

in diesen Fällen erfolgreich und führten zur Schwächung der gewerkschaftlichen Tariffbewegung.

Im Fall *Mōma* verweigerte die Geschäftsleitung die Zusammenarbeit mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär. Der Arbeitgeber versuchte dabei, durch persönliche Diffamierungen zu untermauern, dass er nicht bereit war, in Gespräche einzuwilligen. Die Gewerkschaft entschied sich daraufhin, kurzerhand eine andere Person für die Gespräche zu benennen. Der vorgeschobenen Argumentation des Arbeitgebers wurde auf diese Weise mit recht einfachen Mitteln der Wind aus den Segeln genommen, wodurch sich schlussendlich auch die Gesprächs- und Verhandlungssituation veränderte.

5.4 Machtquellen und Ressourcen der Arbeitgeberseite in Konflikten um die Mitbestimmung

Die vorangegangenen Abschnitte haben gezeigt, wie vielfältig sowohl die Motivlagen als auch die Praktiken von Arbeitgebern sein können, die gegen die Mitbestimmung vorgehen. Ein weiterer zentraler Aspekt bei der Analyse von Mitbestimmungsbehinderung ist die Frage nach den Machtquellen: Was ermöglicht es den Arbeitgebern, auf z. T. radikale Weise gegen Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften vorzugehen? Welche Ressourcen nutzen sie im Kampf um die Mitbestimmung?

Eine unbestrittene und wichtige Machtquelle der Arbeitgeberseite ist das Weisungsrecht, das der Geschäftsleitung (sei es als Eigentümer, sei es als von den Eigentümern eingesetzte Instanz) erlaubt, über die betrieblichen Belange zu bestimmen, zu disponieren und zu entscheiden. In diesem Sinne verfügt der Arbeitgeber in Konflikten – wie in den Aushandlungsbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit generell – über ein strukturelles Machtübergewicht. Die Abhängigkeit der Beschäftigten vom Arbeitgeber (die stets unterschiedlich ausgeprägt sein kann) bewirkt vielerorts, dass Geschäftsleitung und Management sich in Konflikten durchsetzen können. Allerdings ist dies nicht immer der Fall, und unsere Betriebsstudien zeigen eindrücklich, auf welche Weise auch Arbeitgeber darauf angewiesen sind, ihre Position zu stärken, um in Konflikten um die Mitbestimmung erfolgreich zu sein. Hervorheben wollen wir hier zwei Aspekte: die Legitimität

und den Rückhalt in der Belegschaft sowie den Rückgriff auf externe Ressourcen bei der Umsetzung von Behinderungspraktiken.

5.4.1 Legitimität, Rückhalt, Unterstützung

Um Strategien der Behinderung zum Erfolg zu führen, sind Arbeitgeber darauf angewiesen, von Anspruchsgruppen – das ist vor allem die Belegschaft, aber auch Leitungspersonal, Kunden, Aktionäre, Geschäftspartner und »die Öffentlichkeit« können dazuzählen – *Legitimität* zu erhalten. Daher geht es ihnen immer auch darum, die Deutungshoheit im Betrieb zu gewinnen und zu behalten. Zu diesem Zwecke versuchen Arbeitgeber, die Sichtweisen und Wahrnehmungen der Belegschaft zu beeinflussen oder gar zu manipulieren. Dies ist eine alte und gängige Strategie, die sich in Facetten in allen möglichen Formen von Verhandlungen zeigt.⁶ In der Praxis gibt es hier unterschiedliche Taktiken, die sich auch in unseren Fallbetrieben wiederfinden. Hierzu zählen z.B. persönliche Gespräche mit der Belegschaft und einzelnen Mitarbeitern, das Gewähren von Zugeständnissen, das Lancieren von Falschinformationen über die Initiatoren einer Betriebsratswahl oder das offensive Auftreten von Leitungspersonal (dem man qua Autorität schon zugesteht, besser zu wissen, was für den Betrieb gut und was schädlich ist). Dass Arbeitgeber Initiatoren einer Betriebsratswahl zu einem Gespräch einladen, war in unseren Fällen an der Tagesordnung. Die Situation in derartigen Gesprächen läuft darauf hinaus, dass die Initiatoren angesichts der Autorität des Arbeitgebers und der vermeintlich plausiblen Argumente einknicken und das Anliegen aufgeben. Im Fall *KOI* setzte der Arbeitgeber die Initiatoren der Betriebsratswahl mit der Drohung unter Druck, die vorhandenen Sozialleistungen einzustellen. Auch vor offensichtlichen Falschinformationen schreckte der Arbeitgeber nicht zurück: Die Behauptung, man müsse die Sozialleistungen wegen der finanziellen Belastungen, die ein Betriebsrat bringt, einstellen, war aus der Luft gegriffen, da die Belegschaft ohnehin den Großteil der Finanzierung der betrieblichen Kita zu schultern hatte.

In nur wenigen Fällen versuchen die Arbeitgeber, eine Gegenöffentlichkeit als Reaktion auf Maßnahmen der Beschäftigten herzustellen. In

6 | In einer breit rezipierten Schrift wird dies als »attitudinal structuring« (Walton/McKersie 1965) bezeichnet.

einigen Fallstudien unseres Samples griffen zwar die Beschäftigtenvertreter auf das Instrument der Öffentlichkeitsarbeit zurück, um die zweifelhaften oder sogar illegalen Praktiken ihres Arbeitgebers anzuprangern und damit eine Verhaltensänderung zu bewirken. Vergleichbare Aktionen auf Arbeitgeberseite fanden wir hingegen kaum. Ein Grund dafür mag auf der Hand liegen: Es scheint wenig klug, die eigenen Praktiken in die Öffentlichkeit zu bringen, wenn es sich um zweifelhafte oder offen illegale Aktionen handelt. In der Regel scheuen die Arbeitgeber der Betriebe, die wir untersucht haben, das Licht der Öffentlichkeit.⁷

Die Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten bzw. ihren Vertretern in Konflikten sind so immer auch ein Kampf um den Rückhalt im Betrieb, um die Deutungshoheit in Bezug auf die betriebliche Situation und die Belange der Konfliktparteien.

5.4.2 Nutzung externer Ressourcen: Beratungsfirmen, spezialisierte Anwaltskanzleien, Detekteien

Einige Arbeitgeber beauftragen auf Union Busting spezialisierte Anwaltskanzleien, die sie in den Konflikten um die Mitbestimmung hinsichtlich der strategischen Vorgehensweisen beraten sollten. Gewerkschaften und Medien berichten bereits seit Jahren über derart spezialisierte Rechtsanwältinnen und Kanzleien (vgl. Rügemer/Wigand 2017). In den USA existiert seit Jahrzehnten ein regelrechter Markt für vergleichbare Beratungsleistungen. Hier geht es den Unternehmen meistens darum, die gewerkschaftliche Organisation der Belegschaften, und damit einen Tarifvertrag, zu vermeiden, der in aller Regel mit Kostensteigerungen durch Lohnsteigerungen und die Regulierung von Arbeitszeiten einhergeht (vgl. Bronfenbrenner et al. 1998).

Auch für Deutschland lässt sich mittlerweile von einer vergleichbaren Beratungsindustrie sprechen, in der sich Kanzleien einen Namen gemacht haben und bspw. auch im Internet offensiv mit »Betriebsratsvermeidung«

7 | Und das schließt das »Licht« der Forschenden mit ein (Kapitel 3): Auf unsere Anfragen nach Interviewterminen erhielten wir kaum Rückmeldungen von Arbeitgebern; lediglich zwei Interviewtermine kamen zustande. Auch von den angefragten Verbänden zeigten sich nur zwei offen, und in diesen waren Behinderungen der Mitbestimmung laut eigenen Angaben in der Regel kein Thema.

werben. Mitunter bieten diese Berater ihre Leistungen in Form von Schulungen und Seminaren an, die interessierten Arbeitgebern grundlegendes Know-how im Bereich Union Busting und Betriebsratsbashing vermitteln.

In einigen unserer Fälle kamen derartige Anwälte als juristische Berater zum Einsatz. Da wir keine Interviews mit Vertretern dieser Anwaltskanzleien führen konnten, basieren die hier vorgestellten Befunde vor allem auf den Einschätzungen der in den jeweiligen Konflikt involvierten Belegschaftsvertreter und Gewerkschafter. Folgende Schlussfolgerungen lassen sich aus den Daten ziehen:

- Der Einsatz von Anwaltskanzleien markiert eine neue Stufe der Eskalation des Konfliktes. Die spezialisierten Anwälte kommen vor allem in Konflikten zum Einsatz, die festgefahren sind oder in denen die verantwortlichen Arbeitgebervertreter deutlich eine »strategische Verhinderung« von Betriebsräten und Tarifverträgen verfolgen.
- Spezialisierte Kanzleien liefern nicht nur einen Beistand vor Gericht; zentral ist vielmehr, dass sie strategische Arbeit leisten und die Arbeitgeber im Hinblick auf einzelne Taktiken beraten. Kommen derartige Anwälte zum Einsatz, so wird die Behinderung der Mitbestimmung strategisch geplant, in ihren Wirkungen kalkuliert und rational umgesetzt. Dazu zählt dann bspw. auch, dass Arbeitgeber sich in aussichtslose Verfahren stürzen, bei denen allen Beteiligten von Beginn an bewusst ist, dass die Klagen des Arbeitgebers (Kündigungen usw.) vor Gericht keinen Bestand haben. Sie werden aber dennoch erhoben, da die Kanzleien wissen, dass ein ausreichender Prozentsatz der so zu Unrecht Angeklagten dem (manchmal jahrelangen) Druck nicht standhält, einknickt und bspw. eine Abfindung annimmt. Mit diesem Einlenken ist das Ziel des Arbeitgebers erreicht.
- Die genannten Kanzleien und Anwälte bewegen sich z.T. in einer rechtlichen Grauzone, z.T. verstoßen sie offen gegen geltendes Recht und raten ihren Mandanten zum Gesetzesbruch oder zu eindeutig sittenwidrigen Praktiken. Hier sind Fälle bezeichnet, in denen Anschuldigungen gegen betriebliche Interessenvertretungen konstruiert und gefälscht werden, in denen Protagonisten individuell schikaniert und unter Druck gesetzt werden.

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).