea sagt in die Runde: Wir wollen jetzt gemeinsam herausfinden, wo der Seismograf des Ungerechtigkeits-Bewusstseins eurer Kollegen und Kolleginnen am ehesten ausschlägt. Aus meiner Erfahrung weiß ich, dass es kaum funktioniert, den Menschen zu erzählen, was die Gewerkschaft oder der Betriebsrat alles für ungerecht hält oder an Positivem erreichen möchte. Wir sollten methodisch vorgehen, wenn wir den Widerstandsgeist der Menschen wecken wollen. Wir müssen eine kritische Analyse jener Verhältnisse ermöglichen, unter denen die Beschäftigten arbeiten und wo sie auch Leid erfahren in ihrer Arbeitswelt. Das können wir, indem wir gemeinsam mit ihnen eintauchen in den Mikrokosmos der Ungerechtigkeiten. Manche davon werden individuell am Arbeitsplatz erlebt, andere kollektiv von der ganzen Belegschaft. Solche Ungerechtigkeiten stehen in Verbindung mit den Emotionen der Beteiligten und ihren Hoffnungen auf Änderung. Klingt abstrakt, muss es aber nicht bleiben.

„Ich frage mich,“ sagt Silvia, „wenn ich bei euch im Betrieb durchgehen würde und die Möglichkeit hätte, vertrauensvoll mit euren Kollegen und Kolleginnen ins Gespräch zu kommen, was würden sie mir an Ärger, Sorgen, Missständen erzählen?“

Andrea grinst. „Super Frage, Silvia, aber das ist nicht unbedingt dein Job, eigentlich ist das die Aufgabe von euch!“ Andrea sieht in die Runde und sucht Augenkontakt mit allen. Ich will euch ein Werkzeug für solche Gespräche mitgeben.

## **METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Aktivierende Gespräche nach dem AHA-Schema führen“**

Andrea stellt das AHA-Schema (Anger-Hope-Action) aus dem Organizing vor. Es wird bei den sogenannten 1:1-Gesprächen beim Organizing angewendet. Sie hat ausreichend Exemplare der Broschüre „Organizing“ aus der VÖGB-Skriptenreihe dabei und teilt sie aus. Gemeinsam erarbeiten sie diese Gesprächstechnik. ([https://organizing.at/wp-content/uploads/2019/06/Handout05\\_DasAHA-Schema.pdf](https://organizing.at/wp-content/uploads/2019/06/Handout05_DasAHA-Schema.pdf))

- 1) Die Annäherung an Ungerechtigkeiten am Arbeitsplatz erfolgt über sogenannte „weite“ und „tiefe“ Fragen, die auch den Ärger (Anger) über das Unrecht herausarbeiten helfen. „Weite“ Fragen helfen beim Einstieg ins Gespräch und beim Aufbau von Vertrauen, „tiefe“ Fragen versuchen Raum zu schaffen, dass Betroffene leidvolle Arbeitserfahrungen, Sorgen oder Missstände erzählen und damit auch für sich selbst einmal formulieren.
- 2) Der nächste Schritt geht davon aus, dass die Betroffenen immer auch Experten und Expertinnen ihrer eigenen Situation sind. Die Menschen sind fast immer in der Lage zu formulieren, wie eine Verbesserung ihrer Lage konkret aussehen könnte, also ihrer Hoffnung (Hope) eine konkrete Gestalt zu verleihen.
- 3) Im dritten Schritt geht es im Gespräch dann darum, etwas zu vereinbaren, wie sich die Betroffenen selbst an der Lösung ihres Problems beteiligen könnten. Das bedeutet, dass sie selbst ihre Handlungsmöglichkeiten (Action) benennen und dosieren sollen, sodass es zu keiner Überforderung kommt. Sie selbst sind also auch beteiligt daran, Phantasien zu entwickeln, wie genau man vorgehen könnte.

Wenn ihr solche Gespräche führt, werdet ihr Themen finden, die sich für überschaubare „Themenkämpfe“ eignen.

Wir bringen die Leute bei uns nie zum „Kämpfen“, das kannst du vergessen, wirft Marina ein.

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

Mal sehen, sagt Andrea. Du kennst sicher den Satz, „Wer kämpft, kann verlieren, wer nicht kämpft, hat schon verloren!“. Der gefällt mir, ruft Simon dazwischen, von wem ist das? Es wird, glaube ich, Bert Brecht zugeschrieben, antwortet Andrea.

Also, bei unserer Klausur ist die Belegschaft jetzt nicht dabei, daher seid ihr gefordert. Beim Spaziergang vorher haben wir genug Missstände gefunden, die die Leute im Betrieb vermutlich ausreichend ärgern. Mal sehen, ob wir was finden, wofür sie sich vielleicht auch persönlich engagieren würden.



## METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Die richtigen Themen für Themenkämpfe finden“

Überlegt bitte die drei Themen, von denen sich gezeigt hat, dass sie für die meisten Beschäftigten offenbar Probleme und Ärger verursachen. Die Fragen, die ich hier am Flipchart habe, sind die Kriterien für die Priorisierung des RICHTIGEN Themas für einen „Themenkampf“. Dabei sollen die Leute lernen, dass es sich lohnt, sich für ihre interessenpolitische Anliegen einzusetzen und sich auch persönlich dafür zu engagieren.

- » Welches Thema hat die höchsten Erfolgsaussichten, dass wir eine Verbesserung durchsetzen können?
- » Welches Thema eint die Interessen der Belegschaft am besten? Es darf die Belegschaft auf keinen Fall von vorneherein spalten.
- » Welches Thema eignet sich am besten, um die Leute in die Durchsetzung des Ziels einzubinden?
- » Welches Thema lässt sich in einem überschaubaren Zeitraum gut umsetzen?





Der Gewerkschaftstrainer Uli Wohland

Ihr habt mir außerdem erzählt, dass im Leitbild der Firma viel von Mitarbeiterzufriedenheit die Rede ist und von einem guten Arbeitsklima. Vielleicht finden wir ja ein Thema, das gegen solche betriebliche Werte verstößt. Wir sollten in solchen Fällen immer auch das Leitbild ansehen. Noch besser ist es, wenn das Thema unsere menschliche Würde berührt. Uli Wohland ist ein bekannter Gewerkschaftstrainer im Bereich Organizing aus Deutschland. Seine Organisation nennt sich ORKA<sup>7</sup>, das steht für Organisierung und Kampagnen. Er hat den Teilnehmenden in unseren Seminaren immer gesagt: Beim Fördern von Widerständigkeit muss immer ein „menschenrechtliches“ Thema dabei sein. Etwas, wo jede/r auf der Straße sagt, „das geht gar nicht!“ und sich darüber empört. Wir müssen die Überzeugungskraft unserer berechtigten Forderungen mit solchen Emotionen aufladen.

Die Themen vom Spaziergang werden nochmals aufgezählt und auf einer Pinnwand wie in einer Tabelle angeordnet. Links die Themen untereinander, darüber die Entscheidungskriterien und rechts Spalten für die Punkte. Sechs Themen sind an der Pinnwand gelistet. Jede/r bekommt vier farbige Punkte, also gut die Hälfte an Punkten je Kriterium. Alle stehen an der Pinnwand und verteilen ihre Punkte.

Andrea zählt zusammen, trägt in die Tabelle ein und verkündet: „And the winner is“ – „Warmes Essen im Betrieb“.

Das ist das Stichwort, sagt sie, blickt auf die Uhr und lächelt. „Mahlzeit!“

Nach der Mittagspause ging es zur Sache:

## Werkzeuge für Gegenmacht-Aufbau

Zunächst wurde gemeinsam eine Problemanalyse an einer Pinnwand gemacht. Sechs Fragen wurden dabei diskutiert und Antworten aufgeschrieben:

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

## METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Problemanalyse“

<p><b>Was ist das Problem? Was steckt dahinter?</b></p> <p>Alle Betriebe rundherum haben eigene Kantinen mit Verpflegung oder die Leute bekommen ausreichend Zeit, sich bei der Imbissstube mit warmen Essen zu versorgen.</p> <p>Der Geiz des Chefs. Fehlende Investition in die Pausenrauminfrastruktur. Der Weg zur Imbissstube ist für uns zu weit, das geht sich zeitlich nicht aus, wenn andere sich anstellen. Mangelhaftes Service bei den Getränkeautomaten.</p>	<p><b>Wie und woran wird das Problem sichtbar?</b></p> <p>Alle essen fast immer nur kalt. Der Pausenraum hat keine Ausstattung, wo man sich etwas ordentlich wärmen könnte.</p> <p>Mikrowelle schon länger kaputt. Pausenraum zu klein, weil die Belegschaft gewachsen ist.</p> <p>Es gibt ständig Ärger mit dem Chef, wenn sich wer nach der Mittagspause verspätet, weil man sich draußen bei der Imbissbude anstellen musste.</p> <p>Viele essen alleine ihre Weckerl in der Garderobe beim Spind.</p> <p>Die Getränke im Automaten sind fast nur ungesunde Softdrinks und über- teuert. Mineralwasser ist ständig aus!</p> <p>Der Kühlschrank ist viel zu klein, als dass da viele ihre mitgebrachten Sachen einkühlen könnten.</p>
<p><b>Wer ist davon betroffen?</b></p> <p>Alle, außer die Chefetage, die haben eine Teeküche mit Mikrowelle und zwei Herdplatten und einer gemütlichen Sitzecke. Diese Teeküche darf aber von niemand anders benutzt werden.</p> <p>Die Außendienstler sind auch nicht betroffen, sie können unterwegs im Gasthaus essen.</p>	<p><b>Was, wenn das Problem ungelöst bleibt?</b></p> <p>Es ist ungemütlich und demotivierend, wenn die Infrastruktur des Pausenraums nicht passt.</p> <p>Schlecht für das Betriebsklima.</p> <p>Es ist auf die Dauer ungesund, wenn man immer nur kalte Jause isst.</p> <p>Teilweise ist es auch unhygienisch, wo die Leute jausnen, weil sie den Pausenraum nicht nutzen wollen oder er gerade überfüllt ist.</p>

<p><b>Weshalb irritiert das Problem?</b></p> <p>Eine gute Infrastruktur und warmes Essen würde den Erholungswert der Mittagspause um ein Vielfaches steigern.</p> <p>Weil sich´s manche richten. Es ist ungerecht, dass sie in der Chefetage, sehr wohl Essen wärmen können und sich auch die nötige Zeit dazu nehmen.</p> <p>Der Chef spricht von Mitarbeiterzufriedenheit und geizt aber bei der Pauseninfrastruktur und der Möglichkeit zur Verpflegung.</p>	<p><b>Welche Emotionen weckt das Problem?</b></p> <p>Ärger über die Privilegien von denen oben im Chefbüro.</p> <p>Ärger, weil das auf die Dauer ungesund ist!</p> <p>Ärger, weil die Pauseninfrastruktur eine Zumutung ist und ein Zeichen mangelnder Wertschätzung der Geschäftsleitung gegenüber den Beschäftigten.</p> <p>Ärger darüber, dass es in den benachbarten Betrieben auch möglich ist, eine gute Lösung zu finden.</p>
---	--

Es wird ein vorläufiges „Kampfziel“ formuliert: **„Warmes Essen im Betrieb und eine einladende, ausreichende und funktionierende Pauseninfrastruktur“**

## **METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Umfeldanalyse“**

Andrea teilte dann ein Arbeitsblatt mit einer Umfeldanalyse aus, damit eingeschätzt werden kann, welche Einflussfaktoren den Erfolg der Vision „Warmes Essen im Betrieb und eine einladende, ausreichende und funktionierende Pauseninfrastruktur“ unterstützen würden bzw. gefährden könnten. Unter anderem würden folgende Aspekte gemeinsam erarbeitet:

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

Sachliche Einflussfaktoren, Personen, Interessengruppen	Vermutete Wirkung ☺ ☹ ☹ ☹ ☹	Bedeutung, Macht (1-5) 5 ... stark	+ Erwartungen	- Befürchtungen	Maßnahmen, Strategien
Arbeitsinspektorat	☺	5	Er wird schauen, ob die Ausstattung des Pausenraums den gesetzlichen Vorgaben entspricht. Und da gibt es vermutlich Ärger für den Chef.	Wenn wir den Arbeitsinspektor holen, dann ist vermutlich länger Eiszeit mit dem Chef auch in anderen Fragen	Arbeitsinspektion wird eingeschaltet, wenn wir selbst nicht genug Druck aufbauen können. Evtl. als Drohung.
Pächter der Kantine im Nachbarbetrieb „Chefetage“	☺	3	Könnte dem Chef ein attraktives Angebot machen, auch uns mitzuversorgen und in die Firma zu liefern.	Hat vermutlich zur Zeit nicht ausreichend Kapazitäten und müsste selber investieren.	Simon kennt seine Chefköchin, er könnte mal ein „informelles“ Gespräch machen
Chef	☺	5	Wenn der Druck zu groß wird und er fürchtet, dass sich die Einsatzbereitschaft der Leute verringern könnten, wird er einlenken; Er fürchtet um sein Image, dass er alles in der Firma im Griff hat.	Er reagiert sehr verschnupft, wenn er das Gefühl hat, man will ihn unter Druck setzen. Er spart jeden Cent.	Er muss den Unmut der Leute spüren, ohne dass er sich jemanden als „Aufwiegler“ heraussuchen kann
Investbudget	☺	3	Vermutlich keine riesigen Summen notwendig.	Soweit bekannt, nichts für diesen Zweck in diesem Budgetjahr vorgesehen.	BR könnte die Getränkeversorgung selber organisieren.

Betriebsärztin	☺	3	Wird vermutlich die gesundheitlichen Vorzüge mit vertreten.	Ob sie sich mit der Geschäftsleitung anlegen wird?	Wir könnten mit ihr reden, dass sie den Chef von einem Betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekt überzeugt. Da könnte das Thema Ernährung eine Rolle spielen, aber das dauert vermutlich lange bis es Ergebnisse gibt.
Image des Betriebes hier im Gewerbepark	☺	3	Der Chef will hier im Vergleich mit den anderen Firmen schon immer gut dastehen.	Die Pausen- und Verpflegungssituation hat ihn bisher nur wenig gerührt, trotz des Argers, der sicher bis zu ihm vorgedrungen ist.	Öffentlichkeit für unsere Situation hier im Gewerbepark herstellen. Presseaussendung des BR
Gewerkschaftssekretärin	☺	2	Könnte intervenieren und evtl. mit dem Arbeitsinspektor drohen.	Geschäftsleitung hat sich „Einmischung von außen“ aber immer verbeten.	Best practice Beispiele für freiwillige Sozialleistungen bei der Mitarbeiterverpflegung;
ArbeiterInnen in der Produktionshalle	☺	5	Wären alle froh, wenn sie nicht länger an staubigen Orten oder der ungemütlichen Bank in der Garderobe kalt essen müssten.	Glauben nicht an die Möglichkeit der Veränderung durch eigene Aktionen	Durch 1:1 Gespräche für das Anliegen gewinnen; mit ihnen Aktionsformen finden, wo sie sich gut beteiligen können.
...					

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

Diese Arbeitsweise macht der Runde sichtlich Spaß, alle beteiligen sich intensiv an der Diskussion und den Überlegungen. Andrea kommt fast nicht nach mit dem Schreiben auf der Pinnwand, wo sie die wichtigsten Gedanken aufschreibt.

## METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Ziele formulieren“

### Ziele und Slogans formulieren für erfolgreiche Themenkämpfe

Nach der Umfeldanalyse wird in einer intensiven Diskussion ein klares Ziel für diesen Themenkampf ausformuliert. Andrea notiert es am Flipchart.

- » Bis zum 1. September, also in sechs Monaten gibt es eine Versorgung mit warmen Mahlzeiten innerhalb des Betriebes, die für alle MitarbeiterInnen kostengünstig zugänglich ist.
- » Drei Monate danach sollen zumindest 75 Prozent aller Beschäftigten diese Gemeinschaftsverpflegung regelmäßig nutzen.
- » Die Firma trägt 50 Prozent des Menüpreises im Rahmen des freiwilligen Sozialaufwandes.
- » Die Infrastruktur, in der die Beschäftigten die Verpflegung einnehmen können, verfügt über ausreichend Kühlmöglichkeiten und über ein leistungsfähiges Mikrowellengerät.
- » Es gibt einen neuen Vertragspartner für eine kostengünstige und qualitativ gute Getränkeverpflegung, die vom Betriebsrat organisiert ist.



Das Ziel ist richtig SMART geworden, sagt Andrea. Zoran fragt: Was ist es geworden?

Andrea schreibt senkrecht die Buchstaben von SMART auf das Flipchart

**S**pezifisch: Es ist ganz konkret!

**M**essbar: Wir können in ein paar Monaten wirklich überprüfen, ob wir es erreicht haben.

**A**ttaktiv: Wir haben festgestellt, dass es ein wirkliches Anliegen der Belegschaft aufgreift.

**R**ealistisch: Wir trauen uns zu, das auch tatsächlich umzusetzen.

**T**erminisiert: Wir nennen einen Zeitpunkt, bis wann das erledigt sein wird!

In der Pause albern sie herum, und die Ideen für einen Slogan sprudeln nur so hervor. Als Karl im Dialekt sagt: „Fleißig bist, nur waunst guat isst!“ ist es kurz ganz ruhig, bevor die Bemerkung „genial“ aus der Runde kommt. Sie entschieden spontan, Karls Vorschlag als „Parole“ zu nehmen. Es war zugleich eine Botschaft an den Chef, dass Leistungsbereitschaft auch mit dem Faktor Verpflegung zusammenhängt. Zugleich schwang aber gleich eine Aufforderung an die Beschäftigten in diesem Slogan mit, den eigenen Fleiß auch von Fortschritten in dieser Frage abhängig zu machen. Es war also auch eine Art „Kampfparole“ zwischen den Zeilen zu lesen.

Wieder zurück im Seminarraum malt Silvia den Slogan auf ein wunderschön gestaltetes Flipchart: **„Fleißig bist, nur waunst guat isst!“** Lange noch wird dieses im Betriebsratsbüro hängen.

## Aktionsideen – kreativ und lustvoll

Währenddessen leitet Andrea die Klausurteilnehmenden an, wie sie in einem „Kreativkreis“ Ideen für Aktionen entwickeln könnten.

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

## METHODEN-BAUSTEIN FÜR DIE PRAXIS IM BETRIEBSRAT: „Kreativkreise für Aktionsideen“



Jeder hat ein paar Pinnkarten und einen Stift in der Hand. Wenn ich los- sage, schreibt ihr je Karte eine Idee für eine coole Aktion auf, die wir den Kollegen und Kolleginnen zum Mit- machen anbieten könnten, um das An- liegen umzusetzen. Nach zwei bis drei Minuten werde ich Stopp sagen und ihr gebt alle Karten, das ganze Packerl, im Uhrzeigersinn weiter. Ihr lest alles, was schon geschrieben ist und schreibt

dann selbst wieder, was euch einfällt. Und so weiter, ein paar Runden.

Nach gut zehn Minuten Brainstorming dieser Art in den „Kreativkreisen“ füllt sich eine Pinnwand mit Aktionsideen. Viele von ihnen bauen auf die Beteiligung der KollegInnen. Einige der Aktionen schaffen es in der Diskussion dann in die engere Auswahl.

- » Mit Vornamen unterschriebene Anfrage an die Geschäftsleitung, ob sich die Belegschaft die Mikrowelle aus der Teeküche der Chefetage ausborgen kann, weil unsere kaputt ist.
- » Betriebsrat liefert gemeinsam mit ein paar „Mutigen“ aus der Belegschaft „Hacklermenüs“ in die Chefetage (Marke: letscherte Wurstsemmel und ab- gestandenes Cola).
- » Einen Foodtruck oder fahrbaren Würstelstand aufs Betriebsgelände einladen. Die Leute sollen das dann intensiv nutzen, sodass viele draußen am Parkplatz zu sehen sind. Wir laden die Leute, die uns unterstützen, ein, jeweils eine Person mitzunehmen, mit raus zu gehen. Einladungskarte machen: „Du und ich, wir gehen jetzt Hand in Hand, gemeinsam raus zum Würstelstand!“ Foto machen, vielleicht für Artikel in der Regionalzeitung.



- » Recherche der Wochen-Speisepläne der Nachbarfirmen – Verteilen unter den Kollegen und Kolleginnen. Unterschriftenliste: Das würde uns auch schmecken!
- » Betriebsrat sponsert aus dem BR-Fonds drei Wochen hintereinander je einen Tag ein warmes geliefertes Essen zum Gusto machen auf regelmäßige Verpflegung in der Firma.
- » Delegation – einige Kollegen und Kolleginnen aus der Belegschaft und Betriebsräte sprechen gemeinsam in der Chefetage vor – Schilder mit unserem Slogan mitnehmen.
- » BR organisiert einen Vortrag im Rahmen der Betriebsversammlung zum Thema „Fit und leistungsfähig durch hochwertige Verpflegung im Betrieb“.
- » Bei mehreren örtlichen Wirten und Restaurants wird das Gerücht gestreut, dass unsere Firma einen Verpflegungsauftrag im Wert eines zu erwartenden Umsatzes von bis zu € 18.000 pro Monat ausschreibt. Wichtig: Gute Recherche, wohin der Chef gerne geht!!!
- » Die kaputte Mikrowelle zum Chef bringen und in der Mikrowelle eine Kopie der Arbeitsstätten-Verordnung „vergessen“.
- » Alle Beschäftigten fragen PartnerInnen und FreundInnen, wie die Verpflegung bei ihnen in der Firma geregelt ist. Die besten Beispiele schreiben wir zusammen und legen sie zur Information im Pausenraum auf. Ein Exemplar überreichen wir dem Chef beim nächsten Wirtschaftsgespräch.
- » Suppenküche auf dem Parkplatz aufbauen: Gulaschkessel, Ausgabe am Parkplatz, Leute stellen sich an. Foto für ein Flugblatt, für die Gewerkschaftszeitung, evtl. für die Regionalzeitung.
- » Aktion „Meine Lieblingsspeise“. Alle MitarbeiterInnen werden eingeladen, ein Foto von Lieblingsspeisen mitzunehmen. Aus den Fotos werden Collagen gemacht, die gut sichtbar im Pausenraum, in der Garderobe und in der Produktion aufgehängt werden.

Andrea stellt klar: Das sind jetzt natürlich eure Ideen. Idealerweise solltet ihr aus den 1:1-Gesprächen mit den Beschäftigten Ideen ableiten, welche Aktionsideen für sie persönlich denkbar wären. So ist es jedenfalls wichtig, dass ihr nach

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

unserer Arbeitstagung mit den Aktionsideen zu euch vertrauten Kollegen und Kolleginnen im Betrieb geht und ihre Meinung zu den Aktionsideen einholt. Da könnt ihr gleich auf die Namen zugreifen, die wir gemeinsam erarbeitet haben. Fragt sie: Was würde dir Spaß machen? Welche Aktion findest du cool? Hast du selbst Ideen, die wir überlegen sollten? Es geht um eine gute Verankerung der Aktionsideen in der Belegschaft.

## Strategien und Taktiken für erfolgreiche Gegenmacht-Aktionen

Andrea klappt wieder ihren Laptop auf. Ich möchte euch noch jemanden vorstellen, der einiges an klugen Gedanken für unser Thema hinterlassen hat, Saul Alinsky. Sie zeigt ein paar Folien und erzählt:

Ein genialer Kopf in Sachen „Gegenmacht“-Aufbau war der Amerikaner Saul Alinsky (1909 bis 1972). Er ist sozusagen der Ahnvater des Community-Organizings. Erste Erfahrungen hatte er allerdings als gewerkschaftlicher Organizer bei der C.I.O. (Congress of Industrial Organizations) schon zuvor erworben.<sup>8</sup>

Die Keimzelle seines Wirkens: das alte Chicagoer Schlachthofviertel „Back to the Yards“, das in sozialer Hinsicht „traurige Berühmtheit“ hat. In diesem Elendsviertel gelang es ihm in den 1940er-Jahren durch das Herausfinden gemeinsamer existenzieller Interessen, aus bisher verfeindeten ethnischen Gruppen eine schlagkräftige Bürgerorganisation aufzubauen.<sup>9</sup> Spannend ist, dass Barack Obama und viele seiner Wahlkampfstrategien auf der Denktradition von Saul Alinsky aufbauen. Alinskys Glauben an eine gerechte Gesellschaft, die er in dem Satz ausdrückte „Wir sehen es, wenn wir daran glauben“ lässt einen zweifelsohne an Barack Obamas „Yes we can“ denken.





Saul Alinsky (1909–1972)

Alinsky hat uns aber auch ein richtiges Regelwerk an Machttaktiken aufgeschrieben. Die wichtigsten habe ich für mich einmal so rausgeschrieben und zusammengefasst. Manche davon können uns bei der weiteren Planung helfen<sup>10</sup>. Ich nenne jetzt nur mal drei, sagt Andrea:

- » *Taktik bedeutet, das zu tun, was man kann, mit dem was man hat. Dazu passt: Verlasse niemals den Erfahrungsbereich der eigenen Leute.*  
Wir sollten also mit allen unseren Überlegungen, wie wir vorgehen, im Bereich des für uns und unsere Kollegen und Kolleginnen gut Machbaren bleiben. Kühne Ideen, die wir dann nicht stemmen können oder wo die Leute nicht mitmachen, helfen nicht weiter.
- » *Eine gute Taktik macht deinen Leuten Spaß.*  
Wir müssen bei der Auswahl unserer Aktionen darauf achten, dass die Beteiligten wirklich Freude daran haben. Wenn es uns gelingt, die Aktionen lustig zu machen und ein wenig den Geschmack von Abenteuer und „HeldInnen-tum“ mitschwingen zu lassen, dann werden sich immer mehr für das Anliegen engagieren.
- » *Der Druck darf niemals nachlassen. Er muss durch verschiedene Taktiken und Aktionen aufrechterhalten werden und alle Ereignisse, die sich für diesen Zweck bieten, müssen genutzt werden.*  
Es geht um Eskalation: Damit der Druck aufrecht bleibt, brauchen wir einen Aktionsplan mit aufeinander aufbauenden Aktionen, die immer kräftiger werden.

## THEORIE-BAUSTEIN: „Machttaktiken nach Saul Alinsky“

- » **Macht ist nicht nur das, was du besitzt, sondern das, von dem der Gegner meint, dass du es hast.**  
Wir sollten dem Chef also durchaus vermitteln, dass wir schon einiges in der Hand haben, um unser Anliegen durchzusetzen.

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

- » **Taktik bedeutet, das zu tun, was man kann, mit dem was man hat. Dazu passt: Verlasse niemals den Erfahrungsbereich der eigenen Leute.**  
Wir sollten also mit allen unseren Überlegungen, wie wir vorgehen, im Bereich des für uns und unsere Kollegen und Kolleginnen gut Machbaren bleiben. Kühne Ideen, die wir dann nicht stemmen können oder wo die Leute nicht mitmachen, helfen nicht weiter.
- » **Wo immer es möglich ist, verlasse den Erfahrungsbereich des Gegners.**  
Wir sollten also den Chef mit unseren Aktionen überraschen, Dinge tun, die er nicht erwartet und die ihn nicht routinemäßig reagieren lassen.
- » **Zwinge den Gegner dazu, nach seinen eigenen Gesetzen zu leben.**  
Er schreibt in seinem Leitbild von Mitarbeiterzufriedenheit – wir wollen ihn deutlich daran erinnern.
- » **Spott ist manchmal eine starke Waffe.**  
Bei unseren Aktionen darf ruhig ein wenig Häme mitschwingen, die deutlich macht, dass es ein Armutszeugnis für unseren Betrieb ist, dass er eine ordentliche MitarbeiterInnenverpflegung nicht auf die Reihe bringt.
- » **Eine gute Taktik macht deinen Leuten Spaß.**  
Wir müssen bei der Auswahl unserer Aktionen darauf achten, dass die Beteiligten wirklich Freude daran haben. Wenn es uns gelingt die Aktionen lustig zu machen und ein wenig den Geschmack von Abenteuer und „HeldInnen-tum“ mitschwingen zu lassen, dann werden sich immer mehr für das Anliegen engagieren.
- » **Eine zu schleppende Taktik wird schlapp. Der Mensch kann nur für eine begrenzte Zeit für eine bestimmte Sache ein kämpferisches Interesse entwickeln.**  
Wir brauchen einen klaren Zeitplan, die Amerikaner nennen das einen „plan to win“, einen Plan, der auf Zielerreichung ausgerichtet ist und der ein klares möglichst zeitnahes Ende hat.
- » **Der Druck darf niemals nachlassen. Er muss durch verschiedene Taktiken und Aktionen aufrechterhalten werden, und alle Ereignisse, die sich für diesen Zweck bieten, müssen genutzt werden.**

Damit der Druck aufrecht bleibt, brauchen wir einen Aktionsplan mit aufeinander aufbauenden Aktionen, die immer kräftiger werden.

- » **Die Drohung hat in der Regel mehr abschreckende Wirkung als die Sache selbst.**

Wir sollten überlegen, wovor der Chef wirklich Respekt hat und dann überlegen, ob wir dazu ein glaubwürdiges „Drohszenario“ aufbauen können.

- » **Die wichtigste Voraussetzung für jede Taktik ist das Entwickeln einer Strategie, mit der ein konstanter Druck auf den Gegner ausgeübt wird. Nur der nie nachlassende Druck führt zu Fehlreaktionen des Gegners, die letztlich ausschlaggebend für den Erfolg sind.**

Wir müssen unsere Aktionsideen im Zeitplan so anordnen, dass sie den Konflikt immer weiter zuspitzen. Im Idealfall haben wir vor Ende des Zeitplans bereits unser Anliegen durchgesetzt.

- » **Der Preis für einen erfolgreichen Angriff muss eine konstruktive Alternative sein.**

Wir müssen unser Ziel, das wir für den Themenkampf aufgeschrieben haben, in ganz konkrete, realistische und umsetzbare Maßnahmen übersetzen. Die KollegInnen müssen das für machbar halten und der Chef darf sich nicht darauf ausreden können, dass das völlig überzogen und überhaupt nicht realistisch ist.

- » **Wähle eine Zielscheibe, nagle sie fest, personalisiere sie und schieße dich auf sie ein.**

Wir dürfen keinen Zweifel daran aufkommen lassen, dass der Chef und die Geschäftsleitung es in der Hand haben, eine gute Lösung für die Verpflegungsfrage zu ermöglichen. Er hat ein Gesicht, Name und Adresse in dieser Angelegenheit.

- » **Der Druck muss aufrecht erhalten bleiben, bis Zugeständnisse auch tatsächlich in die Realität umgesetzt worden sind.**

Wir dürfen uns nicht mit kleinen Angeboten abspesen lassen. Wenn wir das jetzt angehen, dann müssen wir auch wirklich gewinnen wollen!

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

## Ein guter Plan, um zu gewinnen ...

Am Ende des Nachmittags hängt ein Zeitplan an der Wand, der gut darstellt, was wann genau passieren sollte. Andrea hat dabei auch noch mehrere Handlungsebenen auf der Pinnwand unter der Zeitleiste unterschieden.

- » Aktivitäten des Betriebsrates
- » Aktionen, an denen sich die Belegschaft beteiligt.
- » Fixe Termine in der Firma, die wir nutzen können, um auf unser Anliegen aufmerksam zu machen.
- » Unterstützungsaktionen durch die Gewerkschaft



Das Protokoll, das Andrea und Silvia dann nach der Klausur zusammenstellten und Zoran und seinem Team zur Verfügung stellten, beinhaltete alles, was notwendig war, um einen guten Plan für die Umsetzung des Zieles zur Hand zu haben.

Zoran war stolz auf die Ergebnisse, die sein Team erarbeitet hatte und Andrea und Silvia nicht weniger auf die gelungene Gestaltung und Begleitung der Klausur.

## ... und eine konsequente Umsetzung

Zunächst konzentrierten sie sich auf die 1:1-Gespräche, also persönliche Gespräche unter vier Augen. Sie wollten Vertrauen schaffen und erstmals möglichst flächendeckend mit der Belegschaft in Kontakt treten. Dazu teilten sie sich die Kontakte auf. Jede/r aus dem Team übernahm in einer ersten Runde zehn Kollegen und Kolleginnen. Sie vereinbarten, dass in allen Gesprächen das Augenmerk auch auf die Pausenkultur und die Verpflegungssituation gelenkt

werden sollte, sodass es zu einer noch stärkeren Sensibilisierung für dieses Thema kommen sollte.

Aus den Gesprächen kamen nicht nur weitere Ideen und Anregungen, wie eine wünschenswerte Perspektive für die „warme Küche“ aussehen könnte. Es kristallisierten sich auch viele potenzielle UnterstützerInnen heraus, die zusagten, sich in der einen oder anderen Art zu beteiligen.

Dann folgten in regelmäßigen Abständen die unterschiedlichen Aktionen, beginnend mit den Collagen mit den Fotos der Lieblingsspeisen, über die Delegation, die dem Chef ein Konzept für die Realisierung des Zieles überreichte. Einige Kolleginnen und Kollegen hatten dabei die Schilder mit dem Slogan in Händen: „Fleißig bist, nur waunst guat isst.“ Als der Chef den Slogan sah, hatte man den Eindruck als huschte ein kurzes überraschtes, aber wohlmeinendes Lächeln über das Gesicht. Die Betriebsversammlung wurde zur Auseinandersetzung mit Ernährung im Rahmen einer betrieblichen Gesundheitsstrategie genutzt. Jemand von der Gewerkschaft und eine Expertin von der Arbeiterkammer referierten zum Thema. Die Betriebsversammlung hatte nach den vielen 1:1-Gesprächen eine Aufmerksamkeit wie selten zuvor und die Beteiligung lag weit über den bisherigen Erfahrungen von Zoran und seinem Team.

Die kaputte Mikrowelle direkt auf dem Parkplatz des Chefs zu platzieren war keine krönende Idee und ein unüberlegter Alleingang von Simon. Der Chef war einige Tage ziemlich eingeschnappt und es schien sich ein ziemlicher Rückschlag abzuzeichnen.

Erst das planmäßige Wirtschaftsgespräch brachte wieder Bewegung in die Sache. Der Chef hatte jemanden beauftragt, Kosten zu recherchieren, einerseits für die nötigen Investitionen im Pausenraum, außerdem um den freiwilligen Sozialaufwand auf Basis des Betriebsrats-Forderungspapiers zu kalkulieren. Zweck war, das Anliegen als unfinanzierbar vom Tisch wischen zu können. Aber immerhin, der Chef hatte das Szenario zumindest einmal durchgedacht, auch wenn er sich unzugänglicher als je zuvor gab. Das einzige Zugeständnis war, dass der Betriebsrat die Getränkeautomaten übernehmen könnte, wenn man mit der bisherigen Servicefirma unzufrieden wäre. Bedingung war, dass alles

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

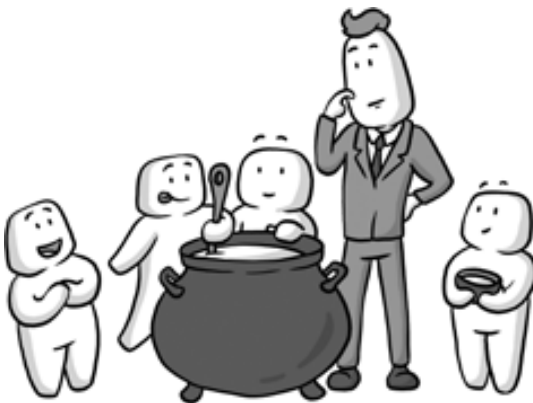
abgabenrechtlich gedeckt sein müsste, wenn das unter Federführung des Betriebsrates organisiert würde. Zoran, der mit Margit zum Gespräch gekommen war, nahm das Angebot dankend an.

Nachdem auf Initiative des Betriebsrates ein mit Zoran befreundeter Hühnergriller mit seinem Food-Truck am Parkplatz der Firma aufgetaucht war und viele dem Motto gefolgt waren, „Hand in Hand raus zum Hendlstand“, sickerten interessante Neuigkeiten durch. Simon brachte in Erfahrung, dass die Chefköchin der Kantine aus dem Nebenbetrieb – mit der er ja bereits informelle Gespräche über Kosten und Qualitäten der Mittagsmenüs in deren Kantine geführt hatte – von ihrem Chef mit der Kalkulation der Lieferung von Menüs an einen Nachbarbetrieb beauftragt worden war und auch mit der Aufgabe, genaue Angaben zu machen, was an Gerätschaften und Infrastruktur zur Aufbereitung der Speisen vor Ort notwendig wären.

Offenbar bröckelte die Front, aber von Saul Alinsky hatten sich Zoran und seine FreundInnen gemerkt, dass sie den Druck aufrechterhalten mussten. Als der Chef am Rande eines Geschäftsessens vom örtlichen Restaurantbesitzer gefragt wurde, ob er sich an der Ausschreibung für den Auftrag auch beteiligen könnte und ob er etwa mit dem bisherigen Pächter seiner Kantine unzufrieden gewesen sei, trieb es ihm die Zornes- und Schamesröte ins Gesicht. Er kam nun auch öffentlich unter Druck. Es wäre ihm in dieser Situation peinlich gewesen, zugeben zu müssen, dass er in seinem Betrieb mit fast 150 Beschäftigten bisher für die Ver-

pflung keine annehmbare Lösung gehabt hatte.

Eine Woche später stand der Gulaschkessel von Marinas Mann, der bei der lokalen freiwilligen Feuerwehr engagiert war, in der Mittagszeit auf dem Parkplatz. Die Leute bildeten eine Schlange entlang der Biertische, auf denen Brot, Sauergemüse





und Getränke gereicht wurden. Zoran fotografierte fleißig und der Chef beobachtete die Szenerie vom Fenster aus. Er bestellte Zoran zu sich und machte ihn ärgerlich und bestimmt darauf aufmerksam, dass es Konsequenzen hätte, wenn er für solche Aktionen in Zukunft keine Erlaubnis der Geschäftsführung einholen würde. Zoran nahm das zur Kenntnis, war etwas aufgewühlt angesichts der Ansage, aber nach dem Anruf bei seiner Gewerkschaftssekretärin Silvia war er wieder einigermaßen beruhigt. Silvia meinte, es sei ein gutes Zeichen, wenn der Chef reagiert. Jetzt dürfen wir nicht lockerlassen und müssen die nächsten Aktionen setzen. Wichtig finden Silvia und Zoran, dass die KollegInnen voll dabei sind.

Ende Mai waren die Rückmeldungen jener Beschäftigten ausgewertet, die ihre PartnerInnen und FreundInnen in vergleichbaren Betrieben gefragt hatten, wie dort die Gemeinschaftsverpflegung organisiert sei und wie hoch die finanzielle Unterstützung des Betriebes je Menü sei. Nachdem es zunächst nur zögerlich zu konkreten Informationen aus anderen Betrieben gekommen war, ersuchte Zoran Silvia um Unterstützung. Er selbst telefonierte mit Betriebsräten, die er kannte und nach mehreren ermunternden Gesprächen kamen doch noch einige tolle Beispiele zusammen. Margit fasste die Beispiele in einer Vergleichstabelle zusammen. Betrieb, Kosten für die MitarbeiterInnen, Unterstützungsbetrag durch den Dienstgeber, Umfang des Menüs. Zoran hängt die Tabelle kurzerhand aufs schwarze Brett, in die Garderoben, auf die Spiegel in den Waschräumen und Toiletten und aufs Geländer im Treppenhaus.

Eine Woche später wurde er wieder zum Chef bestellt. Dieser eröffnete ihm, dass er sich vorstellen könnte, bis zu 30 Prozent der Menükosten aus dem freiwilligen Sozialaufwand zu unterstützen. Zoran pokerte und sagte, dass es eine großzügige Geste wäre, wenn nach so vielen Jahren ohne Lösung doch zumindest zwei Drittel der Kosten übernommen würden. Man einigte sich nach einigem hin und her auf 50:50. Der Chef sagte Zoran weiters, dass er einen Liefervertrag mit dem Kantinenpächter der Nachbarfirma abschließen werde. Dieser würde sich an den Investitionen für die notwendigen Gerätschaften für die Ausgabeküche, die eingebaut werden müsste, beteiligen. In der Übergangsphase würden Container aufgestellt, die während der Bauzeit als Pausenräume dienen sollten. Er

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

hatte offenbar mit einem befreundeten Unternehmer schon sehr konkrete Pläne entwickelt, wie er das lästige Problem baulich lösen könnte.

## Erfolge gehören gefeiert!

November: Mit einigen Wochen Verspätung geht die neue Ausgabeküche in Betrieb: Schon die Vorabbestellungen hatten gezeigt, dass die neue Lösung den Nerv der Belegschaft getroffen hatte. Dem Kantineur gingen die Speisen beinahe aus. Die ersten Menüs: Knoblauchsuppe oder Leberknödelsuppe; als Schlemmermenü Hirten-Cordon bleu; als Vitalmenü – Gemüsecurry mit Basmatireis; als Hauptspeisensalat – Griechischer Bauernsalat mit Feta; Kardinalschnitte als Dessert.

Alle waren begeistert, der Betriebsrat in Feierlaune und der Chef immerhin zufrieden und versöhnt in der Erwartung, dass sich die Investition durch die neue Motivation der Beschäftigten mehr als rentieren würde. Es durfte in jeder Hinsicht gefeiert werden!

Zoran hatte sich lange auf seine Rede vorbereitet. Er bedankte sich nochmals bei allen, die einen Beitrag zu diesem Erfolg geleistet hatten. Dabei kam auch die Unterstützung durch die Gewerkschaft nicht zu kurz. Er beschrieb nochmals die positive Rolle und das Engagement von Silvia, ihrer zuständigen Gewerkschaftssekretärin und von den vielen wichtigen Inputs und Ideen, die Andrea bei der Klausur beigesteuert hatte. „Dass wir heute hier feiern und ein wunderbares Menü konsumieren können, wäre ohne unsere Gewerkschaft nicht möglich gewesen. Und ich möchte euch ganz klar sagen, dass die Gewerkschaft niemand anderer sein kann als wir selbst; dass die Gewerkschaft keine andere Kraft hat als unsere eigene; dass unsere Gewerkschaft von unserer Solidarität lebt. Und deshalb werde ich nun gemeinsam mit den BetriebsrätInnen durchgehen und euch die Gelegenheit geben, euch durch Mitgliedschaft anzuschließen. Silvia hat Informationsmaterialien und Mitgliedsformulare mitgebracht, genug für jede und jeden“, sagt Zoran mit einem unwiderstehlichen Lächeln im Gesicht. „Wir verteilen das jetzt im Anschluss und werden euch dann in den nächsten Tagen persönlich ansprechen. Ich ersuche euch darum, diesen solidarischen Weg

gemeinsam mit unserer Gewerkschaft zu gehen. Wir freuen uns auf euer ausgefülltes Beitrittsformular!"

In den folgenden Wochen konnte Zoran und sein Team in Summe 42 Beitrittsformulare an Silvia übergeben. Das war eine Steigerung des gewerkschaftlichen Mitgliederanteils von gut 24 Prozent auf fast 60 Prozent. Hervorragende Arbeit von allen Beteiligten für die solidarische Sache der Gewerkschaftsbewegung!

Gegenmacht braucht Geschichten. Das war eine solche – erfunden natürlich, ... ja ... aber sie hätte sich so oder so ähnlich abspielen können 😊. Die in unserer Geschichte vorgestellten Werkzeuge haben sich aber allesamt in der Praxis bewährt!

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

## Gewerkschaftliche Gegenmachtbeispiele:

### **Streiknachlese – Geschichten vom Widerstand gegen die Pläne einer drastischen Pensionsreform im Jahr 2003**

„Wir haben den Vorstand mitgeteilt, dass wir eine Betriebsversammlung abhalten und haben auch den Ort der Versammlung bekanntgegeben – nämlich die (...) Kreuzung auf der Bundesstraße! Die Firma hat gesagt: „Des is a Streik – a ganz a wüder!“ Streik? Nein, Betriebsversammlung! Natürlich stehen da auch alle Maschinen – ist ja keiner da.“<sup>11</sup>

### **Streikbeschluss unter tosendem Applaus**

„Begonnen hat das Ganze mit einer dreistündigen Betriebsversammlung (...) am 22. Mai. Dabei haben wir die Pläne der Regierung zur Pensionsreform erklärt und dabei ist auch den letzten ein Licht aufgegangen. Die, die sich damit beschäftigt haben, die haben es verstanden. Die anderen oft halt nicht. Die Abstimmung fiel einstimmig aus – unter tosendem Applaus und Standing Ovationen. Wir streiken! Wurscht was is! Des war so ein Erlebnis, des war a Wahnsinn!“<sup>12</sup>

### **Wird es funktionieren? Werden die Leute stehen?“**

„Ich bin jetzt fast 60 und es war mein erster Streik. Es war eine ganz neue Erfahrung. Selbstverständlich hatte ich Angst. Angst, ob wir eh keine Fehler gemacht haben, ob auch alles klappt.“<sup>13</sup>

### **Die eigene Macht**

„Die Stärke einer Gewerkschaftsbewegung kommt aus der Fähigkeit, Solidarität zu organisieren, Geschlossenheit aufzubauen und wenn es notwendig ist, auch umzusetzen. Diese Fähigkeit kann man nicht in der Schule lernen, man kann sie aus Erfahrung lernen und diese Erfahrungen weitergeben.“<sup>14</sup> „Der Gewerkschaftsbewegung hat die Demonstration der eigenen Macht und der eigenen Mobilisierungsfähigkeit gut getan: Nach vielen Jahren hat man wieder beweisen können, wozu man in der Lage ist. Organisatorisch und emotional.“



Betriebsversammlung der SCA Laakirchen

## Eine Million Menschen folgten am 3. Juni 2003 dem Aufruf des ÖGB und legten die Arbeit nieder.

Das übertrifft in Relation bei weitem das, was die Franzosen einen Generalstreik nennen. (...) Eine Million hat sich (...) nicht einschüchtern lassen und gezeigt, dass Widerstand machbar ist.“<sup>15</sup>

### Zusammenfassend wurde im Streik Folgendes erreicht:

1. Eine massive Bewusstseinsweiterung unserer Kolleginnen und Kollegen, aber auch unserer Funktionäre und Funktionärinnen.
2. Die Erfahrung, dass ein geschlossenes Auftreten in der Gesellschaft sichtbar und die Forderungen auch transparent werden.
3. Die BetriebsrätInnen und die Gewerkschaften mussten erkennen, dass die ArbeitnehmerInnen bereit sind, die politischen Dinge auch selbst in die Hand zu nehmen.
4. Die inhaltliche Auseinandersetzung mit Themen der Sozialpolitik im neoliberalen Umfeld wurde massiv diskutiert.
5. Das Vertrauen zwischen den ArbeitnehmerInnen, ihren Gewerkschaften und deren FunktionärInnen wurde dort, (...) wo gestreikt wurde (...) massiv verstärkt und (hat) zu einer kämpferischen Position geführt.“<sup>16</sup>



Streik in Linz gegen die geplante Pensionsreform

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

„Nun, das Jahr 2003 war eine Zäsur unter einer schwarz/blauen Regierung. Schlüssel II ist angetreten. Unter dem Vorwand, das Pensionssystem reformieren und sichern zu wollen, sollten die Pensionen um mehr als 40 % gekürzt werden. Unter dem Vorwand, die Pension für die Jugend zu sichern, sollte sich der Staat als Wohlfahrtstaat verabschieden, zurücktreten und Privatversicherungen als Notwendigkeit erscheinen lassen. (...) Das Jahr 2003 war auch für die Gewerkschaftsbewegung in Österreich ein Wendejahr. Die erste große Überraschung: Es wird ein Streikbeschluss gefasst. Die zweite: Es wird tatsächlich gestreikt! Die dritte: Das Chaos bleibt aus.“<sup>17</sup>

## Mehr Durchsetzungsmacht durch mehr Beteiligung – auch im Gesundheits- und Sozialbereich in Tirol

Der Sozialbereich und die Lage der Beschäftigten darin sind in Zeiten der Corona-Pandemie vermehrt ins öffentliche Blickfeld gerückt. Für die Gewerkschaften waren Verbesserung der Einkommens- und Arbeitsbedingungen in der Sozialwirtschaft schon seit Jahren oberste Priorität. Und über teils schwierige und lange KV-Verhandlungen wurde hier auch einiges erreicht, nicht zuletzt über mehr Mobilisierung der Beschäftigten, was sich auch in der gewerkschaftlichen Stärkung niederschlug: Betrug der Mitgliederstand der Gewerkschaft GPA in Tirol im Sozialbereich im Jahr 2017 noch 680, so zählte er vier Jahre später knapp 1.100. Ein Erfolg, der ohne Umdenken bei den Abläufen der KV-Prozesse in der Region nicht gelungen wäre – mit dem Ziel: Mehr Durchsetzungsmacht durch mehr Beteiligung.

### **Sozialstammtische – Orte an denen Zusammengehörigkeit zu spüren ist:**

Am Beginn stand vermehrte Kommunikation und Vernetzung der Betriebsräte und Betriebsrätinnen untereinander. Basis dafür: die Sozialstammtische und Ausschüsse der Wirtschaftsbereiche. Über die Schaffung einer „Stammtischatmosphäre“ mit positivem und angenehmem Klima für Austausch und Diskussionen sollte ein beteiligungsorientierter Mehrwert zur bloßen Gremienarbeit geschaffen werden. Im Mittelpunkt: die Sicht der Betriebsräte, Themen der Belegschaft und zielorientiertes Arbeiten als wesentliche Elemente, um einen größeren Weitblick über den eigenen Betrieb hinaus zu erlangen und so das Zuge-

# Gewerkschaftliche Gegenmachtbeispiele

hörigkeitsgefühl zur Gewerkschaft und zum gesamten Sozialbereich zu festigen. Darauf aufbauend benötigt Mobilisierung kontinuierliche Information aus der Gewerkschaft, um auch die Belegschaft auf dem Laufenden halten.

**Macht & Gegenmacht positiv denken – für einen guten Zweck:** Die Planung von Demonstrationen und Kampagnenaktionen erzeugte bei vielen zuerst eine eher abwehrende Haltung. Nicht verwunderlich, suchen Betriebsräte und Betriebsrätinnen im Geist der betrieblichen Sozialpartnerschaft zumeist eine konsensorientierte und konfliktarme Gesprächskultur zur Führungsebene. Erst längere Diskussionen führten zur Einsicht, dass machtvolles Auftreten und auch das Ausspielen von Gegenmacht bzw. die Schaffung von Durchsetzungskraft in KV-Verhandlungen und auch in betrieblichen Auseinandersetzungen keinesfalls automatisch das Ende partnerschaftlicher Gespräche bedeuten muss. Schließlich geht es doch darum, sich aktiv an der Gestaltung besserer Arbeitsbedingungen zu beteiligen und möglichst viele Kollegen und Kolleginnen im Betrieb dafür zu gewinnen, also Gegenmacht für einen guten Zweck!

**Streik als letztes, aber eben ein notwendiges Mittel – wenn es sein muss:** Die KV-Auseinandersetzungen in der Sozialwirtschaft 2017 bis 2020 machten deutlich: Bei der Durchsetzung von Interessen kommen Momente, wo es ohne sichtbarere Demonstration von Stärke, bei Betriebsversammlungen bis hin zum Streik nicht geht. Kaum eine Verhandlungsrunde fand mehr ohne Betriebsversammlungen in betroffenen Betrieben statt. Dabei galten Arbeitskämpfe im Sozialbereich lange als verpönt, da die Betreuung von Menschen nicht unterbrochen werden darf. Nimmt man diese Annahme genau, hätte dies zur Folge, dass eine für die Gesellschaft unentbehrliche Beschäftigungsgruppe, nie für bessere Arbeitsbedingungen eintreten darf.

Das kann es nicht sein: also mussten unter Sensibilisierung und Einbindung möglichst vieler Betroffener unkonventionelle Lösungen gefunden werden, um bei Auseinandersetzungen im Zuge der KV Verhandlungen die Betreuung im notwendigen Maß aufrechtzuerhalten. So gelang es, in den Ausschüssen und Stammtischen einen positiven Zugang zum Thema Arbeitskampf zu erreichen. Nur so konnten daher auch Streiks in der Pflege erstmals größer und flächen-deckender abgehalten werden.

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

**Geht's dem Personal gut – geht's auch den Klienten gut:** Entsprechend dieser Formel konnten auch Beschäftigte mobilisiert werden, die bislang ein negatives Bild vom Arbeitskampf hatten. Deren Mobilisierung war nur durch die ständige Kommunikation der Betriebsräte und Betriebsrätinnen mit ihren Belegschaften möglich. Mit den Verbündeten stieg auch die Anzahl der Aktivistinnen und Aktivistinnen. Zum Teil wurden auch Angehörige von betreuungsbedürftigen Menschen zur aktuellen Lage der Beschäftigten mobilisiert. Arbeitsbedingungen im Sozialbereich betreffen eben nicht nur die Beschäftigten – Basis für eine breite gesellschaftliche Solidarität. Und auch die Unterstützung der Geschäfts- und Betriebsleitungen bei der Organisation von Ersatzbetriebsdiensten für die Zeit des Streiks tat das seine. Diese Beteiligung aller Betroffenen war neu. Durch öffentliche Kundgebungen und politische Interventionen konnte der Druck auf das Land Tirol, als Geldgeber immer auch Mitadressat bei Auseinandersetzungen im Sozialbereich, erhöht werden.

Ralf Wiestner, ralf.wiestner@gpa.at  
Sekretär der Gewerkschaft GPA, Tirol

## Ein Kollektivvertrag für FahrradbotInnen – ohne Kampf und Solidarität nicht zu haben!

Ohne Einsicht der Unternehmer des motorisierten Kleintransports (KT), dass ihnen mit der massiv steigenden Zustellung von Gütern mit Lastenfahrrädern und damit mit den FahrradbotInnen (F-BotInnen) eine ernsthafte Konkurrenz entstanden ist, gäbe es auch heute noch keinen KV. Diese Einsicht bedurfte gehörigen Nachdrucks. Mehr als zwei Jahre dauerte es, um in unzähligen Gesprächen und Aktionen die Vorteile eines gemeinsamen Spielfelds für alle Marktteilnehmer klar und damit den Weg für Verhandlungen frei zu machen.

Genauso wichtig war, dass sich mit den F-BotInnen eine Gruppe, enorm politisch denkender, aktionsfähiger und mobilisierungswilliger junger Menschen gefunden hat. Schon bald wurden in ersten Firmen Betriebsräte gegründet, zuerst bei Foodora (heute Mjam), auch in der Steiermark bei Pink Pedals. Diesen



# Gewerkschaftliche Gegenmachtbeispiele

Betriebsratsgründungen waren intensive interne Diskussionen vorausgegangen, wie man sich am besten vernetzen und die Interessen als Beschäftigte vertreten kann. Schnell war klar, die effektivste und stärkste Vertretung, das ist ein Betriebsrat.

Vieles was folgte, hatte wenig mit gewohntem gewerkschaftlichem Erschließen von Betrieben und Branchen zu tun, viel jedoch mit dem Eindringen in eine Subkultur. Arbeiten mit F-BotInnen heißt für GewerkschaftssekretärInnen, dass sie oft mehr Getriebene als Treibende sind, in einer enormen Dynamik, die in der Gründung weiterer Betriebsräte mündete. Und bereits beim ersten großen Vernetzungstreffen stand das Ziel fest: ein Kollektivvertrag für die ganze Branche muss her. Von der ersten BR Gründung, bis zum Inkrafttreten des KV hat es knapp drei Jahre gedauert. Am 1.1.2020 ist er schließlich in Kraft getreten.

Im nächsten Schritt widmeten sich die organisierten F-BotInnen in Kooperation mit dem Riders Collective, der Situation der Freien DienstnehmerInnen. In einem Teil der Unternehmen wird offen versucht, mit „den Freien“ den KV zu umgehen, etwa durch systematischen Einsatz in Zeiten, die im KV mit Zuschlägen verbunden wären, etwa in der Nacht. Der Weg: kollektiver Widerstand. Klar war vor



Demonstration für  
Betriebsratsgründungen  
bei Fahrradboten

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

diesem Hintergrund, dass es in einer Branche nicht unterschiedliche Arten von Beschäftigung für die gleiche Tätigkeit geben darf, in der ein Teil kaum Rechte hat und systematisch zum Nachteil aller ausgenützt wird. Das ist skandalös und eine Zumutung, die abgestellt werden muss. Hier braucht es ein Korrektiv.

Ein erster Schritt dazu: die stärkere Einbindung und Vernetzung der „Freien“ in die Gewerkschaft. Heute sind die Freier DienstnehmerInnen als ganz normales Mitglied in der Vida anerkannt, ohne Sonderkonstruktionen aber mit speziellen Beratungsangeboten und eigenständigen gewerkschaftlichen Strukturen. Hier findet inhaltlicher Austausch und Zusammenarbeit statt, werden Veränderungswünsche der „Freien“ artikuliert und gewerkschaftliche Maßnahmen geplant. Eine Änderung des Arbeitsverfassungsgesetzes, um eine robuste Vertretung der Freien DN sicherzustellen, war eine der ersten Forderungen, in diesem Kreis.

Immer klarer wurde, mit der Praxis des Lohndumpings findet sich auch in der so modern stilisierten Gig-Economy eine sehr alte, gewerkschaftlich gut bekannte und stets bekämpfte Vorgehensweise des Kapitals wieder. Dem ist nur zu begegnen, wenn die rechtlichen Unterschiede verkleinert oder abschafft werden. Dass die F-BotInnen diese Frage aufwerfen ist gut. Sie sind in hohem Maße in der Lage, auf ihre Situation aufmerksam zu machen. Sie sind in der Lage sehr rasch aktiv zu werden und sind in weiten Teilen bereits systemrelevant. Sie arbeiten zusammen. Es wird gemeinsam daran gearbeitet, die Situation der schlechter Gestellten zu verbessern – nicht nur in Österreich, auch in anderen Ländern.

Die Zuwachsraten in der Branche sind seit Jahren zweistellig, das wird sich auch nicht ändern. Wir haben das Gefühl, rechtzeitig eine Türe für diesen KV aufgemacht zu haben. Eigentlich reichen die vorhandenen gewerkschaftlichen Werkzeuge dazu aus. Dazu eine genaue Beobachtung des Marktes, verbunden mit dem Moment, Brüche zu erkennen und punktuell Bündnisse auch mit seinem „Gegner“ eingehen zu können. Am wichtigsten: ohne Kampfeswillen und enorme Solidarität der BotInnen untereinander, wäre es sicher nicht gegangen.

Karl Delfs, [karl.delfs@vida.at](mailto:karl.delfs@vida.at)  
Gewerkschaftssekretär, Fachbereich Straße

# Gewerkschaftliche Gegenmachtbeispiele

## **Gegenmacht aufbauen im Zuge einer Mobilisierungskampagne (MOKA) – Mobilisierungskampagnen im Holz- und Kunststoffgewerbe**

Man muss die Dinge so nehmen wie sie sind, aber man muss sie nicht so lassen. Wie ein Fundament steht dieser Satz für die Entscheidung sich gewerkschaftlich zu organisieren und damit Stärke aufzubauen. Aber was bedeutet es, wenn wir uns gewerkschaftlich organisieren? Was soll Gewerkschaft sein?

Als Gewerkschaft Bau-Holz ist es uns wichtig, dass unsere Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben und auf den Baustellen, im Bau und Baunebengewerbe, in der Stein- und keramischen Industrie sowie im Holz- und Kunststoffbereich sich organisieren, aktiv für ihre Anliegen eintreten und auch in der Lage sind dafür zu kämpfen. Sich zu organisieren und Macht aufzubauen heißt, die Beschäftigten tauschen sich über ihre Probleme im Arbeitsalltag aus und überlegen gemeinsam Strategien wie sie ihre Anliegen im Betrieb gegenüber dem Arbeitgeber oder auf Branchenebene z.B. bei KV-Verhandlungen durchsetzen können. Bei der kollektiven Durchsetzung ihrer Interessen lernen die Beschäftigten ihre eigene kollektive Stärke kennen und Solidarität sowie Zivilcourage werden hautnah erlebt und spürbar. Unter dem Motto „Gewerkschaft sind WIR – mit DIR!“ führte die GBH mit ihren BetriebsrätInnen und den Beschäftigten im Holz- und kunststoffverarbeitenden Gewerbe erstmals eine Mobilisierungskampagne durch.

Der Zweck einer Mobilisierungskampagne ist es, Menschen im Zusammenhang mit einem bestimmten Ereignis zu konkreten Aktivitäten zu bewegen – etwa zur Teilnahme an Protestaktionen im Zuge von Kollektivvertragsverhandlungen, zur Durchsetzung ihrer Forderungen oder zur Beteiligung an Betriebsratswahlen. Dadurch soll die Handlungs-, Aktions- und Streikfähigkeit in Betrieben, Konzernen oder in ganzen Branchen auf- bzw. ausgebaut und gestärkt werden.

### **Beispiel: Holz- und Kunststoffgewerbe**

Gerade im Bereich des Holz- und Kunststoffverarbeitenden Gewerbes gab es Nachholbedarf. In diesen beiden Branchen erhalten 9 von 10 Beschäftigten einen IST-Lohn über dem gültigen Kollektivvertrag. Bis vor wenigen Jahren wurde dieser nicht verbindlich erhöht. Grund dafür war vor allem der niedrige

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

gewerkschaftliche Organisationsgrad. Die Aktions- und Streikfähigkeit in den Betrieben war gering und nicht flächendeckend gegeben.

Um mehr Macht aufzubauen führte die GBH im Rahmen des Organizing über mehrere Jahre eine Mobilisierungskampagne (MOKA) in den Bereichen Holz- & Kunststoffgewerbe durch, die unter dem Motto: „Mehr cash für alle!“ in der Öffentlichkeit bekannt wurde.

Diese wurde im November 2012 gemeinsam mit den BetriebsrätInnen aus diesen Branchen gestartet, um so die KV-Verhandlungen ab dem Jahr 2013 aufzubereiten und zu unterstützen. Primäres Ziel war es gemeinsam mit den BetriebsrätInnen und ArbeitnehmerInnen eine kollektivvertraglich vereinbarte IST-Lohn-erhöhung zu erreichen.

Im Zuge der Mobilisierungskampagne fanden in 91 ausgesuchten Betrieben mit insgesamt 4800 Beschäftigten zahlreiche betriebliche und öffentliche Aktionen statt.

Dabei wurden die Beschäftigten bereits ein halbes Jahr vor Beginn der KV-Verhandlungen mit eingebunden, indem heiße Themen abgefragt, Kontaktdaten gesammelt und die Aktionsbereitschaft eruiert wurde.

Anschließend wurden die Ergebnisse ausgewertet, eine passende Strategie erarbeitet und ein Kampagnenplan erstellt.



# Gewerkschaftliche Gegenmachtbeispiele

## Strategie & Kampagnenplanung

**Es wurden Aktionswochen (Blitze) mit folgenden Zielen geplant:**

- » **ArbeitnehmerInnen sensibilisieren** für die KV-Verhandlung
- » **Präsenz** in den Betrieben **über mehrere Monate** zu einer gewerkschaftlichen **Kernaufgabe: Kollektivverhandlungen**
- » **Beschäftigte aktivieren**, Hemmschwellen abbauen, Ängste überwinden und Handlungsroutinen einüben
- » **Mehrere Aktivitäten** in Zielbetrieben – Verteileraktionen, 1:1 Gespräche, etc.
- » **Heiße Themen** abfragen, **Kontaktdaten** sammeln, **Aktionsbereitschaft** eruieren
- » **Aktions-, Handlungs- & Streikfähigkeit** in den Betrieb **herstellen**, vor den eigentlichen Kollektivvertragsverhandlungen

**Eskalierende Aktionen in den MOKA-Betrieben (Aktionswochen AW):**

- » **AW 1:** Nov./Dez. – Weihnachtspostkarten verteilen, 1:1 Gespräche mit den AN
- » **AW 2:** Jänner – Die Landesinnungsmeister in persönlichen Gesprächen über unsere Anliegen informieren
- » **AW 3:** Feb./März – Flugblattaktion mit „Euren“ Forderungen, 1:1 Gespräche mit AN u. AG / Give-aways, Berufsschulaktionen
- » **AW 4:** April / nach 1. KV-Verhandlung Armbänder mit Forderungen, Betriebsversammlungen, 1:1 Gespräche mit AN und AG, Mitglieder-Brief, KV für Nicht-Mitglieder, Fotoaktionen, Aktivitäten bei den KV-Verhandlerbetrieben
- » **AW 5:** ...

**Weitere mögliche Aktionsideen in den MOKA-Betrieben**

*Jeder Betrieb nach seiner Geschwindigkeit und seinen Möglichkeiten*

- » Armbänder / Buttons tragen
- » „Gesicht zeigen“ – Fotoaktion in den Betrieben od. auf Bundesebene
- » Luftballonaktionen, Unterschriftenaktion, Bodenzeitung, etc. z.B. bei BVs

# Mach dich stark als Betriebsrat, bilde Macht!

- » (Forderungs- bzw. Protest-) E-Mails, Faxe od. Postkarten an Innungsmeister
- » Befragung der Arbeitgeber „Wie stehen sie zu unseren Forderungen?“
- » Pressekonferenz mit Betroffenen (maskiert)
- » Plakataktion: „Die Verhinderer haben ein Gesicht, Namen und Adresse!“
- » Ostern / Ostereieraktion + Flugblatt
- » usw.


**Medienarbeit:** Zu den Aktionswochen gab es laufend passende Aushänge/Plakate (schwarzes Brett), Facebook, Fotos, Videos, Interviews, Presse, etc.


Die IST-Lohnerhöhung konnte zwar nicht beim ersten Anlauf erreicht werden, die Mobilisierungskampagne war dennoch ein Erfolg. Durch die vielen betrieblichen und öffentlichkeitswirksamen Aktionen haben wir an Handlungs-, Aktions- und Streikfähigkeit gewonnen. Die Mobilisierungskampagne wurde mit großem Engagement, Kreativität und Ausdauer aller Beteiligten erfolgreich weitergeführt und so der Druck stetig erhöht. Dadurch gelang es eindrucksvoll Gegenmacht aufzubauen und am Ende unsere Forderungen erfolgreich umzusetzen! Wir konnten 2016 im Holzgewerbe und 2017 im Kunststoffgewerbe erstmalig in der Geschichte eine IST-Lohnerhöhung auf KV-Ebene durchsetzen!




# SKRIPTEN ÜBERSICHT

# VOGB

SOZIALRECHT		
<b>SR-1</b>	Grundbegriffe des Sozialrechts	
<b>SR-2</b>	Sozialpolitik im internationalen Vergleich	
<b>SR-3</b>	Sozialversicherung – Beitragsrecht	
<b>SR-4</b>	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-5</b>	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-6</b>	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe	
<b>SR-7</b>	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-8</b>	Krankenversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-9</b>	Unfallversicherung	
<b>SR-10</b>	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-11</b>	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-12</b>	Insolvenz-Entgeltsicherung	
<b>SR-13</b>	Finanzierung des Sozialstaates	
<b>SR-14</b>	Pflege und Betreuung	
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.		

ARBEITSRECHT		
<b>AR-1</b>	Kollektive Rechtsgestaltung	
<b>AR-2A</b>	Betriebliche Interessenvertretung	
<b>AR-2B</b>	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	
<b>AR-2C</b>	Rechtstellung des Betriebsrates	
<b>AR-3</b>	Arbeitsvertrag	
<b>AR-4</b>	Arbeitszeit	
<b>AR-5</b>	Urlaubsrecht	
<b>AR-6</b>	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	
<b>AR-7</b>	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht	
<b>AR-8A</b>	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
<b>AR-8B</b>	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
<b>AR-9</b>	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
<b>AR-10</b>	Arbeitskräfteüberlassung	
<b>AR-11</b>	Betriebsvereinbarung	
<b>AR-12</b>	Lohn(Gehalts)exekution	
<b>AR-13</b>	Berufsausbildung	
<b>AR-14</b>	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht	
<b>AR-15</b>	Betriebspensionsrecht I	
<b>AR-16</b>	Betriebspensionsrecht II	
<b>AR-18</b>	Abfertigung neu	
<b>AR-19</b>	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten	
<b>AR-21</b>	Atypische Beschäftigung	
<b>AR-22</b>	Die Behindertenvertrauenspersonen	

GEWERKSCHAFTSKUNDE		
<b>GK-1</b>	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung	
<b>GK-2</b>	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945	
<b>GK-3</b>	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute	
<b>GK-4</b>	Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB	
<b>GK-5</b>	Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress	
<b>GK-7</b>	Die Kammern für Arbeiter und Angestellte	
<b>GK-8</b>	Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB	
<b>GK-9</b>	Geschichte der Kollektivverträge	

**Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:**  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

## Leitbild Gegenmacht in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit

### ERMÄCHTIGUNG. GEGEN – MACHT – BILDEN

#### Gewerkschaftliche Bildung im Fokus der Ermächtigung zur Wahrnehmung kollektiver Gegenmacht

Die wechselvolle Geschichte der Gewerkschaften war immer auch eine Frage von Macht und Gegenmacht. Gewerkschaftlicher Bildungsarbeit kam dabei stets eine wesentliche organisationspolitische Bedeutung zu. Auch heute trägt sie zur Gewährleistung qualifizierter Funktionäre/innen im Betrieb bei, die für eine effektive und professionelle Interessenvertretung notwendig sind. Darüber hinaus hat sie stets die Schaffung, Erhaltung und Förderung der Bindung von Mitgliedern und Funktionäre/innen an die Gewerkschaftsorganisation zum Ziel.

Im Zuge jahrzehntelanger sozialpartnerschaftlicher Strukturen folgte auch die Bildungsarbeit in hohem Maß der Organisationslogik, wonach Interessenkonflikte besser am Verhandlungsweg, statt auf der Straße zu lösen sind. Im Zentrum standen daher die Ausbildung und Ermächtigung von Kollegen/innen zu starken, kompetenten, handlungs- und durchsetzungsfähigen Anwälten/innen der Kollegen/innen im Betrieb. Insofern dominierte fachliche und rechtliche Zweckschulung, Ausbildung zur Gegenmacht nahm eine eher geringe Rolle ein.

Gesellschaftliche und politische Veränderungen sowie der Einzug neoliberaler Wirtschaftsgedanken führten zu neuen Arbeitsrealitäten und zur Abnahme sozialpartnerschaftlicher Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten. Die zunehmende Entwertung der Konsensfindung als Kernsubstanz des wirtschaftlichen und sozialen Interessenausgleichs hat auch Auswirkung auf die Anforderungen gewerkschaftlicher Aus- und Weiterbildung.

Sie fordert auch von der Bildungsarbeit einen Aktualitätscheck, nicht nur hinsichtlich der Inhalte, sondern auch was die Fähigkeiten, Werthaltungen und Einstellungen der Teilnehmer/innen unserer Bildungsveranstaltungen betrifft.



Unsere zentralen Orientierungen dabei sind:

**Wir schaffen politisches Bewusstsein:** Gewerkschaftliche Bildungsarbeit heißt Interessengegensätze und Konflikte in Betrieb und Gesellschaft erkennen und politisch-solidarisch zu beantworten. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit befähigt, politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse kritisch zu hinterfragen und darauf politisch zu reagieren. Wir ermöglichen Aufklärung über die Interessen der Mächtigen und Entlarvung der Legitimation und Instrumente von Macht. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit schafft Lernprozesse, die emanzipatorische Haltungen ermöglichen und fördern. In ihr wird Solidarität und Demokratie greifbar und in ihr wird sichtbar, wie man gemeinsam mit anderen politisch aktiv wird. Werte wie Solidarität, Menschenrechte, Demokratie und Antifaschismus sind in unserer Arbeit stets präsent.

**Wir fordern und fördern gewerkschaftliches Bewusstsein:** Mehr Empowerment und Etablierung von Gegenmacht benötigt neben Haltung auch enormes Fachwissen. Das eine bedingt das andere. Beides soll im gewerkschaftlichen Bildungsprozess zusammengehen. Gewerkschaftsbildung ist in diesem Sinn zweckorientiert, zugleich stets auch gesellschaftsorientiert. In dem wir die Aus- und Weiterbildung zu kompetenten betrieblichen Belegschaftsvertretern/innen um die Ausbildung zum/zur bewussten und aktiven Gewerkschafter/in im Betrieb verstärken, erweitern wir den Raum zur Wiederbelebung solidarischen Machtbewusstseins.

**Wir tragen zur gewerkschaftlichen Persönlichkeitsbildung bei:** Wir fördern gewerkschaftliches Grundwissen sowie Kompetenzen und Haltungen, um in politischen und wirtschaftlichen Alltagsdiskussionen bestehen zu können. Dafür bieten wir bestmögliche Ausbildung bei Inhalten, Persönlichkeitsbildung, Konflikt- und Ausdrucksfähigkeit, Aktionsfähigkeit, Beteiligung, Meinungsbildung und kritischem Denken. Dabei erzeugen wir Bilder und Geschichten, die Gewerkschaft erlebbar machen. Wir verlassen den geschützten Seminarraum. Wir schaffen neue Denkmuster und Räume, um in Systemalternativen denken zu können und zu zeigen, dass eine andere Welt und ein gutes Leben für alle möglich sind. Wir fördern (Selbst-)Ermächtigung, scheinbar Unveränderliches zu hinterfragen und Strukturen aufzubrechen.

# Anhang

**Wir sehen Mitgliedergewinnung und Organizing als Bildungsauftrag:** Die Durchsetzbarkeit kollektiver Interessen erfordert gemeinschaftliche Organisation. Ermächtigung und Empowerment, individuell und kollektiv. Gewerkschaftsbildung ist stets auch Klebstoff bei der Schaffung, Erhaltung und Stärkung von Loyalität. Wir setzen uns in diesem Sinn zum Ziel, zur organisatorischen Stärke beizutragen und diese Stärke auch sichtbar zu machen. Wir befähigen Multiplikatoren/innen innerhalb und außerhalb der Betriebe und Unternehmen zur Umsetzung gewerkschaftspolitischer Anliegen und Aktivitäten bis hin zur Mitgliedergewinnung und Mobilisierung. Für uns steht dabei stets im Fokus: vom Wissen ins Tun zu kommen.

**Wir schaffen Mobilisierung und Aktionsfähigkeit:** Wir unterstützen auf allen Ebenen die tägliche engagierte Arbeit zur Vertretung der Interessen der Kollegen/innen. Zugleich gilt es zunehmend auch, dem neoliberalen Wind aus Wirtschaft und Politik verstärkt entgegenzuwirken. Wir fördern Emanzipation von sozialen Einschränkungen und Überwindung wirtschaftlicher, politischer und sozialer Grenzen. Weitgehend passive Mitglieder werden zu Aktivist:innen und erkennen neue Machtquellen. Wie schaffen es etwa Betriebsräte (mit Unterstützung der Gewerkschaft) in der Belegschaft verstärkt Interesse und Beteiligung an der Betriebsratsarbeit, aber auch Beteiligung an Kampagnen zu aktuellen (sozial) politischen Themen herzustellen?

**Wir organisieren Bildung zu höherer Durchsetzungskraft:** Unsere Bildungsarbeit schafft Grundlagen für vielschichtige Veränderungsimpulse und organisiert Lernprozesse, die emanzipatorische und demokratische Haltungen und Kompetenzen ermöglichen. Wir fördern Emanzipation von sozialen Einschränkungen und Kraft zur Überwindung wirtschaftlicher, politischer, sozialer Grenzen. Gefragt ist die Wiedergewinnung von Gegenmachtfähigkeit auf allen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Ebenen. Die Durchsetzungsfähigkeit und die Konfliktfähigkeit des Betriebsrates gegenüber der Unternehmensleitung sowie die Sichtbarkeit gewerkschaftlicher Positionen müssen wieder klarer sichtbar werden. Strategisch heißt das: „Belegschaften: informieren - involvieren - organisieren - mobilisieren“. Wir erkennen Konflikte als etwas

Positives, wir Lernen am Konflikt. Gewerkschaftsbildung passiert auch in der Aktion.

**Wir entwickeln und stärken unsere Artikulationsmacht:** Einfluss zu erlangen, zu repräsentieren und zu vermitteln heißt auch, unsere Positionen in organisierter und strategischer Form schlagkräftig und hegemonial an die Öffentlichkeit zu tragen, um gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen. Das heißt vor allem auch über kommunikatives Know-how zu verfügen, um bei anderen anzukommen. Das ist von ebensolcher Bedeutung, wie das gekonnte Bedienen und Bespielen vielfältiger Kommunikationskanäle. Die Aneignung von Überzeugungskraft durch Wissen und Information gleichsam wie die Schaffung von Charisma und persönlicher Autorität bleiben Teil unserer Ausbildungen.

**Mit diesen Bildungszielen wenden wir uns an:** \*) Gewerkschaftsmitglieder; \*) Betriebsräte/innen; Personalvertreter/innen; \*) Jugendvertrauensräte/innen; \*) Gewerkschaftsfunktionäre/innen; \*) Behinderten- und Sicherheitsvertrauenspersonen; \*) Angestellte im ÖGB, den Gewerkschaften und den Arbeiterkammern; \*) Mitarbeiter/innen im gewerkschaftsnahen Umfeld; \*) Sympathisanten/innen und die interessierte Öffentlichkeit.

# Zum Weiterlesen

ALINSKY, SAUL D.: Anleitung zum Mächtigen. Ausgewählte Schriften, Göttingen 1999; der Klassiker der Strategien und Taktiken des Community Organizing – originelle Zugänge und anregende Geschichten mit Unterhaltungswert

ALINSKY, SAUL D.: [http://www.dico-berlin.org/fileadmin/dico/content/uploads/PDF\\_upload/Alinsky\\_IAF-1972-dt\\_2010\\_ft.pdf](http://www.dico-berlin.org/fileadmin/dico/content/uploads/PDF_upload/Alinsky_IAF-1972-dt_2010_ft.pdf); Saul Alinsky und die Industrial Areas Foundation, Vollständige deutsche Übersetzung eines Interviews mit der Zeitschrift Playboy, ab 3/1972, wiederveröffentlicht in der Internetzeitschrift „The Progress Report“ ab 5/2002; übersetzt ins Deutsche Frank Theves, 7/2010

ARBEITSKREIS STRATEGIC UNIONISM, Jenaer Machtressourcenansatz 2.0, in: Stefan Schmalz, Klaus Dörre (Hg.), Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Frankfurt/New York, 2013, 345–363; übrigens ist natürlich nicht nur dieser Artikel sehr erhellend, sondern das ganze Buch ist eine Fundgrube! [https://www.researchgate.net/publication/296196491\\_Der\\_Machtressourcenansatz\\_Ein\\_Instrument\\_zur\\_Analyse\\_gewerkschaftlichen\\_Handlungsvermögens](https://www.researchgate.net/publication/296196491_Der_Machtressourcenansatz_Ein_Instrument_zur_Analyse_gewerkschaftlichen_Handlungsvermögens)

BAUER, JOACHIM: Wie wir werden, wer wir sind. Die Entstehung des menschlichen Selbst durch Resonanz, 2019

BOURDIEU, PIERRE: Ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital, in: ders., Die verborgenen Mechanismen der Macht, Hamburg 1992, 49–75; anderer Zugang zu den Machtressourcen über die „Kapitalien“, aber für eine kritische Analyse eigener Machtquellen und -positionen sehr empfehlenswert.

FUCHS, MAX: Widerständigkeit als Bildungsziel – Ein zentrales Element einer selbstbestimmten Lebensführung, [https://www.kubi-online.de/sites/kubi8/files/field/file/fuchs\\_widerstaendigkeit\\_langfassung\\_7-8-2015.pdf](https://www.kubi-online.de/sites/kubi8/files/field/file/fuchs_widerstaendigkeit_langfassung_7-8-2015.pdf) (dl. Zuletzt 10.7.2020)

GSTÖTTNER-HOFER, GERHARD: Kampagnen als Erweiterung des gewerkschaftlichen Strategierepertoires in Österreich, Ursachen- Erfahrungen – Erkenntnisse, Wien 2005

HONNETH, AXEL: Kampf um Anerkennung. Zur Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt 1992

HONNETH, AXEL: Theorie der Anerkennung als kritische Theorie der Gesellschaft – Ein Interview Teil 1 <https://soziologieblog.hypotheses.org/4000> und Teil 2 <https://soziologieblog.hypotheses.org/4002> (dl. Zuletzt 10.7.2020)

KNAPP, NATALIE, Der Stoff aus dem Helden sind, Zeit Nr. 10/2013 <https://www.zeit.de/2013/10/Psychologie-Heldenforschung-Widerstaendler> (dl. Zuletzt 10.7.2020)

MOORE, BARRINGTON: Ungerechtigkeit. Die sozialen Ursachen von Unterordnung und Widerstand, Frankfurt 1987

ONDRASCHEK, RICHARD: Was sind Gewerkschaften? (VÖGB-Skripten – GK 1) [https://www.voegb.at/cms/S08/S08\\_4.1.3.a/1342534391529/service/skripten/gewerkschaftskunde/gk-01-was-sind-gewerkschaften](https://www.voegb.at/cms/S08/S08_4.1.3.a/1342534391529/service/skripten/gewerkschaftskunde/gk-01-was-sind-gewerkschaften)

PAPE, HELMUT/KEHRBAUM, TOM: John Dewey. Über Bildung, Gewerkschaften und die demokratische Lebensform, HBS Study Nr. 421 (Juni 2019) [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_421.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_421.pdf) (dl. Zuletzt 10.7.2020)

PERNICKA, SUSANNE: Die österreichische Sozialpartnerschaft als institutionalisierte Konfliktarena zwischen Einfluss- und Mitgliederlogik, (AW-Blog, 13.12.2017) <https://awblog.at/die-oesterreichische-sozialpartnerschaft-als-institutionalisierte-konfliktarena-zwischen-einfluss-und-mitgliedschaftslogik/>

ROSA, HARTMUT: Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Berlin 2016

SOLINAS, MARCO: Emotionen als Motivationsbasis der Sozialkämpfe. Über Axel Honneth und Barrington Moore Jr., in: Zeitschrift für philosophische Forschung, Band 72 (2018); <https://philarchive.org/archive/SOLEAM-3> (dl. zuletzt 10.7.2020)

# Zum Weiterlesen

Schäffter, Ottfried: Die Theorie der Anerkennung – ihre Bedeutung für pädagogische Professionalität. In: Annette Mörchen, Markus Tolksdorf (Hrsg.): Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung. EB Buch 29, Bielefeld, 2009 S.171-182; <https://www.erziehungswissenschaften.hu-berlin.de/de/ebwb/team-alt/schaeffter/iii80> (dl. Zuletzt 10.7.2020)

Stern, Sandra u.a.: Unsere Anliegen im Betrieb durchsetzen. Organizing mit BetriebsrätInnen (VÖGB/AK-Skriptenreihe – Praktische Gewerkschaftsarbeit) Wien 2019

Welzer, Harald: Selber Denken – eine Anleitung zum Widerstand, Frankfurt 2013

## Materialien:

Das AHA-Schema: [https://organizing.at/wp-content/uploads/2019/06/Handout05\\_DasAHA-Schema.pdf](https://organizing.at/wp-content/uploads/2019/06/Handout05_DasAHA-Schema.pdf)

Das 1:1-Gespräch: [https://organizing.at/wp-content/uploads/2019/06/Handout03\\_GuteFragen1zu1Gespräch.pdf](https://organizing.at/wp-content/uploads/2019/06/Handout03_GuteFragen1zu1Gespräch.pdf)

REFAK-Blogbeiträge speziell zum Thema Gegenmacht bilden: <https://blog.refak.at/tag/gegenmacht-bilden/>

# SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
<b>WI-1</b>	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
<b>WI-2</b>	Konjunktur
<b>WI-3</b>	Wachstum
<b>WI-4</b>	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
<b>WI-5</b>	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
<b>WI-6</b>	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
<b>WI-9</b>	Investition
<b>WI-10</b>	Internationaler Handel und Handelspolitik
<b>WI-12</b>	Steuerpolitik
<b>WI-13</b>	Bilanzanalyse
<b>WI-14</b>	Der Jahresabschluss
<b>WI-16</b>	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
<b>PZG-1A</b>	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
<b>PZG-1B</b>	Sozialdemokratie seit 1945
<b>PZG-2</b>	Christliche Soziallehre
<b>PZG-4</b>	Liberalismus/Neoliberalismus
<b>PZG-6</b>	Rechtsextremismus
<b>PZG-7</b>	Faschismus
<b>PZG-8</b>	Staat und Verfassung
<b>PZG-9</b>	Finanzmärkte
<b>PZG-10</b>	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
<b>PZG-11</b>	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
<b>PZG-12</b>	Wege in den großen Krieg
<b>PZG-14</b>	Die Geschichte der Mitbestimmung in Österreich

SOZIALE KOMPETENZ			
<b>SK-1</b>	Grundlagen der Kommunikation	<b>SK-6</b>	Grundlagen der Beratung
<b>SK-2</b>	Frei reden	<b>SK-7</b>	Teamarbeit
<b>SK-3</b>	NLP	<b>SK-8</b>	Führen im Betriebsrat
<b>SK-4</b>	Konfliktmanagement	<b>SK-9</b>	Verhandeln
<b>SK-5</b>	Moderation	<b>SK-10</b>	Politische Rhetorik

**Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)**

- <sup>1</sup> Hans Jörg Schelling, Kurier, 5. 5. 2017.
- <sup>2</sup> <https://kurier.at/wirtschaft/radikaler-kurswechsel-oder-sozialpartnerschaft-ist-tot/158.534.816>.
- <sup>3</sup> Die gesamte Definition findest du im Infokasten.
- <sup>4</sup> Vgl. im Folgenden: AK Strategic Unionism, 2013, 347-363.
- <sup>5</sup> vergleichbares gilt für Personalvertretungsgesetze, Postbetriebsverfassungsgesetz usw.
- <sup>6</sup> Ursula Rami/Andreas Hunger, Vertrauen als Legitimation für die Betriebsratsarbeit, in: Industrielle Beziehungen, Jahrgang 18, Heft 3, 2011, 142-189.
- <sup>7</sup> <https://www.orka-web.de/>.
- <sup>8</sup> Vgl. Alinsky, 2010, 5.
- <sup>9</sup> Vgl. Alinsky, 2010, 3.
- <sup>10</sup> Saul Alinsky, Anleitung zum Mächtigkeitsein, 140 ff.
- <sup>11</sup> Maurer, Michaela: Des is a Streik! A ganz a wüder! In Gumplmaier, Erich/Janko, Carmen (Hg.) (2004): Streiknachlese, Geschichten vom Widerstand in Oberösterreich, Wien: Verlag des ÖGB. S. 19.
- <sup>12</sup> Maurer, Michaela: Streikbeschluss unter tosendem Applaus. In Gumplmaier, Erich/Janko, Carmen (Hg.) (2004): Streiknachlese, Geschichten vom Widerstand in Oberösterreich, Wien: Verlag des ÖGB. S. 15.
- <sup>13</sup> Maurer, Michaela: Des is a Streik! A ganz a wüder! In Gumplmaier, Erich/Janko, Carmen (Hg.) (2004): Streiknachlese, Geschichten vom Widerstand in Oberösterreich, Wien: Verlag des ÖGB. S. 19.
- <sup>14</sup> Gumplmaier, Erich: Wozu ein Streikbuch? In Gumplmaier, Erich/Janko, Carmen (Hg.) (2004): Streiknachlese, Geschichten vom Widerstand in Oberösterreich, Wien: Verlag des ÖGB. S. 10.
- <sup>15</sup> Janko, Carmen: Neuland. In Gumplmaier, Erich/Janko, Carmen (Hg.) (2004): Streiknachlese. Geschichten vom Widerstand in Oberösterreich, Wien: Verlag des ÖGB. S. 11.
- <sup>16</sup> Stöger, Alois: Gedankensplitter aus der Streikleitung. In Gumplmaier, Erich/Janko, Carmen (Hg.) (2004): Streiknachlese. Geschichten vom Widerstand in Oberösterreich, Wien: Verlag des ÖGB. S. 170.
- <sup>17</sup> Gumplmaier, Erich: Wozu ein Streikbuch?. In Gumplmaier, Erich/Janko, Carmen (Hg.) (2004): Streiknachlese. Geschichten vom Widerstand in Oberösterreich, Wien: Verlag des ÖGB. S. 9.



# AutorInnen

**Wolfgang Gerstmayer**, 43 Jahre alt, wohnhaft in Frankenburg, verheiratet, zwei Kinder. Ab 2001 Betriebsrat bei Fischer Sports und später Vorsitzender des ÖGB Ried im Innkreis. Absolvent der Gewerkschaftsschule OÖ, der Zukunftsakademie OÖ und der Sozialakademie in Wien. Seit 2014 Regionalsekretär der GPA-djp und seit 2019 stellvertretender Geschäftsführer der GPA-djp Oberösterreich.

**Mag. Wolfgang Greif**, Leiter der Bildungsabteilung in der Gewerkschaft GPA; Studium der Geschichte und Politikwissenschaft; Publikationen zu Politik und Geschichte der österreichischen und europäischen Gewerkschaftsbewegung, u.a. „Handbuch zum Europäischen Betriebsrat“ im ÖGB-Verlag.

**MMag. Gerhard Gstöttner-Hofer**, Leiter des AK-Bildungshauses Jägermayrhof und Leiter des Teams Bildungszentrum im Rahmen der Abteilung Kompetenzzentrum für betriebliche Interessenvertretung der Arbeiterkammer Oberösterreich. Publikationen zum Thema gewerkschaftliche Kampagnenarbeit sowie langjährige Organisation und Begleitung von Organizing-Ausbildungen im AK-Bildungshaus Jägermayrhof.

**Martina Jungert**, Bildungsreferentin im Team Bildungszentrum, Abteilung Kompetenzzentrum für betriebliche Interessenvertretung der Arbeiterkammer OÖ, Absolventin der Sozialakademie der Arbeiterkammer Wien und Projektstudium der Arbeiterkammer OÖ, zertifizierte Erwachsenenbildnerin

**Christian Schneeweiß diplômé** hat 2008 ein sozialwissenschaftliches Studium an der Marc Bloch Universität in Straßburg absolviert und hat sich in seiner Masterarbeit mit dem Thema „Organizing“ eingehend auseinandergesetzt. Er ist seit 1992 Bildungssekretär der Gewerkschaft Bau-Holz OÖ. Seit 2011 ist er Leiter der Arbeitsgruppe-Organizing in der Gewerkschaft Bau-Holz.

**Mag. Sepp Wall-Strasser MAS**, Bereichsleiter Bildung und Zukunftsfragen ÖGB Oberösterreich, Geschäftsführer weltumspannend arbeiten; Vizebürgermeister Gallneukirchen. Studium der Theologie und Philosophie und in Linz und Paris, Master-Abschluss des „Interdisziplinären Universitätslehrgang für Sozialwirtschaft, Management und Organisation Sozialer Dienste“ ISMOS an der Wirtschaftsuniversität Wien; Gründungs- und ehemaliges Vorstandsmitglied von ATTAC Österreich.

**Martin Windtner**, ÖGB-Sekretär für Linz-Stadt, Trainer für Organizing, Begleitung von Organisationsprozessen und Kampagnen.