

Eine im Vergleich dazu eher schwache Form der Unterstützung durch Externe ist der bereits erwähnte Fall *Medienagentur*, wo man einen Rechtswissenschaftler einkaufte, um mithilfe der Autorität des Beraters zu beweisen, dass der ersehnte Betriebsrat eigentlich nicht ins Unternehmen passt. In einigen unserer Fälle wurden Detekteien beauftragt, um Betriebsräte bzw. Beschäftigte, die der Arbeitgeber ins Visier genommen hatte, zu beobachten und Indizien oder Beweise zu sammeln, um Kündigungsgründe zu fingieren.

5.5 Kontexte von Behinderungsstrategien

Charakteristische Motivlagen von Arbeitgebern, Beschäftigte an der Ausübung ihrer Mitbestimmungsrechte zu hindern, wurden in diesem Kapitel bereits betrachtet. Eine weitere Frage richtet sich indes auf die typischen *Kontexte* oder Rahmenbedingungen, in denen Behinderungspraktiken auftreten. Diese Perspektive ist im Feld der Arbeitsbeziehungsforschung recht verbreitet, wo bspw. untersucht wurde, welche Faktoren die Wahrscheinlichkeit für das Vorhandensein eines Betriebsrats erhöhen oder verringern.⁸ Im Zentrum standen dabei betriebliche Strukturmerkmale (z. B. Beschäftigtenzahl, Branche), betriebskulturelle Aspekte (z. B. Führungsstil, Betriebsklima) oder Merkmale der Belegschaft (wie Altersstruktur und Qualifikation der Beschäftigten). Unsere Frage nach den Kontexten von Behinderungsstrategien kann daher an einer Reihe von Vorarbeiten ansetzen, die frühere Forschungen liefern. Die Befunde kreisen um typische Faktoren, die sich eher analytisch trennen lassen, weil sie in der betrieblichen Praxis stark verwoben sind: Sie beziehen sich auf die Kultur der Arbeitsbeziehungen in Betrieben, auf individuelle Orientierungen von Eigentümern oder Managern sowie auf die Orientierungen und Haltungen der Belegschaft.

Welche Besonderheiten kennzeichnen nun aber die betrieblichen Kontexte, in denen der Arbeitgeber mitbestimmungsfeindliche Praktiken zum

8 | Hier sind insbesondere Studien zu nennen, die auf Basis quantitativer Verfahren die Einflüsse bestimmter Merkmale von Betrieben, Branchen und Belegschaften untersucht haben (Ellguth 2006; Hauser-Ditz et al. 2006; Hauser-Ditz et al. 2008).

Einsatz brachte? In manchen Fällen liegt eine Ursache von Arbeitgeberpraktiken der Behinderung der Mitbestimmung in den »Strukturen« des Unternehmens, womit Traditionen und kulturelle Besonderheiten gemeint sind, die – als soziale Institutionen im Betrieb – eine »Anti-Mitbestimmungshaltung« beinhalten können. In manchen Fällen unseres Samples gibt es keine klar benennbaren *Auslöser* – entweder findet sich kein Ereignis, dem man die Initialzündung zuschreiben könnte, oder aber das Ereignis liegt zu weit zurück, als dass es von den befragten Akteuren noch ausreichend verlässlich erinnert werden könnte. In diesen Betrieben ist Betriebsratslosigkeit ein kulturelles Muster (eine Struktur im Sinne von Giddens, die das Nichtvorhandensein als Erwartungs- und Deutungsregel kodifiziert). In der Praxis schlägt sich dies darin nieder, dass eine signifikante Gruppe von Akteuren die Wahrnehmung teilt, dass eine betriebsrätliche Interessenvertretung (wahlweise: Gewerkschaft und Tarifvertrag) zu wenig Sinn mache, um sich dafür einzusetzen.

Die Haltung, z. T. auch die Persönlichkeit der handelnden Akteure aufseiten des Managements spielt hierbei in der Regel eine ebenso zentrale Rolle (vgl. Kotthoff/Reindl 1990; Trinczek 2004; Artus 2008; Hertwig 2013). In einigen unserer Fallbetriebe waren Arbeitgeber als erklärte Mitbestimmungsgegner bekannt. In anderen eilte dem gesamten Konzern der Ruf des »Gewerkschaftshassers« voraus. Diese Zuschreibungen speisen sich in der Regel aus vergangenen Erfahrungen, die die Haltungen der Akteure spiegeln und sich im Zeitverlauf in betrieblichen Kulturmustern verfestigen.

Hinsichtlich der Branchen zeigen unsere Befunde deutlich, dass sich die Beeinträchtigung von Mitbestimmungsrechten bei Weitem nicht nur auf »prekäre Bereiche« der Privatwirtschaft bezieht. Gravierende Auseinandersetzungen gab es vor allem auch in Betrieben, die zu den vermeintlich gut regulierten Sektoren der Metall- und Elektroindustrie zählen und in denen Vollzeitbeschäftigung männlicher Fachkräfte dominierte. Diese vermeintlich »erste Welt der Arbeitsbeziehungen« (Schroeder 2014), in denen Tarifverträge und Betriebsräte Selbstverständlichkeit sind, ist vor Angriffen gegen die ehemals etablierten Institutionen nicht gefeit.

Ein interessanter Befund verweist darauf, dass die Haltung der Akteure keine fixe Größe ist; sie unterliegt im Zeitverlauf einem Wandel. In einigen der hier betrachteten Fälle heißt dies: Im Verlauf des Konfliktes haben die Akteure eine Haltung oder Orientierung entwickelt, die in dieser Form zu Beginn des Konfliktes nicht bestanden hat. Die Situation ist

festgefahren, die Fronten haben sich verhärtet, und man ist nicht mehr bereit, dem Betriebsrat auch nur kleinste Zugeständnisse zu machen (s. den Fall *Präziso*). Die negative Haltung einiger Managementvertreter hat sich im Verlauf des Konfliktes weiter verschärft. Diese Erkenntnis verweist aber auch auf die Herausforderungen, überhaupt noch zu einer Lösung zu gelangen: Denn in dieser Situation sind die Akteure nicht mehr in der Lage, den Konflikt allein aufzubrechen und zu entschärfen. Die Lösung liegt oft darin, dass einer der Konfliktpartner die Kampfarena verlässt – aus Sicht des Managements sollen dies in der Regel die ungeliebten Personen aus dem Betriebsrat sein. Die Chancen auf Besserung liegen, unseren Fallstudien zufolge, jedoch auch darin, dass das Management das Feld räumt und Platz macht für Nachfolger, die bislang nicht am Konflikt beteiligt waren und somit einen unvoreingenommenen Blick auf den Konflikt mitbringen. Die Fälle weisen darauf hin, dass dann auch eine »Normalisierung« der Beziehungen möglich ist. Im Fall *Hauser* kann das neue Management dem schwelenden Konflikt wenig abgewinnen. Seine Interessen liegen nicht darin, sich in einem Kleinkrieg mit Betriebsräten aufzureiben.

Auch im Fall *Medical*, bei dem die gewerkschaftlich aktiven Betriebsräte über Monate hinweg immer wieder Anfeindungen ausgesetzt waren, sich aber letztlich nicht einschüchtern ließen, führte ein Personalwechsel in der Geschäftsleitung zur Beilegung des eskalierten Konflikts. Die betroffenen Betriebsräte berichten von einer neuen Akzeptanz durch die neue Geschäftsleitung und einer »Kommunikation auf Augenhöhe«, die den Austauschbeziehungen einen gänzlich neuen Charakter verliehen haben.

Konflikte sind z. T. an Personen gebunden; ein Wechsel der Akteure kann eine Wende im Konflikt einleiten, weil z. T. persönliche Aspekte die Beziehung belasten, die mit dem Konfliktthema an sich z. T. nichts zu tun haben. Im Fall *Thermo* wurde der damalige Werkleiter nach vielen Jahren, in denen Konflikte oft auf verbaler persönlicher Ebene mit dem Betriebsratsvorsitzenden ausgetragen wurden, durch einen Werkleiter ersetzt, der mehr im Sinne der gelebten Mitbestimmungskultur des Konzerns handelt. Auch der Austausch des Werkleiters bei *Walzer* entspannte die stark eskalierte Lage, wenngleich die Gewerkschaft nach wie vor nicht als Verhandlungspartner akzeptiert wird.

In diesem Zusammenhang spielen auch solche betriebskulturellen Aspekte eine Rolle, die die Traditionen und Institutionen der *Muttergesellschaft* (im Ausland) widerspiegeln. In einigen unserer Fallbetriebe, die Standorte

eines ausländischen Unternehmens sind (*Howo, Vehika, Flitter, Rampa*), lassen sich Praktiken der Behinderung der Mitbestimmung auch auf Unterschiede in den nationalen Institutionensystemen zurückführen. In der Tat ist das Management einer ausländischen Muttergesellschaft oft überrascht, wenn es sich mit den rechtlichen Bestimmungen des deutschen Erwerbsystems konfrontiert sieht, das den Beschäftigten Rechte einräumt, die in anderen Industrienationen in dieser Weise nicht existieren. Die Reaktion ist oftmals eine spontane Abwehr, Ignoranz oder der Versuch, die Gremien zu unterlaufen oder aber für die eigenen Zwecke zu vereinnahmen und damit entsprechend der eigenen Institutionen »umzuinterpretieren«.

Aus unserem Sample ist der Fall *Vehika* zu nennen. Die Praktiken der Beschäftigtenseite werden hier als Verstoß gegen die im (Mutter-)Unternehmen geltenden Regeln der Zusammenarbeit interpretiert. Der springende Punkt ist, dass es sich dabei um Dinge handelt, die in anderen Unternehmen »Normalität« sind und mitunter kein Aufsehen erregt hätten. Konflikte zwischen den *Expatriates*, den vom Mutterunternehmen entsandten Führungskräften und den im deutschen System der Arbeitsbeziehungen sozialisierten Beschäftigten und Interessenvertretern sind damit vorprogrammiert. Im Falle *Vehika* geht der Betriebsrat an die Öffentlichkeit, womit für das Management offenbar eine rote Linie überschritten war.

In der Forschung zu internationalen Arbeitsbeziehungen sind derartige Übertragungseffekte seit Langem bekannt, bei denen der Stammsitz eines Konzerns die ausländischen Tochtergesellschaften mehr oder weniger rigide steuert und kontrolliert (vgl. Hirsch-Kreinsen 2010). Eine Anpassung an die *Country of origin* geschieht dabei nicht nur bei Fragen der Produktion, sondern gerade auch im Bereich der Personalwirtschaft. Konflikte, die durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Erwerbssysteme entstehen, finden sich in zahlreichen großen Konzernen und vor allem da, wo der Stammsitz des Unternehmens vom deutschen Modell stark divergierende Normen und Praktiken der Arbeitsbeziehungen beinhaltet, wie dies bspw. bei asiatischen oder nordamerikanischen Konzernen der Fall ist (vgl. Hauser-Ditz et al. 2010).