

4.5 Der Fall *Walzer* – Mühsamer Erschließungsprozess im mitbestimmungsfeindlichen Gegenwind

4.5.1 Der Betrieb

Das Fallunternehmen *Walzer* ist ein ostdeutscher Automobilzulieferer und eine hundertprozentige Tochtergesellschaft eines internationalen Konzerns. Der Betrieb befindet sich in einer Region, in der viele Betriebe seit der Wende bis heute mit Restrukturierungen und Personalabbau zu kämpfen haben. Im Umland siedelten sich auf der »grünen Wiese« viele Unternehmen meist ohne Betriebsrat und Tarifbindung an. Zu diesen Produktionsstandorten zählt *Walzer*.

Bei *Walzer* arbeiten circa 300 Beschäftigte. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad wurde zu Beginn der Auseinandersetzung von den Interviewpartnern als gering eingeschätzt. Eine Tarifbindung besteht nicht. Der Betriebsrat ist aus neun Mitgliedern zusammengesetzt, von denen die IG-Metall-Betriebsräte in der Mehrheit sind. Die Beschäftigten arbeiten überwiegend im Dreischichtsystem, der Stundenlohn beträgt brutto zwischen 12 Euro und 15 Euro. Die Stimmung in der Belegschaft wird durch die Angst vor Arbeitsplatzverlust bestimmt, da die strukturschwache Region nur wenige alternative Arbeitsmöglichkeiten bietet. Diese Stimmungslage macht auch der IG Metall als zuständiger Gewerkschaft zu schaffen. Teile der Belegschaft – so berichten unsere Interviewpartner – machen die Gewerkschaft für Betriebsschließungen mitverantwortlich, weil diese mit ihren Forderungen nach Lohnerhöhungen und Tarifverträgen dazu beitrage, dass Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten kommen.

Bei *Walzer* ist eine Spaltung der Belegschaft in Arbeiter und Angestellte zu beobachten, die sich u. a. aus der ungleichen Bezahlung der beiden Gruppen ergibt. Im Betriebsrat dominieren die Beschäftigtengruppen aus der Produktion. Hier gab es zum Zeitpunkt der Untersuchung kein einziges Mitglied aus dem Angestelltenbereich und laut Aussagen des aktuellen Vorsitzenden verweigern diese auch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

Unsere Interviewpartner aus Betriebsrat und Gewerkschaft attestieren der Unternehmensleitung, eine Zuckerbrot-Peitsche-Kultur im Betrieb etabliert zu haben. Durch kleine »Zugeständnisse« des Arbeitgebers in Form von unregelmäßigen Sonderzahlungen und individuellen Bevorzugungen wird den Beschäftigten zum einen Wohlwollen vermittelt. Zugleich

wird die Belegschaft eingeschüchtert, indem mit Personalabbau oder einer Standortverlagerung bzw. -schließung gedroht wird. Zudem sorgen intransparente Entgeltregelungen für Verunsicherung, die zu willkürlicher Bevorzugung bzw. Benachteiligung von Einzelnen führen. Zusammenfassend lässt sich daher für den Fallbetrieb *Walzer* von einem angespannten Betriebsklima sprechen, das durch Angst und Misstrauen geprägt ist und in Teilen der Belegschaft zu einer deutlich ablehnenden Haltung gegenüber der Gewerkschaft geführt hat.

4.5.2 Chronologie des Konflikts

Aktivierung der Gewerkschaft durch den Betriebsrat

Einen Betriebsrat gibt es bei *Walzer* bereits seit knapp zehn Jahren. Gewerkschaftlich organisiert waren bis zum Beginn des Konfliktes jedoch nur wenige Mitarbeiter. Der Kontakt zur IG Metall erfolgte durch eine Anfrage des damals neu gewählten Betriebsratsvorsitzenden in Bezug auf Regelungen einer Betriebsvereinbarung. Dabei stellte sich heraus, dass viele Mitbestimmungsrechte nicht wahrgenommen werden konnten, weil der Betriebsrat durch die Geschäftsleitung weitgehend übergangen wurde. Es gab weder Gespräche mit der Geschäftsleitung noch wurden die Beteiligungsrechte des Betriebsrates, bspw. in Bezug auf Pausenregelungen, gewährt. Daher fanden zunächst ausführliche Gespräche zwischen Betriebsrat und der Gewerkschaft und unmittelbar im Anschluss daran auch eine Mitgliederversammlung der IG Metall statt. Dabei stellte sich heraus, dass die Belegschaft im Hinblick auf Höhe und gerechte Verteilung vor allem unzufrieden mit der Entlohnung war.

»Also, die eine produzierende Abteilung ist auch gewachsen und es kamen neue Aufträge hinzu und es ging so um die Frage, dass die Neuestellten mehr Stundenlohn bekommen als die Kollegen, die schon länger mit dabei sind. Das war dann der Anlass, wo dann gesagt wurde, wir müssen eigentlich mit dem Tarifvertrag etwas machen. Unsere Reaktion darauf war, auch aus unserer Erfahrung hier in der Region: Das setzt voraus, dass man auch eine Mehrheit der Belegschaft hinter das Thema bekommt.« (BRV *Walzer*)

Intensive Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit – Beginn der Tarifbewegung

Vor dem Hintergrund dieser Stimmung in der Belegschaft wollten Betriebsrat und Gewerkschaft im Rahmen der Mitgliedergewinnung eine Tarifbe-

wegung ins Leben rufen. Von nun an folgte eine ereignis- und konfliktreiche Zeit für die Beschäftigten und den Betriebsrat von *Walzer*.

Zunächst erarbeitete die IG Metall eine Strategie zur Erschließung des Betriebes, verbunden mit dem Ziel, einen Tarifvertrag mit dem Unternehmen abzuschließen. Zur Information der Belegschaft gab es Vor-Tor-Aktionen, Infoaushänge und Mitgliederversammlungen. Zur Verstetigung der Präsenz der Gewerkschaft im Unternehmen wurde ein Aktivenkreis gebildet. Die IG Metall war auch auf den Betriebsversammlungen mit einem aktiven Part vertreten und argumentierte dort, dass eine nachhaltige Verbesserung der Entlohnung nur über einen Tarifvertrag sicherzustellen sei. Zum Sichtbarwerden der Gewerkschaft im Betrieb wurden gewerkschaftliche Utensilien verteilt, die auf der Versammlung von einigen Beschäftigten getragen wurden.

Ein wichtiger Bestandteil der strategischen Herangehensweise der Gewerkschaft lag in der Unterstützung des Betriebsratsgremiums, das in seiner Handlungs- und Konfliktfähigkeit gestärkt werden sollte. Tatsächlich zeigte das gewerkschaftliche Engagement Erfolge, sodass innerhalb eines halben Jahres rund die Hälfte der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert war. Auf Grundlage dieses Organisationsaufbaus wurden auf einer betrieblichen Mitgliederversammlung schließlich die Forderung nach einem Haustarifvertrag und eine entsprechende Aufforderung zu Tarifverhandlungen beschlossen.

Behinderung der Betriebsratsarbeit

Parallel zur begonnenen gewerkschaftlichen Organisation entwickelte sich ein Konflikt zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Der damalige Betriebsratsvorsitzende war gleichzeitig aktiver Gewerkschafter und bereits vor, aber besonders in der Phase der Tariffbewegung, ein wichtiger Akteur für Belegschaft und Gewerkschaft. Spätestens mit dem Hinzuziehen der Gewerkschaft wurde die Absicht des Gremiums, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, allen voran die Entlohnung im Betrieb, für den Arbeitgeber sichtbar. Darauf reagierte die Geschäftsleitung mit Abmahnungen und persönlichen Drohungen gegenüber dem Betriebsratsvorsitzenden. Außerdem wurde die Betriebsratsarbeit in dieser Zeit durch ein Betriebsratsmitglied behindert, das durchweg die Meinungen und Interessen des Arbeitgebers vertrat, indem es laut Angaben der Interviewten Informationen aus Sitzungen an die Geschäftsleitung weitergab, den Ablauf der Sitzungen re-

gelmäßig störte und gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte im Betrieb beleidigte und bedrohte. Die gewerkschaftlich orientierte Mehrheit des Betriebsrats versuchte mithilfe eines Amtsenthebungsverfahrens einen Ausschluss des Mitgliedes aus dem Betriebsrat zu erwirken.

»Ja, und dann hat eben der gesamte Betriebsrat beim Arbeitsgericht beantragt, diesen Kollegen aus dem Betriebsrat auszuschließen und nach einem weiteren Vorfall zusätzlich beim Arbeitgeber beantragt, diesen arbeitgebernahen Betriebsrat zu entlassen.« (BRV *Walzer*)

Das Verfahren verlor der Betriebsrat jedoch aufgrund einer schlechten Beweislage und des Rückzugs von entscheidenden Zeugenaussagen. Der Ausgang des Gerichtsprozesses wirkte sich negativ auf das Standing des Betriebsratsvorsitzenden in der Belegschaft aus. Gleichzeitig rückte er durch das gescheiterte Amtsenthebungsverfahren und seine Aktivität beim gewerkschaftlichen Organisationsprozess endgültig in den Fokus der Schikanen des Arbeitgebers.

Tariffbewegung geprägt durch intensiven Konfliktverlauf

Auch um den zunehmend in die Kritik geratenen damaligen Betriebsratsvorsitzenden aus dem Fokus zu nehmen, entschied sich die IG Metall nach der erfolgreichen Organisation der Belegschaft für die Strategie, den Arbeitgeber schnell zu Tarifverhandlungen aufzufordern. Mit dieser Ausrichtung versuchte die Gewerkschaft, das interessenpolitische Thema – die Forderung nach einem Tarifvertrag – wieder ins Zentrum der Auseinandersetzung zu rücken und die zunehmend persönlich geführte Debatte um die Person des Betriebsratsvorsitzenden nicht weiter zu befeuern. Die Mitglieder vereinbarten daher, dass der Geschäftsleitung zeitnah eine Verhandlungsaufforderung übergeben werden sollte.

Als erste Reaktion des Arbeitgebers auf die Verhandlungsaufforderung wurde dem hauptamtlichen Gewerkschafter, der gleichzeitig als Verhandlungsführer der Tarifgespräche fungieren sollte, ein Hausverbot erteilt. Dem wurde jedoch per richterlichem Entscheid – auf Antrag des Betriebsrats – schnell Einhalt geboten. Der Arbeitgeber drohte der Belegschaft daraufhin mit Abmahnungen, Kündigungen und Standortverlagerung, sollte sie sich für einen Tarifvertrag einsetzen. Darüber hinaus gab es auf die wiederholte Aufforderung zu Tarifverhandlungen keine Reaktion seitens des Arbeitgebers. Das veranlasste die Gewerkschaft zum ersten Warnstreik,

wo sich der Konflikt zuspitzte und der Arbeitgeber »seine Macht demonstrierte«.

Der Warnstreik dauerte zwei Stunden. Nachdem der Arbeitgeber von dem Warnstreik erfahren hatte, wies er den Personalleiter an, die Teilnehmer des Streiks zu notieren und deren Aktivitäten zu protokollieren. Auf dieser Grundlage sprach die Geschäftsführung Abmahnungen und Drohungen gegenüber den am Warnstreik beteiligten Beschäftigten aus. Die Mitarbeiter, die aufgrund des vorher aufgebauten Drucks seitens des Arbeitgebers nicht am Warnstreik teilgenommen hatten, erhielten hingegen Tankgutscheine als Belohnung für ihr arbeitgeberkonformes Verhalten. Diese Taktik des Arbeitgebers war erfolgreich: Nur etwas mehr als die Hälfte der Gewerkschaftsmitglieder folgte dem Warnstreikaufruf der Gewerkschaft und legte die Arbeit nieder. Nach Einschätzung des zuständigen Sekretärs war das für den Auftakt einer Tarifbewegung ein deutliches Zeichen mangelnder Unterstützung und unzureichender Standfestigkeit der Belegschaft.

Im Anschluss an den Warnstreik gab es eine erneute Aufforderung zu Tarifverhandlungen seitens der IG Metall, wieder ohne Reaktion des Arbeitgebers. Durch weitere Aktionen, sowohl vor dem Werktor als auch im Betrieb, wurden die Mitarbeiter persönlich oder durch Flugblätter über die aktuelle Situation informiert. Der Warnstreik wurde auf einer Mitgliederversammlung ausgewertet und gleichzeitig eine betriebsöffentlich wirksame Aktion zur kommenden Betriebsversammlung vorbereitet. Vor der Betriebsversammlung kam es dann doch zu einem ersten Gespräch zwischen Geschäftsleitung und IG Metall, das seitens der Geschäftsleitung als »Vorabsprache für weitere Vorbereitungsgespräche zu Tarifverhandlungen« bezeichnet wurde. Unmittelbar im Anschluss daran gab es ein erstes Vorgespräch zu Tarifverhandlungen mit der Geschäftsführung, bei dem verschiedene Absprachen u. a. zu Eingruppierung, Leistung und Zuschlägen getroffen wurden.

Bei der ersten Tarifverhandlung wurde nach Einschätzung der Gewerkschaft allerdings schnell deutlich, dass sich der Arbeitgeber an keine der gemachten Absprachen halten wollte. Statt eines Tarifvertrags wurden Angebote für Lohnerrhöhungen und die Ausgestaltung des Entgeltsystems vorgelegt. Beides sollte nach Ansicht des Arbeitgebers allerdings nicht im Rahmen eines Tarifvertrags, sondern in Kooperation mit dem Betriebsrat vereinbart werden. Daraufhin überreichte die Gewerkschaft der Geschäfts-

leitung einen Tarifvertragsentwurf mit der Aufforderung, sich innerhalb der nächsten drei Monate dazu zu äußern. Zum zweiten Verhandlungstermin, der unter Teilnahme eines Vertreters des zuständigen Arbeitgeberverbands stattfand, lehnte das Unternehmen mit Nachdruck eine Tarifbindung ab. Während der Tariffbewegung kam es seitens der Geschäftsleitung immer wieder zu Aktionen – Vorwürfen, Anschuldigungen, Diskreditierung der Betriebsratsarbeit und -forderungen – gegen den Betriebsratsvorsitzenden, wodurch sich dessen Stellung in der Belegschaft weiter verschlechterte. Unsere Interviewpartner berichten, dass die ohnehin eingeschüchterte Belegschaft zunehmend ihr Vertrauen in den damaligen Vorsitzenden verlor, der immer mehr in einen persönlichen Konflikt mit dem Arbeitgeber gezogen wurde. Zu einem Höhepunkt der Maßnahmen des Arbeitgebers kam es kurz vor einem Warnstreik, als dem Betriebsratsvorsitzenden eine außerordentliche fristlose Kündigung zuzuging. Für die Planung des Kündigungsverfahrens und die Gerichtsprozesse gegen den Betriebsratsvorsitzenden engagierte der Arbeitgeber eine auf die Bekämpfung von Betriebsräten spezialisierte Anwaltskanzlei.

Das Betriebsratsgremium widersprach der Kündigung und leitete juristische Maßnahmen ein. Die IG Metall machte den Fall öffentlich und organisierte rund um die Gerichtsverhandlungen überbetriebliche Solidarität. Die Gewerkschaft brachte sowohl das Verhalten des Arbeitgebers im Zuge der Warnstreikaktionen als auch das aggressive Vorgehen gegen den Betriebsratsvorsitzenden in die lokalen Zeitungen und setzte Akteure der lokalen Politik über die Ereignisse in Kenntnis. Darüber hinaus wurden Kunden und Gesellschafter informiert.

Unmittelbar nach der fristlosen Kündigung kam es zu einem weiteren, bereits geplanten Warnstreik. Die einschüchternden Aktionen des Arbeitgebers zeigten offensichtlich Wirkung. Die Beteiligung der Beschäftigten fiel nochmals deutlich geringer als beim vorherigen Warnstreik aus. Ein Teil der Belegschaft war dem Arbeitgeber gegenüber loyal eingestellt und versuchte während des Warnstreiks, »den Laden am Laufen zu halten« (BRV *Walzer*). Der mehr als zehn Stunden anhaltende Streik erzielte somit nicht die erhoffte Wirkung, sodass die Tariffbewegung sichtlich ins Stocken geriet.

Das Kalkül der Geschäftsleitung, über die Angriffe auf den Betriebsratsvorsitzenden einen der sichtbarsten Köpfe der Tariffbewegung zu treffen und so die Auseinandersetzung um die Tarifforderung zu personalisieren,

ging offensichtlich auf. Die rabiaten Maßnahmen des Arbeitgebers schüch-
terten auch die gewerkschaftlich organisierten Teile der Belegschaft derart
ein, dass die Warnstreikaktionen nur noch von einer Minderheit getragen
wurden und damit nicht den nötigen Druck entfalten konnten. Der Be-
triebsratsvorsitzende hatte im Verlauf der Auseinandersetzung nachhaltig
an Rückhalt in der Belegschaft eingebüßt. Der heutige Betriebsratsvorsit-
zende resümiert die damalige Situation seines Vorgängers:

»Man muss zu dieser ganzen Sache ehrlich eingestehen, die ganze Tarifbewe-
gung wurde eigentlich auf eine persönliche Schiene heruntergebrochen, die dem
Arbeitgeber in die Karten gespielt hat.« (BRV *Walzer*)

Obwohl er seine Kündigung abwehren konnte und die juristischen Verfah-
ren gewann, stand der Vorsitzende unter enormem Druck und entschied
sich schlussendlich aus gesundheitlichen Gründen, sein Mandat niederzu-
legen und den Betrieb zu verlassen. Er einigte sich mit dem Arbeitgeber auf
einen Vergleich und schied aus dem Unternehmen aus.

Aktuelle Situation im Betrieb

Aufgrund des Misserfolgs in Bezug auf die Entgeltentwicklung, die schwin-
dende Aussicht auf einen Tarifvertrag und den sich zuspitzenden Konflikt
über die Betriebsratsarbeit traten viele Mitglieder wieder aus der Gewerk-
schaft aus, weshalb der Organisationsgrad unter 30 Prozent sank. Die IG
Metall beschloss, die Bestrebungen nach weiteren Tarifverhandlungen zu-
nächst auf einen späteren Zeitpunkt zu verlegen. Außerdem kam es zu einer
Neuwahl des Betriebsrats, wo die Vertreter der IG Metall Sitze verloren und
in der Minderheit waren, das Verhältnis im Verlauf des Jahres jedoch um-
kehren konnten. Der Interviewte, selbst ein aktives Gewerkschaftsmitglied,
übernahm das Amt des Vorsitzenden. Der Werkleiter, der maßgeblich an
der Eskalation des Konflikts beteiligt war, verließ auf Konzernentschei-
dung ebenfalls den Betrieb. Somit sind die Hauptakteure des Konfliktes
nicht mehr im Unternehmen.

Der aktuelle Betriebsratsvorsitzende schildert eine bessere, wenn auch
immer noch beschwerliche Zusammenarbeit mit dem neuen Manage-
ment. Demnach finden die Gespräche nicht auf Deutsch statt und zudem
fehlten auch aufseiten der Konzernleitung grundlegende Kenntnisse der
Mitbestimmungsrechte in Deutschland.

4.5.3 Einordnung

Walzer ist ein Beispiel eines gewerkschaftlichen Erschließungsprozesses, bei dem Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft sich mit einem stark mitbestimmungsfeindlichen Arbeitgeber auseinandersetzen mussten. Die ergriffenen Maßnahmen seitens der Geschäftsleitung richteten sich sowohl gegen die Arbeit der Gewerkschaft als auch gegen den Betriebsrat, wobei es dem Arbeitgeber um eine Abwehr der kollektiven Interessen im Betrieb ging (Vermeidung einer Entgelterhöhung als Folge eines Tarifvertrag), was im Verlaufe des Konfliktes in Mobbing der Beschäftigtenrepräsentanten, allen voran des damaligen Betriebsratsvorsitzenden, aggressive Einschüchterungen von gewerkschaftlich Aktiven (Protokollieren von Streikenden) und drastische juristische Maßnahmen (Kündigung eines Mandatsträgers) überging. Die Strategien des Arbeitgebers bewegen sich in unserer Typisierung (vgl. Kapitel 2) insgesamt zwischen Typ 2 und Typ 3, allerdings mit deutlichen, phasenweisen Ausschlägen in Richtung »strategischer Mitbestimmungsverhinderung« (Typ 3). Auf Gespräche mit der Gewerkschaft ließ sich die Geschäftsleitung nur aus taktischen Gründen ein, um Zeit zu gewinnen, war aber offensichtlich nie wirklich bereit, in Verhandlungen über einen Tarifvertrag einzusteigen. Die Intensität der Maßnahmen, die gegen Betriebsrat und engagierte Gewerkschafter im Betrieb ergriffen wurden, steigerte sich im Verlauf des Konfliktes und fand dabei zeitgleich auf mehreren Ebenen statt. Das Einschüchtern der Belegschaft vor und während der Warnstreiks, das Hinauszögern einer richtigen Tarifverhandlung und die aggressive Vorgehensweise gegen den Betriebsratsvorsitzenden zeigten Wirkung. Trotz der vielfältigen Maßnahmen, die IG Metall und Betriebsrat ergriffen, gelang es weder, einen Haustarifvertrag durchzusetzen noch, den ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden zu schützen.

Die Gründe für das Scheitern der Tarifbewegung sind komplex. Die Gewerkschaftssekretäre benennen als Ursache u. a. die Vernachlässigung der betriebspolitischen Strategie bzw. Mobilisierung. Zwar konnte die IG Metall in kurzer Zeit den Mitgliederbestand bei *Walzer* ausbauen. Vor dem Hintergrund einer gespaltenen und eingeschüchterten Belegschaft gelang es ihr dabei allerdings nicht ausreichend, eine nachhaltige und konfliktfähige Gewerkschaftsstruktur aufzubauen. Dass sich die Gewerkschaftsmitglieder vom Arbeitgeber einschüchtern ließen, dass nur wenige an den Warnstreikaktionen teilnahmen und nach dem ausbleibenden Erfolg

zahlreiche Mitglieder wieder aus der Gewerkschaft austraten, sind Indizien dafür.

In ihrer kritischen Reflexion kommen die Gewerkschaftssekretäre zu dem Schluss, dass die unzureichende Einbindung der Angestellten ein Defizit der eigenen strategischen Orientierung ausgemacht hat. Auf den Bestand dieser Spaltungslinie innerhalb der Belegschaft konnte im Konfliktverlauf kaum eingewirkt werden und daher auch die Basis für die Beteiligung an Warnstreiks kaum vergrößert werden.

Ein weiterer Grund, den der aktuelle Betriebsratsvorsitzende für den Ausgang des Konfliktes nennt, besteht in der Personalisierung des Konfliktes. Mit den zunehmenden Angriffen auf den Betriebsratsvorsitzenden, der schon zuvor an Rückhalt in der Belegschaft eingebüßt hatte, gelang es dem Arbeitgeber, vom eigentlichen Konfliktgegenstand – der Forderung nach einem Tarifvertrag – abzulenken. Statt über die Tarifforderung, wurde in der Belegschaft nun über die vermeintlichen Verfehlungen des gewerkschaftlich orientierten Betriebsratsvorsitzenden diskutiert, die von der Anwaltskanzlei des Arbeitgebers in die Welt gesetzt worden waren, um dessen fristlose Kündigung zu begründen.

Nach dem Ausscheiden des ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden und der Einsetzung eines neuen Managements am Standort, scheint sich der Konflikt etwas entspannt zu haben. Die neue Werk- und Personalleitung zeigt sich wesentlich kooperativer, auch wenn der Betriebsrat weiterhin unzureichende Kenntnis der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates aufseiten der Geschäftsleitung beklagt. Offen ist, wie die neue Leitung auf eine mögliche erneute Verhandlungsaufforderung der Gewerkschaft zu Tarifverhandlungen reagieren würde.

4.6 Der Fall *Wehaga* – Die Klaviatur des Abwehrkampfes: Kreativ gegen routiniertes Union Busting

4.6.1 Der Betrieb

Der Fallbetrieb *Wehaga* steht illustrativ für aggressive Arbeitgeberpraktiken und intensive Auseinandersetzungen im Handel. Vorliegenden Studien zufolge sind Mitbestimmungsfeindlichkeit und Tariffucht in dieser Branche keine Seltenheit (vgl. Bormann 2007; Weber 2011; Kobel 2014; Rügemer/