

2.2 Konzept der Studie

2.2.1 Gegenstände der Behinderung von Mitbestimmung

Eine Analyse der Konflikte um die Mitbestimmung erfordert zunächst eine eingehende Definition und Differenzierung betrieblicher Praktiken, die als »Behinderungsstrategien« gelten sollen. Als eine erste grobe Systematisierung lassen sich vier Schwerpunkte differenzieren:

1. *Behinderung oder Manipulation einer Betriebsratswahl:* Erstens sind hier Strategien von Arbeitgebern in *betriebsratslosen* Betrieben zu nennen, die darauf abzielen, die Gründung, also die erstmalige Einrichtung eines Betriebsrats, zu verhindern. In Betrieben mit einem gewählten Betriebsrat hingegen können Arbeitgeber bei der turnusgemäßen Wahl darauf abzielen, über die Wahl die Zusammensetzung des Gremiums zu beeinflussen. Das Ziel von Arbeitgebern besteht hierbei häufig darin, arbeitgebernahe Beschäftigte zu Mandatsträgern zu machen, um sich das Gremium gefügig zu machen. Der Betriebsrat soll Managementplänen nicht im Weg stehen und nicht auf allzu starke Beteiligung pochen.
2. *Behinderung der Betriebsratsarbeit:* Zweitens geht es um Strategien von Arbeitgebern in Betrieben *mit* Betriebsrat, die darauf abzielen, die Arbeit des Betriebsrates zu erschweren oder die Ausübung von Betriebsratsrechten zu behindern.
3. *Feindselige Maßnahmen gegen Gewerkschaftsmitglieder:* Drittens lassen sich Arbeitgeber-Strategien unterscheiden, die – unabhängig von der Existenz eines Betriebsrates – das Ziel verfolgen, die Beschäftigten entweder davon abzuhalten, einer Gewerkschaft beizutreten, sich in und mit ihr zu engagieren oder aber Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb zum Austritt aus ihrer Gewerkschaft zu veranlassen.
4. *Arbeitgeberschikanen im Rahmen von Tarifverhandlungen:* Die vierte Variante betrifft die Zielsetzung, eine Tarifbindung des Unternehmens zu vermeiden (vgl. Abb. 1). In der Wahrnehmung mancher Arbeitgeber geht ein Tarifvertrag unmittelbar mit Kostensteigerungen, Flexibilitätseinbußen und unerwünschtem gewerkschaftlichem Engagement einher. Die beiden zuletzt genannten Formen der Behinderung von Mitbestimmung lassen sich am ehesten als Formen von »Union Busting« bezeichnen; die beiden zuerst genannten umfassen Praktiken, die in der Debatte auch als »Betriebsrats-Bashing« oder »Bossing« bezeichnet werden.

Abbildung 1: Schwerpunkte der Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.2 Zur Konzeption betrieblicher Konflikte um Mitbestimmung

Konflikte um die Mitbestimmung lassen sich als fortlaufende Interaktionen und Aushandlungsprozesse zwischen (betrieblichen und außerbetrieblichen) Akteuren oder Akteursgruppen fassen, bei denen die Akteure (typische) Orientierungen und Interessen besitzen und versuchen, diese unter Rückgriff auf Machtmittel gegenüber anderen Interessen und Deutungen durchzusetzen. Um die vielfältigen Prozesse in Konflikten um die Mitbestimmung erfassen zu können, greift die theoretische Anlage unserer Studie auf verschiedene Konzeptionen aus der allgemeinen und der Arbeitssoziologie zurück. Namentlich sind dies die Strukturationstheorie von Giddens (1988), der Machtressourcenansatz (vgl. Schmalz/Dörre 2014) und das Konzept der Repräsentationsbeziehungen (vgl. Dufour/Hege 2010; 2013), das von Artus et al. im Zusammenhang mit Betriebsratsgründungsprozessen angewandt wurde (vgl. Artus et al. 2015).

Regeln und Ressourcen: Die Strukturationstheorie von Giddens

Die Strukturationstheorie (vgl. Giddens 1988) wird in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung der letzten Jahre vermehrt angewendet (vgl. Ortmann et al. 1990; Windeler/Sydow 1999; Hertwig et al. 2015; Haipeter et al. 2018). Sie eignet sich als Rahmung, weil sie erstens den Blick auf soziale Praktiken, Aushandlungsprozesse und das Handeln von Akteuren lenkt. Akteure handeln dabei in der Perspektive der Strukturationstheorie nicht

willkürlich, vielmehr sind sie in soziale Strukturen eingebettet, die ihnen bestimmte Handlungsoptionen eröffnen, andere aber auch verstellen oder zumindest erschweren. Zweitens berücksichtigt sie Deutungen, Legitimationsweisen und Interessenlagen (in der Sprache Giddens' sind dies Regeln der Signifikation und der Legitimation). Dies ist relevant, weil bspw. Geschäftsleitungen die Institution des Betriebsrats auf unterschiedliche Weise wahrnehmen können; so geht es in Konflikten um die Mitbestimmung immer auch darum, welche Effekte oder Risiken Arbeitgeber mit einem Betriebsrat verbinden oder inwiefern Gerechtigkeitsvorstellungen dadurch tangiert werden, dass Beschäftigte ihre Interessen kollektiv wahrzunehmen versuchen. Drittens adressiert die Strukturierungstheorie Aspekte von Macht und Herrschaft (Ressourcen); damit fokussiert sie die Frage, inwiefern Akteure in der Lage sind, ihre Vorstellungen und Interessen in Strategien und praktisches Handeln zu transformieren und ihnen innerhalb von Aushandlungsprozessen Geltung zu verschaffen. Beispielsweise ist hier relevant, auf welche Machtquellen Beschäftigte zurückgreifen (z.B. gewerkschaftliche Unterstützung, juristische Beratung, Solidarität in der Belegschaft, öffentlichkeitswirksame Aktionen), um ihr Interesse einer Betriebsratswahl durchzusetzen. Regeln und Ressourcen sind Strukturelemente sozialer Systeme, auf die sich Akteure in ihrem Handeln zwangsläufig beziehen und die sie in ihrem Handeln automatisch produzieren und reproduzieren. Die Tatsache, dass es ganz unterschiedliche Systeme und Strukturen mit vielfältigen Inhalten gibt und sich verschiedene Akteure auf unterschiedliche Strukturen beziehen (können), erklärt das Handeln von Akteuren in gewissen Situationen.

Betriebliche Konflikte um die Mitbestimmung lassen sich als soziale Interaktions- und Aushandlungsprozesse begreifen, in denen mehrere Akteure oder Gruppen von Akteuren versuchen, ihre jeweiligen Interessen zur Geltung zu bringen. In den hier betrachteten Fällen verhält es sich in der Regel so, dass Arbeitnehmer eine Situation als Missstand wahrnehmen und über die Wahl eines Betriebsrates, die Stärkung des bereits vorhandenen Betriebsrates oder aber das Anstreben einer Tarifbindung zu beheben versuchen. Eine »Behinderung von Mitbestimmung« entsteht dann dadurch, dass die Arbeitgeberseite darauf abzielt, die Initiativen der Beschäftigten zu unterbinden.

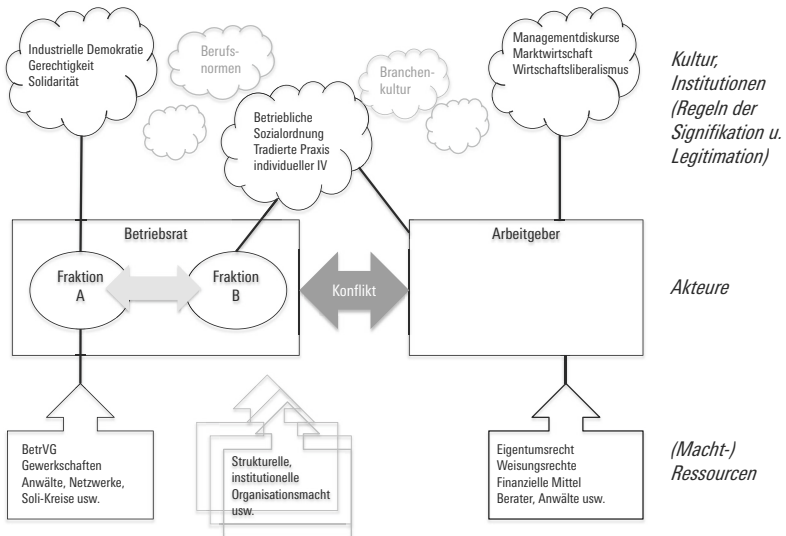
Der Giddens'schen Konzeption zufolge handeln die Akteursgruppen – Arbeitnehmer auf der einen, Arbeitgeber auf der anderen Seite – dabei nicht individuell, spontan oder voluntaristisch. Sie beziehen sich vielmehr auf (unterschiedliche) Strukturelemente, die Anlass für ihr Handeln und

damit auch Ursprung ihrer divergierenden Wahrnehmungen, Situationsinterpretationen und Interessenlagen sind. Die engagierten Beschäftigten, die eine Betriebsratswahl anstreben, haben mitunter eine starke gewerkschaftliche Haltung, sie orientieren sich an Gerechtigkeitsnormen und Vorstellungen von Arbeitnehmer-Solidarität. Arbeitgeber hingegen mögen die Initiativen der Belegschaft als illegitimen Eingriff in ihre Eigentumsrechte ansehen, der ihre Profitinteressen tangiert.

Konflikte haben zudem immer eine Vorgeschichte, die Elemente der betrieblichen Vergangenheit spiegelt. Betriebliche Akteure beziehen sich in ihren Handlungen immer auch auf frühere Ereignisse, auf einen einmal erreichten Status quo, auf Gepflogenheiten und Selbstverständlichkeiten, die über die Jahre zur Betriebskultur geworden sind. Solche Kulturmuster sind ebenfalls Strukturen, die Akteure in ihrem Handeln nutzen und (re-)produzieren.

Ein weiteres Strukturelement sind Ressourcen oder Machtmittel. Diese benötigen Akteure, um überhaupt handeln zu können und letztlich auch dazu, um sich gegenüber anderen Akteuren mit divergierenden Vorstellungen oder Interessenlagen durchzusetzen.

Abbildung 2: Konkretisierung der strukturationstheoretischen Konzepte



Quelle: Eigene Darstellung

Strukturen bilden die Grundlage für Handeln, und diese Grundlagen sind über mehrere gesellschaftliche Handlungsfelder und Ebenen verstreut (vgl. Hertwig 2017): Sie finden sich als gesellschaftliche oder sogar transnationale Vorstellungen industrieller Demokratie und Gerechtigkeit (Makroebene), in der Mitbestimmungskultur einer Branche oder Region, aber auch in den routinierten Umgangsformen eines einzelnen Betriebs (Mesoebene); sie kommen als gesetzlich verbriefte Machtmittel im Betriebsverfassungsgesetz zum Ausdruck, aber auch im Rückhalt und der Solidarität einer betrieblichen Belegschaft, die ihre Betriebsratsvorsitzenden in Konflikten unterstützt. Welche Strukturen – Orientierungen, Vorstellungen und Kulturmuster, Machtmittel und Ressourcen – einzelnen Akteuren oder Gruppen von Akteuren zur Verfügung stehen und welche dann auch tatsächlich im Handeln aktualisiert werden, ist hingegen eine empirische Frage.

Generell ist zwar zu konstatieren, dass die Strukturationstheorie eher allgemeine, abstrakte Kategorien vorgibt. Diese lassen sich jedoch mit Bezug auf einen empirischen Gegenstand – wie hier den Kampf um Mitbestimmung – konkretisieren. Einige solcher Konkretisierungen nehmen wir in den folgenden Abschnitten vor.

Machtressourcenansatz und strategische Handlungsfähigkeit

Macht und Ressourcen sind zentrale Kategorien im Kampf um die Mitbestimmung. Es scheint daher angebracht, die eher allgemeinen Ausführungen zu Machtmitteln und Ressourcen, die die Strukturationstheorie liefert, mithilfe weiterer Überlegungen zu konkretisieren. Diese finden sich insbesondere im Bereich der Forschung zu Gewerkschaftsstrategien. Stefan Schmalz und Klaus Dörre (2014) haben in Auseinandersetzungen mit Forschungsarbeiten zur gewerkschaftlichen Erneuerung (Labor Revitalization Studies) den Machtressourcenansatz weiterentwickelt und auf die deutschen Arbeitsbeziehungen angewandt. Dafür greifen sie auf das Konzept der Arbeitermacht (vgl. Silver 2005: 30 ff.) zurück, das als übergreifendes Konzept der Machtressourcen von Lohnabhängigen entwickelt wird. Schmalz und Dörre unterscheiden schließlich vier Formen: Strukturelle Macht, Organisationsmacht, institutionelle Macht und gesellschaftliche Macht. Diesen vier Hauptformen der Arbeitermacht werden jeweils spezifische Unterformen zugeordnet. Die *strukturelle Macht* basiert demnach zum einem auf der Produktionsmacht, die sich aus der Stellung der Lohnabhängigen im Produktionsprozess und deren Möglichkeiten, diesen zu stören,

ergibt. Zum anderen wird hierunter die Marktmacht der Lohnabhängigen gefasst, die sich aus der Arbeitsmarktsituation ergibt. So verweist etwa ein hoher Bedarf an Arbeitskräften auf eine hohe Marktmacht der Lohnabhängigen. Diese strukturellen Machtressourcen stellen allerdings nur ein Potenzial dar und bedürfen zu ihrer erfolgreichen Anwendung einer *Konfliktfähigkeit* von Kollektivakteuren, die es ermöglicht, diese Ressource »unter gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen optimal mit den eigenen organisatorischen Kapazitäten zu verbinden und eine effektive Konflikt- und Streikstrategie zu entwickeln« (Schmalz/Dörre 2014: 223).

Damit ist bereits auf die Organisationsmacht verwiesen, unter der die Fähigkeit der Lohnabhängigen, sich zu organisieren, verstanden wird. Hierunter fällt neben der Organisierung in Gewerkschaften auch die Bildung von Parteien. Die Stärke der Organisationsmacht von Gewerkschaften lässt sich insbesondere über die Mitgliederzahlen bestimmen, wird darüber hinaus aber auch über die zur Verfügung stehenden Infrastrukturressourcen (Streikkasse, Gebäude, personelle Ressourcen), die Organisationseffizienz, die Möglichkeiten der Mitgliederpartizipation und der inneren Kohäsion einer Gewerkschaft beeinflusst (vgl. ebd.: 224 ff.). Neben den beiden Machtquellen strukturelle und Organisationsmacht lässt sich die institutionelle Macht als aus diesen beiden abgeleitete Machtressource verstehen. Gelingt es den Lohnabhängigen, ihre Forderungen in Kämpfen (häufig flankiert durch die Organisationsmacht von Gewerkschaften und Parteien) institutionell zu verankern – etwa in Form gesetzlich verbriefter Rechte zur betrieblichen Mitbestimmung oder des Arbeitsrechts – sind damit institutionelle Machtressourcen der Lohnabhängigen aufgebaut worden. Die Autoren verweisen in diesem Zusammenhang auch auf die Gefahren, die mit der Institutionalisierung einhergehen. So kann ein Vertrauen in die institutionelle Stabilität der formal-rechtlichen Verfahren darüber hinwegtäuschen, dass sich Machtverhältnisse, und damit die Interaktionsbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit, grundlegend gewandelt haben. Eine strategische Neuorientierung wird darüber unter Umständen vernachlässigt und schwächt die Handlungsfähigkeit von Gewerkschaften (vgl. ebd.: 227 ff.).

Schließlich wird mit der *gesellschaftlichen Macht* (ebd.: 230 ff.) die Fähigkeit beschrieben, über den eigenen organisatorischen Rahmen hinaus gesellschaftliche Bündnispartner zu gewinnen und darüber die eigene Position zu stärken. Diese Machtressource basiert einerseits auf der Fähig-

keit, Netzwerke mit anderen gesellschaftlichen Gruppen (Parteien, NGOs, Kirchen, Verbänden etc.) aufzubauen und diese in Kampagnen und Mobilisierungen einzubinden (Kooperationsmacht). Andererseits ist damit auch die Fähigkeit verbunden, öffentliche Debatten beeinflussen und darüber Diskursmacht aufbauen zu können, die sich etwa in der erfolgreichen Skandalisierung von schlechten Arbeitsbedingungen ausdrücken kann.

Ähnlich wie Giddens betonen Schmalz und Dörre, dass die reine Verfügung über die genannten Machtressourcen wenig über deren erfolgreiche Nutzung aussagt. Sie rekurrieren daher auf die spezifische strategische Handlungsfähigkeit (vgl. Ganz 2000; Levesque/Murray 2013) der Akteure als zentraler Voraussetzung, um diese Ressourcen tatsächlich nutzbar zu machen. Levesque und Murray (ebd.: 49 ff.) unterscheiden vier Fähigkeiten: Erstens gelte es, *vermittelnde Fähigkeiten* zu entwickeln, die es u. a. ermöglichen, zwischen verschiedenen Ebenen (z. B. betrieblich oder überbetrieblich) und damit verbundenen (mitunter widersprüchlichen) Erwartungen zu vermitteln. Auch geht es darum, in heterogen zusammengesetzten Belegschaften zwischen verschiedenen Identitäten (Beschäftigungsstatus, Herkunft, Milieu etc.) Verbindungen herzustellen und kooperatives Handeln zu fördern. Dafür sei zweitens die *Entwicklung von Deutungsmustern (framing)* von Bedeutung, die es erlauben, betriebliche Sachverhalte zu bewerten und darüber eine proaktive Agenda zu entwickeln. Drittens verweisen Levesque und Murray auf die Fähigkeit der *Artikulation*, die das Setzen gewerkschaftlicher Themen auf verschiedenen zeitlichen und räumlichen Ebenen umfasst und damit u. a. auf die Bedingungen einer globalen Arbeitswelt verweisen, die es erfordere, lokale Bedingungen in einen globalen Kontext zu stellen und darüber *lokal* handlungsfähig zu sein. Schließlich gehört viertens die *Fähigkeit zu Lernen*, veränderte Rahmenbedingungen zu reflektieren und neue Informationen verarbeiten zu können, zu den zentralen Voraussetzungen, um vorhandene Machtressourcen umfassend nutzen zu können (ebd.: 49 ff.).

Repräsentationsbeziehungen und Vertretungswirksamkeit

In Ergänzung dieser machtresearchtheoretischen Konzeption empfiehlt sich der Ansatz der Repräsentationsbeziehungen, über den sich die Beziehungsstrukturen zwischen Belegschaften und Interessenvertretungen in den Blick nehmen lassen. Dieser Ansatz adressiert zum einen Machtaspekte, setzt diese jedoch in einen klaren Bezug zu kulturalistischen Überle-

gungen. Gerade letztere eignen sich in besonderer Weise, die struktura-tionstheoretischen Konzepte der Signifikations- und Legitimationsregeln mit gegenstandsbezogenen »Inhalten« zu füllen. In diesem Sinne geht es bei Kämpfen um die Mitbestimmung immer (auch) um geteilte Deutungen, die Herausbildung gemeinsamer Ziele und Vorstellungen unter den Beschäftigten, um Solidaritätsnormen und um die Wahrnehmung, dass eine eigenständige Beschäftigtenvertretung ein legitimes Anliegen der Belegschaft darstellt. Deutungen können dabei aber auch divergieren und damit die Fragmentierung einer Belegschaft begründen, wenn sich eine z. B. gewerkschaftlich orientierte Beschäftigtengruppe mit den divergierenden oder sogar antagonistischen Vorstellungen einer anderen Gruppe von Mitarbeitern (die z. B. eher die Linie des Arbeitgebers teilen) konfrontiert sieht.

Artus, Kraetsch und Röbenack (vgl. 2015: 44ff.) greifen in ihrer Studie zu Betriebsratsgründungen das Konzept der Repräsentationsfähigkeit nach Christian Dufour und Adelheid Hege (2010; 2013) auf, das sie analog zum Begriff der Vertretungswirksamkeit entwickeln. Demnach geht es bei der Vertretungswirksamkeit einer Interessenvertretung um »eine bestimmte Qualität der sozialen Beziehungen zwischen Repräsentantinn/en und Repräsentierten« (Artus et al. 2015: 44), die Vertretungsmacht begründet und darüber in der Lage ist, Belegschaftsinteressen auch gegen das Widerstreben anderer durchzusetzen.

Diese Durchsetzungsfähigkeit beruhe in erster Linie auf der Unterstützung der interessenpolitischen Ziele einer Interessenvertretung durch die Belegschaft. Im betrieblichen Alltag manifestiert sich diese Unterstützung in geteilten Deutungen und Erwartungen – also mitunter auch darin, dass Beschäftigte das vertrauensvolle Gespräch mit Vertretern suchen, sie über Problemlagen im Betrieb unterrichten und die Interessenvertretung in der Betriebsöffentlichkeit unterstützen, etwa über Sympathiebekundungen in der Betriebsversammlung. Derart aktive Repräsentationsbeziehungen bzw. Vertretungswirksamkeit sind das Ergebnis gewachsener Beziehungen, geteilter Deutungen und Zielsetzungen, die gerade im Prozess der Neueta-blierung einer Interessenvertretung zunächst entwickelt werden müssen. Die Interessenvertretung muss unter Beweis stellen, dass sie tatsächlich Verbesserungen für eine Belegschaft durchzusetzen vermag und dafür die entsprechenden Kompetenzen ausbilden kann. Als mögliche Fallstricke, die eine mangelnde Vertretungswirksamkeit begründen, nennen Artus et al. die fehlende Herausbildung einer *kollektiven Identität*, die sich etwa

aus Spaltungen und Konflikten innerhalb der Belegschaft ergibt. Gerade derartige Spaltungen werden von mitbestimmungsfeindlich agierenden Arbeitgebern forciert, indem etwa arbeitgebernahe Betriebsratslisten initiiert werden und Stimmung gegen amtierende Betriebsräte gemacht wird. In derartigen Konstellationen kommt es zu einem Kampf um die Deutungshoheit im Betrieb. Der Arbeitgeber propagiert offensiv alternative Deutungen, die bspw. den Werten unabhängiger Interessenvertretung, Solidarität und betrieblicher Demokratie widersprechen. In diesem Zusammenhang verweisen die Autoren darauf, dass gerade Vertretungsinitiativen junger Gremien durch eine Blockadehaltung der Geschäftsleitung effektiv ausgebremst werden können, was einen Teufelskreis mangelnder Vertretungswirksamkeit begründen kann:

»Die Nicht-Akzeptanz des Betriebsrats als *legitimer* Ansprech- und Verhandlungspartner der Geschäftsleitung beschädigt dessen Reputation in der Belegschaft und verhindert den Aufbau von Vertretungsmacht – was wiederum seine Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der Geschäftsleitung unterminiert. Unter solchen Bedingungen kann es lange dauern, bis der Betriebsrat vertretungsmächtig wird.« (Artus et al. 2015: 46)

2.2.3 Idealtypische Modellierung von Beschäftigtenpraktiken gegen Mitbestimmungsbehinderung

Um die Praktiken der Beschäftigtenseite im Kampf um die Mitbestimmung analysieren zu können, greifen wir auf eine »idealtypische« Modellierung (in Anlehnung an M. Weber) zurück. Diese dient uns als Analysefolie, mit deren Hilfe reale Ausprägungen (die wir in der Empirie ermitteln) kontrastiert, beschrieben und erklärt werden können. Die Analysefolie stellt aber eine zunächst rein imaginierte, und eben deshalb nur theoretisch gedachte (und vermutlich nie empirisch realisierte), *Sequenz* sozialer Praktiken dar, die Beschäftigte in Interaktion mit Arbeitgeberpraktiken der Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb entwickeln – und die wir als »idealtypische Beschäftigtenstrategie« begreifen.²

2 | Wenngleich diese idealtypische Strategie hier im Weber'schen Sinne als Analyseinstrument genutzt wird, so lassen sich einige Aspekte des Idealtypus durchaus als normative Handlungsempfehlungen lesen. Diese Empfehlungen, die wir in Kapitel 6 ausführen, entstanden jedoch erst auf Basis der empirischen Analysen.

Konflikte um die Mitbestimmung lassen sich analytisch als Wandel in den betrieblichen Austauschbeziehungen begreifen. Teilweise wird dieser Wandel von Beschäftigten herbeigeführt, die die vorhandene Situation im Betrieb als Missstand interpretieren. Dabei kann es sich um die wiederholte Willkür bei der Aufgabenverteilung oder Schichtplanung handeln, das Übergehen bei Beförderungen oder Bonuszahlungen oder den rüden Umgangston der Vorgesetzten. Der Wandel kann aber auch vonseiten des Arbeitgebers angestoßen werden, wenn bspw. Restrukturierungen anstehen oder ein Wechsel im Management einen Kulturwandel mit sich bringt.

In der idealtypischen Form wird der Kampf um die Mitbestimmung von Beschäftigten als eigenes *Projekt* definiert. Ein solches Projekt umfasst die folgenden Elemente:

Es finden sich engagierte *Akteure*, die bereit sind, den Kampf um die Mitbestimmung zu führen. Diese Akteure suchen strategischen Rückhalt in der Belegschaft, sie bilden ein Kollektiv geteilter Interessenlagen.

Die Akteure entwickeln eine *strategische Planung* der Vorgehensweise. Sie definieren *Ziele* und Wege, diese zu erreichen. Ausgangspunkt ist eine Analyse des Arbeitgeberverhaltens, seiner Motive und Absichten. Dabei werden alternative *Wege oder Instrumente*, mit denen die Zielsetzung erreicht werden soll, abgewogen. Die Akteure organisieren den Abwehrkampf und koordinieren ihre Aktivitäten.

Ressourcen und Machtmittel, die für die Umsetzung der Strategien notwendig sind, werden geprüft. Dabei kann es sich um »eigene« Ressourcen handeln, wie Rechte, die aus dem BetrVG resultieren, oder der Rückhalt in der Belegschaft. Es wird darüber hinaus aber auch eruiert, inwiefern Akteure in Anspruch genommen werden können, die nicht unmittelbar in den betrieblichen Konflikt involviert sind, wie Gewerkschaftssekretäre, externe Berater, Anwaltskanzleien, NGOs oder Solidaritätskreise.

Die Zielerreichung wird in regelmäßigen Abständen *überprüft*; die Wirkung einzelner Maßnahmen wird evaluiert und mündet ggf. in einer *Reformulierung* der Mittelauswahl oder sogar der Zielsetzung.

Der Kontrast zwischen Idealtypus und den empirischen Fällen erlaubt es, die Praktiken der Abwehrmaßnahmen in ihren Dimensionen und Facetten zu verstehen. Auf diese Weise lassen sich auch Hinweise auf Defizite und Fallstricke der Abwehrstrategien identifizieren.

Wirkungen und Effekte der Strategien der Arbeitnehmerseite

Die Analyse der Wirkungen von Beschäftigtenstrategien im Kampf um die Mitbestimmung gestaltet sich aus verschiedenen Gründen schwierig. In dem Maße, wie unterschiedlich Akteure in die Konflikte involviert sind, können sich auch Zuschreibungen von Erfolg und Niederlage unterscheiden. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, zunächst Ebenen zu differenzieren, auf denen Wirkungen untersucht werden können.

Subjektive Ebene: psycho-soziale Folgen für die Beteiligten. Die vorhandenen Befunde und auch die Medienberichte über »Union Busting«, »Bossing« und »Betriebsratsbashing« zeigen eindrücklich, dass Arbeitgeberstrategien gravierende psycho-soziale Belastungen und Gefährdungen darstellen. Herauszustellen ist dabei, dass diese Effekte nicht etwa eine (gar unintendierte) Nebenwirkung einer Arbeitgebermaßnahme sind, die z. B. auf ein unliebsames Betriebsratsgremium abzielen; psycho-soziale Belastungen sind intendiert und Teil der Arbeitgeberstrategie. Individuen werden selbst dann angegangen, wenn die Konflikte eigentlich kollektiver Natur sind und sich bspw. gegen den Betriebsrat als Gesamtgremium richten. In der Regel werden Protagonisten, engagierte Redeführer der Beschäftigten, angegangen. Die ergriffenen Gegenmaßnahmen der Beschäftigtenseite zielen oft darauf ab, diese Belastungen abzumildern.

Hinsichtlich der Wirkungsweise von Gegenstrategien stellt sich somit die Frage, welche Folgen für die beteiligten Individuen erzielt werden. Gelingt es, Kündigungen für unwirksam erklären zu lassen? Kann der Rückhalt der Betroffenen im Betrieb gestärkt werden? Inwiefern tragen Maßnahmen dazu bei, den psychischen Druck von den unmittelbar Betroffenen zu nehmen?

Wirkungen auf den Betriebsrat. Der Betriebsrat ist oft Angriffspunkt für Behinderungsmaßnahmen des Arbeitgebers. Obgleich das Management häufig Individuen angeht, so zielt es in vielen Fällen doch darauf ab, das Kollektivorgan zu treffen. Die Beschäftigtenstrategien können für den Betriebsrat verschiedene Wirkungen entfalten, die von der Aktivierung eines vormals eher inaktiven Gremiums über die Stabilisierung der Mitbestimmungsstrukturen bis hin zur Fragmentierung und Destabilisierung reichen. Eine Stärkung der Vertretungswirksamkeit kann als Erfolg der Beschäftigtenstrategien gelten.

Beziehungen zur Belegschaft. In repräsentativen Arrangements betreffen Auseinandersetzungen um die Mitbestimmung immer auch das Verhält-

nis zwischen Belegschaft und Interessenvertretung. Die Belegschaft eines Betriebs gilt zu Recht als wichtiger Anker, Rückhalt und letztlich Bezugspunkt des Handelns der Interessenvertretung. In Konflikten um die Mitbestimmung kann diese Beziehung jedoch erheblich beeinträchtigt werden, wenn bspw. einige Belegschaftsgruppen die Anliegen des Betriebsrats nicht teilen, abweichende Orientierungen oder Interessen besitzen. Konflikte um die Mitbestimmung stellen somit immer auch die Beziehung zwischen Betriebsrat und Belegschaft auf die Probe. Als Erfolg gilt gemeinhin eine Stärkung der Repräsentationsbeziehungen, in denen die Belegschaft oder zumindest große Teile der Belegschaft die Ziele und Praktiken der Interessenvertreter unterstützen.

Verhältnis zu Geschäftsleitung oder Personalmanagement. Ein zerrüttetes Verhältnis zwischen Betriebsräten und Arbeitgeber erscheint gerade als Definitionsmerkmal von Konflikten um die Mitbestimmung. Allerdings können sich Konflikte im Zeitverlauf verändern – in einigen Fällen kommt es zur Intensivierung der Konflikte, in anderen aber zur Beilegung und Befriedung. Die Voraussetzungen für diese stark unterschiedlichen Entwicklungspfade sind ebenfalls Gegenstand unserer Analysen.

Beziehungen zur Gewerkschaft. Dass Gewerkschaften im Kampf um die Mitbestimmung zentrale Akteure sind, wurde bereits ausgeführt. Sie sind in Tarifkonflikten unmittelbare Handlungsträger in den Aushandlungsprozessen, aber auch in Fällen von Betriebsratsbehinderung können sie als Protagonisten oder wichtige Begleiter der Betroffenen fungieren. Nichtsdestotrotz können die Konfliktverläufe das Verhältnis zwischen den Interessenvertretungen auf die Probe stellen, z. B. wenn es um die Frage der (richtigen) Strategiewahl, der Zielsetzung oder der konkreten Umsetzung von Maßnahmen geht. Hintergrund dieser Überlegungen ist, dass Belegschaften, Betriebsräte und Gewerkschaften zwar geteilte, gleichzeitig aber durchaus auch unterschiedliche Ziele verfolgen können. Das Interesse der Gewerkschaften an tariflicher Regulierung und Mitgliederengewinnung mag mit den Interessen der Belegschaft nach einer schnellen Verbesserung kollidieren, die – aus der Perspektive der Gewerkschaft – ggf. suboptimale Regelungen beinhaltet (vgl. Keller 1999; Schroeder 2014; Müller-Jentsch 2017).

Die Vielfalt der Ebenen macht die Einschätzung der Wirkungen von Strategien der Beschäftigtenseite zu einem schwierigen Unterfangen. Erfolg oder Niederlage? – diese Einschätzung kann je nach betrachteter Akteursgruppe sehr unterschiedlich ausfallen. Ein Erfolg auf einer Ebene

kann mit Rückschlägen auf anderen einhergehen (was sich auch in den empirischen Fällen zeigt). Problematisch gestalten sich die Analyse und Erklärung der Wirkungen aber auch aus einem weiteren Grund. Denn die Konflikte um die Mitbestimmung erstrecken sich oft über lange Zeiträume. Mehrjährige Auseinandersetzungen sind – zumal in Fällen, in denen juristische Maßnahmen ergriffen werden – keine Seltenheit. Damit unterliegen aber auch die Wirkungen einem Wandel im Zeitverlauf. Ein anfänglicher Erfolg kann sich später als Niederlage entpuppen. Die Literatur zeigt, dass einige Arbeitgeber sich von (Teil-)Erfolgen der Beschäftigtenseite provoziert fühlen (vgl. Rügemeier/Wigand 2014). Nach dem Motto »jetzt erst recht« intensivieren sie die Behinderungsmaßnahmen. In seltenen Fällen – so auch in einem unserer Fallbetriebe – reagiert der Arbeitgeber auf wiederholte Niederlagen mit der Schließung des fraglichen Betriebes. Erfolg und Niederlage lassen sich vor diesem Hintergrund schwerlich als allgemeines Fazit einer Fallanalyse bestimmen. Letztlich geht es immer auch um die Frage, wie der Arbeitgeber auf die Maßnahmen und Praktiken reagiert, die die Beschäftigtenseite im Kampf um die Mitbestimmung wählt.

