

Orientierung des Unternehmens derart nachhaltig gesetzt war, dass die Geschäftsleitung mit der Betriebsschließung den Schlusspunkt unter diese Auseinandersetzung setzen konnte.

4.3 Der Fall *Hauser* – Netzwerkunterstützung eines standhaften Betriebsrats im Kontext aggressiver Mitbestimmungsbehinderung

4.3.1 Der Betrieb

Der untersuchte Fallbetrieb ist Teil eines europaweit überaus erfolgreich agierenden Konzerns mit über 40.000 Beschäftigten, der ein breites Spektrum an Dienstleistungen im Bereich Gebäudemanagement anbietet. Die Niederlassung in Westdeutschland ist eine GmbH mit etwa 160 Beschäftigten. Der Sektor Gebäudeservice befindet sich seit geraumer Zeit in einer Boomphase, was innerhalb der letzten Jahre zu einem erheblichen Wachstum des eigentümergeführten Konzerns geführt hat. Wettbewerb und Kostendruck sind dennoch als hoch einzuschätzen. Im Fallbetrieb herrscht ein Schichtdienst mit drei Schichten. Die Beschäftigtenstruktur ist hinsichtlich der Qualifikationen recht heterogen, insgesamt handelt es sich aber eher um Tätigkeiten, die lediglich eine geringe Qualifikation erfordern. Der Frauenanteil beträgt circa 25 Prozent, ältere Arbeitnehmer überwiegen.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad wird von den Interviewpartnern als gering eingeschätzt. Zudem ist die gewerkschaftliche Vertretung zersplittert. Neben der in den Konfliktfall involvierten ver.di sind auch die IG BAU und die IG Metall im Unternehmen vertreten, die jeweils höhere Organisationsgrade aufweisen als ver.di, wobei ver.di die zuständige Tarifpartei ist.

Aufgrund mitbestimmungsfeindlicher Aktionen standen der Konzern bzw. einzelne Niederlassungen immer wieder im Fokus medialer Aufmerksamkeit. Ein Betriebsrat existiert nur in wenigen Betrieben des Konzerns. Zwar unterliegt das Unternehmen der Tarifbindung – im Vergleich »zu anderen« Dienstleistern wird die Situation von den Interviewpartnern demnach auch als »gar nicht mal so schlecht« (BRV *Hauser*) beschrieben. Allerdings wurden Beschäftigte des Öfteren fehlerhaft eingruppiert, auch wurden Tarifierhöhungen vorenthalten. Diese subtilen Praktiken der Kos-

tensenkung waren letztlich auch Auslöser des hier behandelten langjährigen Konfliktes.

In der Niederlassung existiert bereits seit den 1990er-Jahren ein Betriebsrat, der über sieben Mitglieder ohne Freistellungen verfügt. Der ständige Gesamtbetriebsrat umfasst sechs Mitglieder. Zur Geschäftseinheit zählen auch Betriebe ohne eigenen Standortbetriebsrat; der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betriebsrat wird als vergleichsweise gering eingeschätzt.

4.3.2 Chronologie des Konflikts

Der Konflikt bestand im Wesentlichen in einer mehrjährigen Auseinandersetzung zwischen dem Arbeitgeber und der Person des heutigen Betriebsratsvorsitzenden, in die jedoch eine Reihe weiterer, auch externer Akteure, involviert war. Ausgangspunkt war die Wahl des gewerkschaftlich aktiven heutigen Betriebsratsvorsitzenden in den Betriebsrat. Der zuvor amtierende Betriebsrat war zwar ver.di-nah, aber nicht sonderlich aktiv. Der heutige Betriebsratsvorsitzende brachte einen Wandel in das Gremium, da er sich unmittelbar proaktiv für Belange der Beschäftigten engagierte. So beriet er Kollegen in Bezug auf falsche Eingruppierungen und half ihnen bei der Verfassung von Widersprüchen. Dadurch kam es zu zahlreichen Höhergruppierungen, was gerade auch Beschäftigten zugutekam, die kaum Kenntnisse über die Modalitäten ihrer Entlohnung hatten und in dieser Hinsicht auf die ordnungsgemäße Handhabung in der Personalabteilung angewiesen waren. Zudem kooperierte der neue Akteur im Betriebsrat überaus eng mit den Gewerkschaften. Auch in Bezug auf die Beteiligung an Arbeitskämpfen war man im Betrieb sehr aktiv. Mehrere Vertrauensleute trugen zur Vernetzung zwischen Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft bei:

»Der Betriebsrat hat fünf Jahre lang sehr gut mit der Gewerkschaft zusammengearbeitet. Und der Betrieb, die Niederlassung war eben auch ein Vorreiter in der Branche, was Lohnforderungen und Beteiligung und Bereitschaft an Streiks anbelangt. Bei uns in der Niederlassung ist die Zahl der Streikteilnehmer verdoppelt worden. Und wir haben eben auch einen Vertrauensleutkörper, im Gegensatz zu anderen Betrieben. Und der Betriebsrat war auch Teil dieser Vorreiterrolle, sogar vorbildlich.« (BRV Hauser)

Mit seinem Engagement gewann der heutige Betriebsratsvorsitzende zwar enormes Ansehen und Rückhalt in der Belegschaft, machte sich aber sowohl bei der Geschäftsleitung als auch bei Teilen des Betriebsratsgremiums äußerst unbeliebt. Der Geschäftsleitung war der heutige Betriebsratsvorsitzende vor allem durch die Kostensteigerungen infolge der Höhergruppierungen und Widersprüche ein Dorn im Auge. Das Unternehmen wurde von Beschäftigten verklagt und verlor die Gerichtsverfahren über die Eingruppierung. Die Kostensteigerungen waren nach Einschätzung von Interviewten keine Lappalie; Das Management schob den Grund der Preiserhöhungen bei den Kunden auf die Lohnerhöhungen, was die Wettbewerbsposition tangierte und das Unternehmen in ein schlechtes Licht rückte.

»Das war auch teuer und musste dann auch gegenüber dem Kunden kommuniziert werden. Und das ist natürlich auch nicht gerade angenehm für einen Dienstleister, dass er dem Kunden kommunizieren muss, er muss eigentlich höhere Lohngruppen bezahlen.« (BRV Hauser)

Zwar hatten auch andere Betriebsratsmitglieder Beratungen zu Eingruppierungen durchgeführt; mit seinem Engagement stach der heutige Betriebsratsvorsitzende aus dem Gremium jedoch deutlich hervor. Beispielsweise informierte er viele Beschäftigte über einen E-Mail-Verteiler über Unregelmäßigkeiten bei Eingruppierungen und die rechtlichen Möglichkeiten. Für die Geschäftsleitung lag damit in der Person des heutigen Betriebsratsvorsitzenden der Kern des Problems.

»Das war im Vorfeld eines der Konflikte, die dann möglicherweise dazu geführt haben, dass die Geschäftsführung zu Kündigungen geneigt hat. Weil sie da möglicherweise mich als Rädelsführer dieser Lohneingruppierungsgeschichte gesehen hat. [...] Ich denke, das war der Geschäftsführung bewusst, dass ich als Vertrauensmann, als Gewerkschafter beratend tätig gewesen bin.« (BRV Hauser)

Aus der Perspektive des Unternehmens brachte das neue, proaktive Auftreten der Interessenvertretung den etablierten Status quo ins Wanken. Für das Management, so die Einschätzung eines Interviewpartners, stellte das strategische Vorgehen von Betriebsrat und Gewerkschaft ein klares Bedrohungsszenario dar, das etablierte Praktiken infrage stellte:

»Die [Geschäftsleitung] sind es vor allen Dingen nicht so gewohnt gewesen, das war für die eine neue Situation, dass die Gewerkschaft dort als Akteur auftrat.

Weil ja eben der Organisationsgrad recht niedrig gewesen ist und dann in der Branche langsam, aber sicher stieg. [...] Und dann kommt Bewegung, Verdoppelung des Organisationsgrads. Das war für die Geschäftsführung eben neu und ungewohnt. [...] Und die haben gemerkt, das kann doch niemals von denen [einzelnen Mitarbeitern] sein. So ein Tonfall, so ein Stil, das ist doch niemals von den Mitarbeitern. Und da haben die gemerkt, anscheinend haben die Rechtsbeistand. Das war ja auch so. Die haben von ver.di, von der ver.di-Rechtsabteilung, von den Vertrauensleuten die entsprechende Beratung bekommen. Und da haben die gemerkt, da steht offensichtlich eine Organisation dahinter und irgendwo auch ein Vorsitzender.« (BRV *Hauser*)

Für die weniger aktiven, nicht gewerkschaftlich orientierten Mitglieder des Betriebsratsgremiums war das proaktive Vorgehen des heutigen Betriebsratsvorsitzenden und der Vertrauensleute – vor allem durch die Erfolge bei den Höhergruppierungen – eine Demonstration der Defizite der eigenen Betriebsratsarbeit und ihrer teilweise zu unkritischen Interessenvertretungspraxis.

Arbeitgeberstrategien gegen Mitbestimmung im Fall Hauser

Die Arbeitgeberstrategien zielten im Folgenden darauf ab, den als Ruhestörer identifizierten heutigen Betriebsratsvorsitzenden aus dem Unternehmen zu drängen. Das Ziel der Geschäftsleitung bestand dabei nicht in der Auflösung des Betriebsrats oder der Flucht aus der Tarifbindung; die Haltung der Geschäftsleitung zielte vielmehr darauf ab, kritische und engagierte Betriebsratsarbeit einzudämmen, um widerständiges Handeln der Beschäftigten, wie die Kritik an der Entlohnungspraxis des Unternehmens, auszuhebeln und damit letztlich die kostspieligen Höhergruppierungen, die zeitintensiven und kostspieligen gerichtlichen Auseinandersetzungen sowie die negative Außenwirkung zu vermeiden. In der – später noch auszuführenden – Typologie von Arbeitgeberpraktiken (vgl. Kapitel 5) rangiert der Fall *Hauser* somit zwischen dem »situativen Behindern« (Typ 2) und dem »strategischen Verhindern« (Typ 3) von Mitbestimmung.

Fragmentierung des Betriebsrats und Arbeitgeberorientierung

Die Arbeitgeberseite nutzte die Spannungen aus, die innerhalb der Belegschaft und auch im Betriebsratsgremium offen zutage traten. Ausgangspunkt der Arbeitgeberstrategien gegen den Betriebsrat war ein Konflikt innerhalb des Gremiums, der sich an der Kündigung eines ausländischen

Beschäftigten entzündete. In einer offenen Auseinandersetzung engagierte sich der heutige Betriebsratsvorsitzende für seinen ausländischen Kollegen. Dieser hatte Abmahnungen und letztlich die Kündigung erhalten, der das Betriebsratsgremium nicht widersprechen wollte. Dabei stand auch der Verdacht im Raum, dass die Kündigung mit rassistischen Vorurteilen zu tun haben könnte, die von Teilen des damaligen Betriebsrats mitgetragen wurden.

»Die Gewerkschaft hat den Kollegen verteidigt und der Betriebsrat hat ihn nicht so verteidigt. [...] Über diese zweite Abmahnung ist auch der Konflikt zwischen dem ver.di-Vertrauensleutevorsitzenden und dem Betriebsrat eskaliert.« (BRV Hauser)

Der Konflikt innerhalb des Betriebsrats kam schließlich auch der Geschäftsleitung zu Gehör, die darin offenbar eine gute Gelegenheit sah, den heutigen Betriebsratsvorsitzenden aus dem Unternehmen zu drängen. Auf Grundlage des Vorwurfs eines Fahrtkostenbetrugs veranlasste die Geschäftsleitung seine Kündigung. Das Betriebsratsgremium stimmte der Kündigung zu, sodass der heutige Betriebsratsvorsitzende den Betrieb verlassen musste.

Kündigungen gegen aktive Gewerkschafter und Betriebsräte

In der Hochphase des Konfliktes war der Betriebsrat aufgrund der Mehrheitsverhältnisse im Gremium eher dem Arbeitgeber gewogen. Auf dieser Grundlage nutzten die verantwortlichen Manager die Gelegenheit für Schikanen gegen unliebsame Beschäftigte und für weitere Kündigungen, die der Betriebsrat »durchwinken« sollte. Dies betraf neben dem heutigen Betriebsratsvorsitzenden auch aktive Vertrauensleute:

»Der Arbeitgeber hatte eben die Chance, Kündigungen auszusprechen gegen aktive Gewerkschaftsmitglieder. Und hat das eben dann bei mindestens drei auch getan.« (BRV Hauser)

Die vergleichsweise hohe Intensität der Arbeitgebermaßnahmen kommt in der Zielsetzung zum Ausdruck, unliebsame Beschäftigte und gewählte Interessenvertreter aus dem Betrieb drängen zu wollen. Der Arbeitgeber setzte darauf, dass die Beschäftigten aufgrund ihrer Abhängigkeit von Erwerbseinkommen den Kampf letztlich aufgeben und sich mit einer Abfindung zufriedengeben würden. So betrieb der Arbeitgeber die juristische Auseinandersetzung mit Vehemenz und durch mehrere Instanzen. Bemer-

kenswert ist diese Vorgehensweise des Arbeitgebers, weil – wie in anderen Fällen – auch hier für den Arbeitgeber kaum eine Aussicht auf Erfolg bestand (vgl. Kapitel 6.4). Die Vorwürfe gegen den heutigen Betriebsratsvorsitzenden (und auch gegen andere Beschäftigte und Betriebsratsmitglieder, die Abmahnungen und Kündigungen erhalten hatten), waren im Prinzip haltlos.

Gegenmaßnahmen von Beschäftigtenseite

Im Vergleich zu vielen anderen Fällen unseres Samples weist der Fallbetrieb *Hauser* mindestens zwei Besonderheiten auf: Erstens kam eine Vielfalt von Gegenmaßnahmen zum Einsatz, die durch zentrale Akteure vergleichsweise strategisch-planvoll lanciert wurden. Die andere Besonderheit ist in der Beharrungskraft, der Ausdauer und Standfestigkeit der Schlüsselperson des heutigen Betriebsratsvorsitzenden zu sehen, der sich ungeachtet vorhandener Risiken und Entbehrungen und trotz alternativer Optionen nicht vom Ziel, in den Betrieb zurückzukehren, abbringen ließ.

Ein zentraler Hebel der Beschäftigtenseite waren rechtliche Mittel. Unmittelbar nach seiner Kündigung informierte der damals primär Betroffene und heutige Betriebsratsvorsitzende die zuständigen Stellen in der Gewerkschaft ver.di. Um gegen die Kündigung vorzugehen, nahm er den Rechtsschutz der Gewerkschaft in Anspruch. Es wurde eine Kündigungsschutzklage eingereicht.

Ein interessanter Aspekt in dieser Phase liegt darin, dass die Vorstellungen des Betroffenen und des gewerkschaftlichen Rechtsbeistandes hinsichtlich der Zielsetzung der Auseinandersetzung divergierten. Angesichts der verfahrenen Situation votierte der Rechtsschutz dafür, einen Vergleich anzustreben. Der heutige Betriebsratsvorsitzende wollte indes die Wiedereinstellung erreichen. Obwohl der Rechtsschutz ihm mehrmals empfohlen hatte, die Sache mit einer Abfindung zu beenden und den Betrieb zu verlassen, beharrte der heutige Betriebsratsvorsitzende darauf, die juristische Auseinandersetzung bis zum Ende zu führen.

»Ich habe einen Rechtsschutzsekretär vom DGB-Rechtsschutz bekommen. Der war auch alles in allem sehr gut. Allerdings eben auch durchaus mit der schon bekannten gewissen Tendenz, möglicherweise eben doch die Abfindung in Betracht zu ziehen und die eventuell wahrzunehmen. Er hat darauf hingewiesen, dass die Abfindung gut ist und durchaus über dem Regelsatz gelegen hat und dass das eigentlich durchaus ein gutes Ergebnis wäre.« (BRV *Hauser*)

Die juristische Auseinandersetzung durchlief mehrere Instanzen. Letztlich gewann der heutige Betriebsratsvorsitzende die Verfahren. Mit der Zahlung aller Ausfälle, eines Schmerzensgeldes und der Zusicherung der Wiedereinstellung wurde er umfassend rehabilitiert, konnte seine Arbeit wieder aufnehmen und wurde nach der Betriebsratswahl sogar zum Vorsitzenden gewählt.

Für den erfolgreichen Ausgang des Konflikts waren vor allem zweierlei Akteursgruppen als »Schlüsselpersonen« relevant: der heutige Betriebsratsvorsitzende als Betroffener selbst und die gewerkschaftlichen und Netzwerk-Unterstützer, die bei der Planung und Umsetzung der Gegenmaßnahmen wichtige strategische Arbeit geleistet haben.

Die im Vergleich außergewöhnliche (mentale) Stärke und Ausdauer des heutigen Betriebsratsvorsitzenden, den belastenden und entbehrungsreichen Konflikt bis zum Ende auszufechten, war ein wichtiger Aspekt. Diese individuelle Haltung erklärt sich durch persönliche, auch sozial- und gewerkschaftspolitische Orientierungen.

»Das war für mich klar, da ich ja eben auch ein jahrzehntelang sozusagen erfahrener, politisch denkender und handelnder Mensch gewesen bin, der in den 70er- und 80er-Jahren politisch sozialisiert worden ist. Das will ja was heißen. Da war für mich klar, das fechte ich durch. Dafür habe ich die Fähigkeiten, dafür hab ich die Erfahrungen, dafür hab ich die politische Überzeugung und das biete ich auch der Gewerkschaft an, dass sie da eben auch einen Mitarbeiter hat, der dann sozusagen von seiner ganzen Sozialisation her die Courage hat und das Rückgrat hat, das bis zum Ende durchzufechten. Und ver.di hat das dann auch aufgegriffen. Sogar gerne, weil das in unserer Branche nicht ganz so viele Leute durchfechten. Es gibt auch viele, oder sagen wir mal einige, die dann eher dazu neigen, die Abfindung anzunehmen. Und sich nicht zurückkämpfen in den Betrieb. Und da hat auch ver.di die Chance gesehen, das mit einer öffentlichen Kampagne zu machen und sich mal demonstrativ öffentlich auch gegen einen Arbeitgeber dieser Branche durchzusetzen.« (BRV *Hauser*)

Öffentlichkeit wurde auf verschiedene Weise hergestellt und als effektives Druckmittel gegenüber dem Arbeitgeber eingesetzt. Im Anschluss an die Kündigung hatte sich der heutige Betriebsratsvorsitzende unmittelbar an die Gewerkschaft und auch an ein regional aktives Beratungsnetzwerk gewandt. Als das Netzwerk daraufhin Berichte über den Fall auf seiner Website veröffentlichte, gewann der Fall in der Folge über soziale Medien stark

an Verbreitung. Ver.di entschied sich, eine öffentlichkeitswirksame Kampagne aufzubauen und den Fall exemplarisch für das Vorgehen in der Branche gegen Mitbestimmung zu nutzen. Auf das Unternehmen gewirkt habe nach Einschätzung eines Beteiligten vor allem die Drohung der weiteren medialen Verbreitung. Ganz bewusst hatte man nämlich im ersten Schritt darauf verzichtet, die überregionale Presse oder TV-Sender anzusprechen (dies wäre angesichts der Größe und Bekanntheit des Unternehmens nicht zu hoch gegriffen gewesen). Über diese Strategie war es gelungen, Druck auf *Hauser* aufzubauen. Die Drohung mit weiterer Öffentlichkeit und »befürchtete Imageschäden« waren ein Grund, weshalb das Unternehmen sich entschloss, den Konflikt nicht noch weiter zu eskalieren.¹

»Die Lokalpresse, das wäre in einem späteren Teil der Kampagne gekommen. Zunächst einmal haben wir eine Internetkampagne geführt. Erst auf der brancheneigenen Internetseite von ver.di und dann über die fachspezifischen Internetseiten für diese Problematik Betriebsrats-Bossing und Union Busting sind dann zwei, drei Artikel erschienen, die auch schon sehr wirksam gewesen sind, weil sie sehr detailliert den Fall aufgearbeitet haben und die ganzen Vorwürfe des Arbeitgebers zerpfückt haben [...]. Das ist gelesen worden. Insbesondere im Betrieb, aber auch in der Branche. [...] Wenn diese öffentliche Kampagne nicht gewesen wäre, dann wäre *Hauser* stur bis zum Bundesarbeitsgericht gegangen und hätte sich nicht beeindrucken lassen und versucht, die Sache auszusitzen. Sie hätten darauf gehofft, den kriegen wir schon klein, der wird schon irgendwie eine Abfindung annehmen. Irgendwann wird der schon zermürbt. Aber der öffentliche Druck, der hat *Hauser* weh getan. Ganz klar. Schon allein dieser Internetdruck. [...] Die konnten sich ausrechnen, ab dem Bundesarbeitsgericht wird die öffentliche Kampagne noch breiter werden und dann auch die Presse und Medien erfassen. Die haben gemerkt, da haben sie es auch mit einem Mitarbeiter zu tun, der nicht einknickt, der auch keine Abfindung annehmen wird, auch wenn sie die noch erhöhen würden.« (BRV *Hauser*)

Auch in diesem Fall war der Rückhalt der Beschäftigten eine entscheidende Ressource und Legitimitätsquelle. Über die gesamte Dauer des Konfliktes

1 | Die Interviewpartner berichten indes auch von negativen Erfahrungen mit dem Instrument der Öffentlichkeitsarbeit (NGO *Hauser*). In einigen Fällen habe man Skandale sehr schnell veröffentlicht. Mit der Veröffentlichung jedoch war das Druckmittel verbraucht. Es stand dann nicht mehr als Androhung zur Verfügung, um den Arbeitgeber zu einem Strategiewechsel oder zu Zugeständnissen zu bewegen.

hinweg war den Akteuren bewusst, dass der heutige Betriebsratsvorsitzende ein enormes »Standing« in der Belegschaft genoss. Dieses Ansehen hatte er sich nicht zuletzt über sein Engagement und seinen offenen Einsatz für die Belange der Kollegen – vor allem auch bei den Beratungen zu Entgeltfragen – erworben.

Zwei Aspekte sind in diesem Fall jedoch speziell gelagert: Hervorzuheben ist erstens, dass der beschriebene Rückhalt sich kaum in betrieblichen oder außerbetrieblichen Aktionen artikuliert. Die Solidarität der Belegschaft war mehr ein »Gefühl«, das sich jedoch nicht in größeren praktischen Aktivitäten materialisierte. Anders als in anderen Fällen gab es z.B. keine Solidaritätsbekundungen, die betriebsöffentlich wirksam wurden. Ein Grund dafür mag in der Struktur der Arbeitsorganisation liegen. Und damit ist die zweite Besonderheit bezeichnet: Angesichts der räumlich verteilten Arbeitsorte, der Schichtarbeit und der heterogenen Berufsidentität scheint es überraschend, dass eine entsprechende Solidarisierung überhaupt stattfinden konnte. Kollektive Interessenvertretung wird allgemein dort erschwert, wo Beschäftigte nicht oder nur wenig miteinander interagieren, wo kein Betrieb als »Ort« der gemeinsamen Arbeit existiert, wo Schichtarbeit dazu führt, dass sich Beschäftigte kaum begegnen oder wo der geteilte Bezug auf ein berufliches Selbstverständnis, eine (Interessen-) Identität fehlt. Diese Herausforderungen stellten sich im Fallbetrieb *Hauser* in besonderer Weise.

»Woanders hast du eine Fabrik. Zentral. Mit fünfzehnhundert Mitarbeitern, die sich jeden Tag sehen. Zumindest in der Kantine. Und bei uns sind die Objekte über die ganze Stadt und über das ganze Bundesland verteilt. Wie willst du da erreichen, dass die Leute sich untereinander kennen und irgendwo eine Solidarität bilden, oder sich gewerkschaftlich großartig organisieren können. Viele kennen noch nicht einmal über ihr Objekt hinaus die anderen Kollegen des Betriebes.« (BRV *Hauser*)

Dass es gelang, Rückhalt in der Belegschaft zu erzeugen und aufrechtzuerhalten, ist erstens sicherlich dem Engagement des heutigen Betriebsratsvorsitzenden zu verdanken. Zweitens fällt auf, dass neue Kommunikationskanäle genutzt wurden, mit deren Hilfe es gelang, die sozial-räumliche Zersplitterung zu überbrücken: Der heutige Betriebsratsvorsitzende nutzte über die gesamte Zeit intensiv Social Media als soziale Kommunikations-

medien, um mit Beschäftigten in Kontakt zu bleiben, um Netzwerke zu pflegen und über seine Situation zu informieren.

Drittens scheint in diesem Fall ein zentraler Erfolgsfaktor auch darin zu liegen, dass der heutige Betriebsratsvorsitzende – ungeachtet der fristlosen Kündigung – seine Arbeit als Betriebsrat fortsetzte und damit als Person in die Prozesse des Unternehmens involviert war. Denn solange das Kündigungsverfahren nicht abgeschlossen war, behielt er sein Betriebsratsmandat und konnte auf diese Weise den Kontakt zu Kollegen halten. Neben der Betriebsratsarbeit, die er weiterführte, blieb auch der Kontakt zu den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten sehr eng.

»Mit den aktivsten und engagiertesten Vertrauensleuten war ich die ganze Zeit ständig und regelmäßig in Kontakt. [...] Das waren so drei bis vier aktive Vertrauensleute. [...] Wir haben regelmäßig telefoniert.« (BRV Hauser)

Zum Zeitpunkt des Konflikts wurde in Unterstützerkreisen die Frage diskutiert, auf welche Weise gekündigte Betriebsratsmitglieder über Solidaritätsfonds oder gewerkschaftliche Quellen finanzielle Unterstützung erhalten können, um die oft langwierigen Konflikte durchzustehen. Denn ein zentrales Problem besteht für betroffene Interessenvertreter meist darin, dass eine solche Kündigung finanzielle und auch existenzbedrohende Einbußen verursacht, weil sowohl das Erwerbseinkommen als auch staatliche Unterstützung (zunächst) fehlen. Aus diesem Grund gelingt es vielen Arbeitgebern, Konflikte durch Kündigung und damit über den Entzug des Einkommens der Betroffenen zu lösen: Die finanziell abhängigen Beschäftigten werden unter Zahlung einer Abfindung zum Einlenken bewegt, der Konflikt wird durch den »Exit« des Beschäftigten beigelegt – ohne dass sich die grundlegende Situation im Betrieb ändert.

Im hier betrachteten Fall existierte die Möglichkeit der Alimentierung Betroffener durch einen Solidaritätsfonds noch nicht. Aus diesem Grund entschied sich der heutige Betriebsratsvorsitzende zum einen dazu, eine neue Arbeitsstelle anzunehmen. Zum anderen verfügte er aufgrund seiner gewerkschaftlichen und politischen Arbeit über ein dichtes soziales Netzwerk, das ihm finanziell unter die Arme griff und über das er den Kontakt zum Betrieb halten konnte. Mehrere Spender erklärten sich bereit, ihn über monatliche Geldspenden zu unterstützen.

»Und zu diesem Zeitpunkt war die Solidarität dann auch so weit, dass ich einen kleinen Kreis von Leuten hatte, die mich auch finanziell unterstützt haben, mit kleinen Beiträgen. [...] Und da ist dann auch so viel zusammengekommen, dass ich einige Monate Arbeitslosigkeit hätte überbrücken können.« (BRV *Hauser*)

Dass sich eine kritische Masse entsprechender Unterstützer fand, ist auch auf das langjährige politische Engagement des Betroffenen zurückzuführen, wodurch er als aktiver Netzwerker bekannt war und über entsprechendes Ansehen und Sympathien verfügte. Mit seiner Rückkehr in den Betrieb und der Wahl zum Betriebsratsvorsitzenden erreichte die Schlüsselperson das primäre Ziel der Auseinandersetzung. Eine »Rehabilitierung« im klassischen Sinne, also vor der Betriebsöffentlichkeit, war in diesem Falle nicht wirklich notwendig, da der Betriebsratsvorsitzende über die Laufzeit des Konfliktes den Rückhalt der Belegschaft nie verloren hatte – auch wenn sich dies nicht in außenwirksamen Aktionen niederschlug.

Ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor im Fall *Hauser* war der Wechsel in der Leitung des Standortes. Dadurch, dass ein zentraler Akteur der Beziehung – das Standortmanagement – das Konfliktfeld verließ, wurden die Karten neu gemischt. Die neue Geschäftsleitung ging mit einem unbelasteten, neutraleren Blick an den Konflikt heran. Auf diese Weise wurde es möglich, »bessere« Austauschbeziehungen zu etablieren, in denen sich die Betriebsparteien (zumindest zunächst) mit Respekt begegnen können.

»Die neue Betriebsleitung der Niederlassung versucht, sich kooperativer zu geben und sucht wieder die Zusammenarbeit mit dem gewerkschaftlich orientierten Betriebsrat und mit der Gewerkschaft. Es sind jüngere Leute. [...] Die alte Geschäftsführung waren auch noch Vertreter vom alten Schlag. Alpha-Tiere, im Sinne von »den Chef rauskehren, Basta-Typen.«« (BRV *Hauser*)

Festgefahrene Konflikte lassen sich manchmal durch den Abbruch der Beziehung lösen – also dadurch, dass (mindestens) eine Partei das Konfliktfeld verlässt. Der Fall zeigt, dass ein Leitungswechsel eine neue Kultur der Austauschbeziehungen begründen kann, weil die Akteure der Arbeitgeberseite die Arbeitsbeziehungen im Betrieb naturgemäß entscheidend und nachhaltig prägen. Der aktuelle Betriebsrat ging letztlich gestärkt aus dem Konflikt hervor. Das Gremium wurde seitens der (neuen) Geschäftsführung akzeptiert. Auch die Position der Gewerkschaft im Betrieb wurde gestärkt: Etwa zwei Drittel der Betriebsratsmitglieder und auch der Mit-

glieder des Gesamtbetriebsrates sind bei ver.di organisiert. Aus Sicht des interviewten Betriebsratsvorsitzenden hat sich die Interessenvertretungsarbeit »normalisiert«.

»Also, der aktuelle Betriebsrat arbeitet auf Ebenen, würde ich mal sagen, die eben für Gewerkschaften und Arbeitgeber so ungefähr normal sind. Auf dieser Ebene Verhandlungspartner. Tarifpartner, wie es so schön heißt. Und dabei gibt es eben auch Konflikte, ganz klar. Aber eben auch dieses Vermögen, irgendwo da zu Kompromissen zu kommen.« (BRV *Hauser*)

4.3.3 Einordnung

Insgesamt stellt der Fall *Hauser* eine außergewöhnliche Erfolgsgeschichte dar. Resümierend lassen sich die folgenden Umstände als wichtige Faktoren für den Erfolg ausmachen: Hervorzuheben ist die überaus planvolle, strategische Vorgehensweise der Beschäftigtenseite. Zu Recht bezeichnen Interviewpartner die Gegenmaßnahmen als »Kampagne«, die klare und definierte Ziele (Wiedereinstellung) verfolgte und sich eben nicht – wie in vielen anderen Fällen – in spontanen, nicht zu Ende gedachten ad-hoc-Aktionen erschöpfte, deren potenzielle Wirkungen (und Nebenwirkungen) im Vorfeld kaum reflektiert wurden. Die Ausdauer und Risikobereitschaft des zentralen Akteurs ist sicherlich außergewöhnlich; ohne die persönliche Haltung, sein entwickeltes gewerkschaftspolitisches Bewusstsein und die Erfahrungen in politischer Arbeit wäre der Konflikt mit hoher Wahrscheinlichkeit mit einer Abfindung beendet worden, bei der die Schlüsselperson den Betrieb verlassen hätte. Der Rückhalt in der Belegschaft wurde zwar nicht in großem Stil nach außen demonstriert, dennoch war deutlich, dass der Betroffene über die Dauer des Konfliktes Unterstützung besaß. Diese basierte im hohen Ansehen, das er sich in der Belegschaft durch das besondere Engagement erworben hatte. Die Zusammenarbeit mit Gewerkschaftssekretären, die die Gegenstrategien planten und begleiteten, und die durch die Gewerkschaften geleistete und vermittelte juristische Unterstützung waren ein zentrales Strategieelement, gleichsam aber auch die Basis der Gegenmaßnahmen, da der wesentliche Teil des Konfliktes über die Frage der Kündigung verlief und in der Arena des Gerichtssaals verhandelt wurde. Die Strategie der Öffentlichkeitsarbeit ist bemerkenswert. Die Drohung gegenüber dem Unternehmen, mithilfe von Presse und Social Media den Fall in einer breiten Öffentlichkeit – und damit eben auch bestehenden

oder potenziellen Kunden – bekannt zu machen, verfiel sich im Unternehmen. Und letztlich ist die besondere Form der finanziellen und ideellen Unterstützung durch Solidaritätsnetzwerke, die dem Betroffenen während des Konfliktes ein Auskommen sicherten, ein Alleinstellungsmerkmal in den Fällen unseres Samples.

4.4 Der Fall *Präziso* – Kräftemessen im zermürenden Dauerkonflikt

4.4.1 Der Betrieb

Das Unternehmen ist Tochterunternehmen einer deutschen Aktiengesellschaft und produziert mit rund 500 Mitarbeitern Teile für die Automobilindustrie. In der Region gilt es als solider Traditionsbetrieb und gemeinhin als »ordentlicher Arbeitgeber« mit bewegter Geschichte, bei dem Generationen Facharbeiter und Ingenieure seit der Unternehmensgründung anspruchsvolle Produkte entwickeln und fertigen. Während bis in die 2010er-Jahre hinein ein Überangebot an Arbeitskräften für die Region charakteristisch war, zeigt mittlerweile auch hier der Fachkräftemangel Wirkung:

»Gravierend geändert hat sich, dass Fachkräftemangel ist. [...] Das war vor Jahren noch ein ganz großes Argument, ich höre sie noch reden. Vor dem Tor steht die Schlange. Wem es nicht passt, der kann gehen. Die Zeiten sind vorbei. Die Großwetterlage hat sich geändert.« (BRV *Präziso*)

Eine betriebliche Interessenvertretung besteht bereits seit Anfang der 1990er-Jahre. Seit Anfang der 2000er-Jahre gilt ein Haustarifvertrag, der jedoch unter dem Entgeltniveau des in der Region geltenden Flächentarifvertrags liegt, dessen Bedingungen, insbesondere im regionalen Vergleich, dennoch über Jahre als eher gut empfunden wurden. Gleichzeitig fallen diese Bedingungen im Konzernvergleich wiederum eher bescheiden aus, wenn die Weststandorte als Vergleich herangezogen werden:

»Kollegen [im Westen, Anm.: die Autoren] verdienen ein Drittel mehr bei der 35-Stunden-Woche, arbeiten drei Stunden weniger und kriegen dafür ein Drittel mehr. So über den Daumen.« (BR *Präziso*)