

## 7.1 Ursachen des Kampfs um die Mitbestimmung: Arbeitgeberpraktiken zwischen situativem Be- und strategischem Verhindern von Mitbestimmung

Angriffe auf die Mitbestimmung sind nicht auf vermeintlich prekäre Dienstleistungsbranchen beschränkt. Sie finden sich auch in den ehemals als gut reguliert geltenden Sektoren des verarbeitenden Gewerbes, in denen konfliktpartnerschaftliche Arrangements – erstrittene Rechte und Beteiligungsmöglichkeiten – mit Tarifverträgen und Betriebsräten lange Zeit dominierten. Hinsichtlich der betrieblichen Strukturen gibt es in unserem Sample reichlich Varianz: Bei einer Reihe von Betrieben mit intensiven Konflikten handelte es sich um Standorte größerer Unternehmen, z.T. gar um Niederlassungen multinationaler Konzerne mit mehreren tausend Beschäftigten. Die These, wonach der Schwerpunkt ablehnender Haltungen und aggressiver Praktiken gegen Betriebsräte und Gewerkschaften in Klein- und Mittelbetrieben liegt, in denen Eigentümer auf Grundlage einer patriarchalischen Sozialordnung herrschen, wäre vor diesem Hintergrund zu überdenken.<sup>1</sup> Prinzipiell scheint es, dass Behinderung von Mitbestimmung unabhängig von der Betriebsgröße, Branche oder Herkunft möglich ist. Unsere Studie legt die Vermutung nahe, dass insbesondere solche organisatorischen Einheiten mit höherer Wahrscheinlichkeit Schauplatz von Kämpfen um die Mitbestimmung werden, in denen es keine Tradition der Mitbestimmung gibt, in denen Betriebsräte und Gewerkschaften weit davon entfernt sind, als Selbstverständlichkeit oder auch nur als legitime Institution wahrgenommen zu werden. Diese Situation ist aber in Betrieben mit ganz unterschiedlichen Strukturmerkmalen gegeben, so bspw. in Start-ups bestimmter Branchen, in denen Manager und Beschäftigte bislang keine Erfahrungen mit Mitbestimmung haben; in Unternehmen bestimmter Regionen mit schwacher Mitbestimmungstradition<sup>2</sup> oder in Niederlassungen von Unternehmen mit ausländischem Stammsitz, die z.B.

---

1 | Auf Basis unserer qualitativen Methodik lassen sich keine verallgemeinernden (repräsentativen) Schlussfolgerungen ziehen (vgl. Kapitel 3), wohl aber kann man begründete Hypothesen und Annahmen generieren, die dann ggf. in weiteren Untersuchungen überprüft werden müssten.

2 | Zu denken wäre hier an die Nachwirkungen der Vorwendezeit und der Transformation in den ostdeutschen Bundesländern (vgl. Hertwig 2020).

durch den Einfluss der Unternehmens- der Stammlandkultur zur Abwehr von Mitbestimmung neigen. Auch in Betrieben, in denen Mitbestimmung als Kostenfaktor gesehen wird, greifen Arbeitgeber mitunter häufiger zu Praktiken der Behinderung von Mitbestimmung.

Mit der Vielfalt betrieblicher Kontexte, in denen Mitbestimmungsbehinderung virulent ist, korrespondiert der Befund, dass die Leidtragenden von Arbeitgeberpraktiken gegen die Mitbestimmung alle Beschäftigtengruppen umfassen. In unseren Fallbetrieben traf es sowohl gering als auch hoch qualifizierte, alteingesessene Facharbeiter und jüngere Kollegen. Genderunterschiede lassen sich auf Basis unserer Fälle nur schwerlich rekonstruieren; dies liegt aber auch an der geringen Fallzahl von Betrieben, denn im Schnitt wiesen die von uns untersuchten Betriebe und Gremien einen geringen Frauenanteil auf. In einigen Fällen wurden jedoch explizit Frauen zur Zielscheibe von Angriffen. In zwei Fällen war ein großer Teil der Belegschaft weiblich. Berichtet wurde in einigen Fällen von sexistischen Äußerungen gegen Frauen, die in Konflikten oft genutzt werden, um engagierte Interessenvertreterinnen abzuwerten und zum Rückzug zu drängen.

Die *Motivlagen* der Arbeitgeber, gegen Betriebsräte oder Gewerkschaften zu agitieren, sind vielfältig. Prominent, weil auch in Medien z. T. offensiv vertreten, ist eine ideologisch verbrämte Totalverweigerung: Aus Sicht einiger Unternehmer macht die Mitbestimmung es (ihnen) unmöglich, ein Unternehmen (wirtschaftlich erfolgreich) zu führen. Unser Arbeitbertypus des »strategischen Verhinderns von Mitbestimmung« (vgl. Kapitel 5) charakterisiert die Facetten dieser Orientierung recht anschaulich. Die Verweigerungshaltung entlädt sich in harten, strategisch geplanten Maßnahmen gegen Betriebsräte, Gewerkschaften und Individuen, die z. T. enorme Ressourcen verschlingen – darunter Zeitressourcen und innerbetriebliche Kosten, aber auch horrenden Ausgaben für Union-Busting-Anwälte und Gerichtsverfahren. Neben den Berichten aus unseren Fallstudien, in denen nur wenige Arbeitgeber interviewt werden konnten, belegen öffentliche Verlautbarungen von Unternehmern diese These. So äußerte ein Geschäftsführer der international agierenden Hostelkette »Wombat's«, die aufgrund von Konflikten um die Mitbestimmung wiederholt ein Medienecho auslöste, in einem Interview mit dem Deutschlandfunk:

»Ich habe im Jahr über 100.000 Euro Gerichtskosten zu bezahlen gehabt. Und das für Verfahren, die gegen mich geführt wurden oder die ich führen musste, um

den Betrieb aufrechtzuerhalten. Das will ich nicht, das ist ganz einfach, ich will so nicht arbeiten. Und nicht, weil ich mir das so in den Kopf gesetzt habe – sondern weil das unanständig ist.« (Schröder 2019)

Was hier »unanständiger« ist – die Mitbestimmung oder die Verwendung von 100.000 Euro auf die Vermeidung von Mitbestimmung – liegt im Auge des Betrachters. Sicher ist, dass die Kosten mit dem Versuch, eine Form der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zu finden, leicht hätten vermieden werden können. Medienberichten zufolge unterließ »Wombat's« jedoch von Beginn an jeden Versuch, sich mit dem Betriebsrat zu verständigen.

Hinter derartig medial wirksamen Äußerungen droht die Tatsache zu verblassen, dass viele Unternehmer handfeste Vorteile in der Mitbestimmung sehen, und dies insbesondere in der deutschen Variante der institutionalisierten Mitbestimmung, die nicht konfliktorientiert, sondern auf Zusammenarbeit (»Sozialpartnerschaft«) ausgerichtet ist. Die »Benefits«, die das Vorhandensein eines Betriebsrats generiert, werden seitens der Unternehmen nur selten »gegengerechnet« (vgl. Jirjahn 2010): Die im Vergleich höhere Zufriedenheit, Motivation und Produktivität der Beschäftigten, die geringere Fluktuationsrate, die steigende Innovationskraft, die Verringerung offener Konflikte im Betrieb – das alles können aus Unternehmensperspektive Aktiva in der Kostenrechnung sein, die für einen Betriebsrat sprechen, und die viele Arbeitgeber auch zu Recht realisieren und damit ihr Unternehmen im Wettbewerb stärken (vgl. Hauser-Ditz et al. 2008).

Sind die genauen Motivlagen der Mitbestimmungsbehinderung nicht immer einfach bestimmbar, so ist doch ersichtlich, dass es sich bei Arbeitgebern oft um ein Gemisch aus Autonomiestreben, liberaler Ideologie und simplen Kostenkalkülen handelt. Gibt es einen Betriebsrat oder gewerkschaftlich organisierte und aktive Belegschaftsmitglieder, so geht dies für ein Unternehmen mit Aufwand einher: zunächst in Form der Kosten für die Betriebsratsarbeit, Schulungen, Freistellungen, Material und Büroräume. Aufgrund gewerkschaftlicher Mitbestimmung resultieren aus Sicht der Unternehmen Kosten im Falle eines Produktionsausfalls bei Streiks oder wegen besserer Entlohnung aufgrund von erkämpften Tarifverträgen.

Wichtiger sind aber die Opportunitätskosten, die mittelbaren Kostenvorteile, die ggf. verschwinden, wenn ein Betriebsrat den Managern auf die Finger schaut und in inhaltlichen Belangen partizipieren darf. Denn in Betrieben ohne Betriebsrat kann das Management Entscheidungen bedeu-

tend freier treffen und Dinge anordnen, die ein Betriebsrat zumindest hinterfragen und prüfen würde. Hierzu zählen Entscheidung über Arbeitszeitregelungen (Überstunden, Urlaub, Kompensationen usw.) oder Fragen der Eingruppierung von Beschäftigten. In Betrieben ohne Betriebsrat arbeiten Beschäftigte in der Regel länger und erhalten gleichzeitig eine geringere Entlohnung. Die Rechnung ist einfach: Fehlt ein Betriebsrat, so eröffnen sich den Unternehmern lukrative Spielräume, um Arbeit – z. T. widerrechtlich – zu intensivieren und auszubeuten. Unternehmen, die Mitbestimmung verhindern, realisieren demnach Wettbewerbsvorteile eben durch das Missachten von Regeln, an die sich die Konkurrenten halten (und die diesen – in der Wahrnehmung der Mitbestimmungsgegner erhebliche – Kosten verursachen). Diese Praxis widerspricht vermutlich dem ordnungspolitischen Credo selbst radikal-liberaler Marktideologen.

Ähnliche Kalküle bewirken, dass einige Unternehmen zwar keine harte Vermeidungsstrategie gegen Betriebsräte oder Gewerkschaften wählen, aber dennoch einiges versuchen, um Mitbestimmung zu behindern. Diese Konstellation haben wir zu unserem Arbeitgebertypus der »situativen Behinderung von Mitbestimmung« kondensiert. Ein zentraler Befund lautet, dass es sich auch bei diesen, vermeintlich weniger aggressiven Vorgehensweisen, nicht um ein Kavaliersdelikt handelt. Auch vereinzelte, subtile oder latente Praktiken (z. B. dem Betriebsrat Informationen zu verweigern, Einladungen zum persönlichen Gespräch, Agitation in der Belegschaft) wirken einschüchternd und erschweren oder machen die eigentliche Interessenvertretungsarbeit unmöglich, weil sich der Betriebsrat bspw. im unproduktiven Abwehrkampf verausgabt und die Interessenvertretungsarbeit auf der Strecke bleibt. Zwischen den beiden Typen existieren in der Praxis freilich zahlreiche Varianten, die sich hinsichtlich der Ausprägungen einzelner Aspekte unterscheiden.

## 7.2 Arbeitnehmerstrategien zwischen Spontanabwehr und strategischer Planung

Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften verfügen über ein breites Repertoire an Antworten auf die Ver- oder Behinderung von Mitbestimmung. Auch stehen ihnen situativ vielfältige Machtressourcen zur Verfügung, die im Kampf um die Mitbestimmung eingesetzt werden können.