

5.3 Praktiken der Behinderung von Mitbestimmung im Betrieb

Vorliegende Studien und Medienberichte verweisen darauf, dass Arbeitgeber eine große Bandbreite sehr unterschiedlicher Praktiken anwenden, um die Mitbestimmung in Betrieben zu be- oder zu verhindern. Diese Praktiken der Behinderung lassen sich (in verschiedenen Spielarten) auch in unseren Fallstudien wiederfinden.

Bis auf zwei Betriebe gab es in allen Fällen unserer Untersuchung mehr als ein Konfliktfeld. In fast allen der 28 Fallbetriebe konnte eine Behinderung der Arbeit eines gewählten Betriebsrats festgestellt werden, was in der Regel auch mit dem Versuch des Managements zusammenfällt, Betriebsratswahlen zu beeinflussen und gar zu sabotieren. In der Hälfte der untersuchten Fallbetriebe standen Tarifkonflikte oder die Unterminierung von Gewerkschaftsarbeit im Zentrum der Auseinandersetzungen.

Arbeitgeberpraktiken der Behinderung von Mitbestimmung kommen in unserem Sample in der Regel als »Maßnahmenbündel« zum Einsatz. Nachfolgend nehmen wir dennoch eine analytische Trennung vor, um die Logik und Wirkungen der einzelnen Praktiken herauszustellen. Wir betrachten Maßnahmen, die sich gegen den Betriebsrat als Kollektiv oder gegen die Arbeit der Gewerkschaften richten.

5.3.1 Den Betriebsrat »ausbremsen«: Missachtung von Mitbestimmungsrechten

Ein gängiges – weil vielerorts praktiziertes – Vorgehen der Behinderung ist das Missachten von Mitbestimmungsrechten. Der Betriebsrat wird zu spät oder unvollständig informiert, Fristen werden nicht eingehalten und Anfragen ignoriert. Diese Praktiken sind Alltag in vielen Betrieben und lassen sich als »latent« einstufen; allerdings geht auch von ihnen eine erhebliche Schwächung der demokratischen Rechte aus. Denn in vielen Fällen halten sie den Betriebsrat davon ab, seiner Arbeit als Interessenvertretung nachzugehen. Er wird von der Geschäftsleitung permanent damit auf Trab gehalten, überhaupt erst die Basis für Interessenvertretung zu erstreiten. Diese Taktik wirkt zermürend und untergräbt mitunter den Rückhalt des Betriebsrates in der Belegschaft, weil es kaum zu Ergebnissen kommt. Denn ein Betriebsrat, der seitens der Geschäftsleitung ignoriert wird, hat es schwer, Erfolge für die Beschäftigten zu erzielen. In einigen Fällen wendet

sich die Belegschaft sogar vom Betriebsrat ab: Denn in der Wahrnehmung der Beschäftigten engagieren sich die Interessenvertreter in den Konflikten zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, reale Verbesserungen für die Belegschaft sucht man – aufgrund der Behinderungen durch die Geschäftsleitung – jedoch vergebens. Ein Vertrauensvorschuss der Belegschaft ist so mitunter schnell verspielt.

5.3.2 Spaltung der Belegschaft, arbeitgebernahe Betriebsräte und »Andere Vertretungsorgane«

Ob Arbeitgeber strategisch vorgehen oder nicht: Die Wirkung von Behinderungsmaßnahmen ist oftmals die Fragmentierung der Belegschaft. Selbst wenn der Großteil der Belegschaft die Anliegen der Betriebsräte oder Gewerkschaften unterstützt, so finden sich doch oftmals Belegschaftsgruppen, die sich der Geschäftsleitung oder ihren Vorgesetzten verpflichtet fühlen oder sich aus Angst vor Repressionen konform verhalten.

In einigen Fällen zielt der Arbeitgeber explizit auf eine Spaltung, um die Deutungshoheit im Betrieb zu verteidigen oder zurückzuerlangen. Im Rahmen von Betriebsratswahlen besteht ein gängiges Mittel der Arbeitgeber darin, Listen mit Kandidaten aufzustellen, die dem Arbeitgeber gewogen sind. Diese Listen oder Betriebsräte lassen sich nicht per se als »gelbe« Betriebsräte titulieren, denn prinzipiell ist die Ausrichtung der Interessenvertretung im Betrieb Gegenstand demokratischer Prozesse, in denen auch Positionen und Politikkonzepte obsiegen können, die nicht auf der Linie der DGB-Gewerkschaften liegen.³ In vielen unserer Fälle – insgesamt sind es 15 im Sample – lässt sich aber mit Fug und Recht von einer Arbeitgeberstrategie der Etablierung arbeitgebernaher Betriebsräte sprechen. Denn die Auswahl der Personen wurde vom Arbeitgeber gesteuert und involvierte explizit Personen, die für ihre Nähe zur Geschäftsleitung bekannt waren, darunter auch Personen in Führungspositionen. Die Personen agitierten offen für die Interessen des Arbeitgebers und gegen die Deutungen, die von den Initiatoren der Betriebsratswahl oder (im Falle einer Wiederwahl) von den etablierten Betriebsräten aufgeboden wurden. Zudem erfolgte die Auf-

3 | Dies meint nicht nur arbeitgebernahe Listen; gerade in größeren Betrieben finden sich konkurrierende Listen, und auch Positionen links von denen der DGB-Gewerkschaften sind mitunter keine Seltenheit (Schroeder 2014).

stellung der Liste als deutliche Reaktion – auch in zeitlicher Abfolge – auf die Wahlinitiative.

Eine andere Strategie von Arbeitgebern, einen Betriebsrat auf den letzten Metern zu verhindern oder ein bestehendes Gremium abzuwickeln, ist die Einrichtung sogenannter »Anderer Vertretungsorgane« (AVOs) (vgl. Hertwig 2011a). In zwei Fallbetrieben fanden wir eine derartige Strategie. In diesen Fällen suchte der Arbeitgeber das Gespräch mit den Initiatoren oder der Belegschaft und warb für das Modell eines »Betriebsrat light«. AVOs besitzen keine rechtliche Grundlage; ihre Einflusschancen hängen vom Wohlwollen des Arbeitgebers ab, der ein AVO einsetzen und auch wieder absetzen kann (vgl. Kapitel 2).

Im Unternehmen *Medienagentur* war die Unzufriedenheit einiger Beschäftigter hinsichtlich der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Ausgangspunkt für die Betriebsratsgründung. Das Unternehmen war nicht tarifgebunden, das Entgeltniveau niedrig bei vergleichsweise hohen Arbeitszeiten und geringen Karrierechancen. Die Kernarbeitszeit betrug neun Stunden, Überstunden waren an der Tagesordnung, es gab aber keine Regelung zum Ausgleich. Hinzu kamen Unmut über die unternehmerische Willkür, fehlende Transparenz hinsichtlich der Entscheidungen und wahrgenommene Ungerechtigkeiten. Entscheidungen des Unternehmens waren für Beschäftigte nicht nachvollziehbar. Entgeltgrundsätze gab es nicht, Gehaltserhöhungen wurden willkürlich vergeben.

Die Initiatoren suchten Beratungstermine mit ver.di; letztlich wurde die Betriebsratswahl von 15 Beschäftigten beantragt, die auch in die Gewerkschaft eingetreten waren. Im Vorfeld der Wahl agitierte die Geschäftsleitung eher subtil gegen eine Betriebsratswahl. Vorgesetzte suchten Mitarbeiter, die bereit waren, auf einer eigenen (Arbeitgeber-)Liste zu kandidieren. In zwei Anläufen versuchte die Geschäftsleitung mit Mitarbeitern, von der Alternative eines AVO zu überzeugen: Auf einer ersten Versammlung präsentierten einige Mitarbeiter das Modell »Alternative Interessenvertretung« als effektive Alternative zum bestehenden Betriebsrat. Die Geschäftsleitung selbst hielt sich dabei weitestgehend zurück – allerdings war für die beteiligten Initiatoren unverkennbar, dass sie das Verfahren steuerte und dabei auf willfährige Mitarbeiter zurückgriff. Die Präsentation enthielt Folien, auf denen die Probleme, die sich durch die Installation eines Betriebsrats für Unternehmen und Belegschaft ergeben, beschrieben und die Vorteile des AVO herausgestellt wurden. Es wurden »aufwendige Prozes-

se, ausufernde Formalitäten und komplizierte Gesetze« moniert; das 1952 verabschiedete und 1972⁴ überarbeitete BetrVG wurde als veraltet für ein junges, dynamisches Unternehmen dargestellt; man benötige vielmehr ein flexibles Modell, passend zum »Lebensstil der Mitarbeiter und zu unserer modernen Firma« (Zitat aus der Präsentation). Die Agitation griff nur z. T.: In den Betriebsrat wurden letztlich vier ver.di- und drei arbeitgebernahe Beschäftigte gewählt.

Ein zweiter Versuch, die Belegschaft von den Vorteilen eines AVO zu überzeugen, erfolgte jedoch bereits einige Jahre später, vor der regulären (zweiten) Betriebsratswahl. Nun aber ging die Geschäftsleitung überlegter vor. Sie lud einen Professor für Rechtswissenschaften für einen Vortrag auf der Belegschaftsversammlung ein. Die Inhalte dieses Vortrags unterschieden sich nur unwesentlich von denen der ersten Präsentation, die die Geschäftsleitung kurz nach der Gründung des Betriebsrats lanciert hatte. Auch hier griff die Werbemaßnahme nicht. Die Geschäftsleitung ging danach aber auf Konfrontationskurs, es folgten Abmahnungen und eine Kündigung gegen den ursprünglichen Initiator.⁵

Beim Fallbetrieb *Hubel* war die Situation ähnlich. Schlechte Bezahlung und zahlreiche Unfälle waren Themen, die die Belegschaft auf den Plan riefen. Der Arbeitgeber reagierte hier mit der Kündigung des Wahlvorstandes, Wahlbetrug (gefälschte Wahlzettel) und dem Mobbing einzelner Beteiligter. Gleichzeitig gründete er aber auch ein AVO, den sogenannten »Vertrauensrat«, der sich aus ausgewählten Mitarbeitern zusammensetzte und der Belegschaft demonstrieren sollte, dass Interessenvertretung auch ohne Betriebsrat möglich ist. Als es dann doch zur ordentlichen Betriebsratswahl kam, stand eine zweite – arbeitgebernahe – Liste bereit, deren Kandidaten sich aus den Mitgliedern des »Vertrauensrates« rekrutierten, um einen gewerkschaftsnahen Betriebsrat zu verhindern. Schritt für Schritt erarbeiteten sich die gewerkschaftsnahen Akteure dann eine Mitgliedschaft im Gremium.

4 | Die jüngsten Revisionen des BetrVG (z. B. 2001) wurden in der Präsentation wohlweislich verschwiegen.

5 | Den langwierigen Konflikt überstand der derart unter Druck gesetzte Initiator letztlich; infolge eines Wechsels in der Geschäftsleitung kehrte »Ruhe in den Betrieb ein« (BR *Medienagentur*). Der Betriebsrat ist heute weitgehend akzeptiert.

5.3.3 Schikanen gegen Engagierte: Drohungen, Abmahnungen, Kündigungen

Um kollektive Interessenvertretung zu schwächen, zielen Arbeitgeberstrategien häufig auf Individuen. Dass die Protagonisten der Beschäftigtenseite, die in Betriebsratswahlen oder Tarifauseinandersetzungen aktiv sind, seitens der Arbeitgeber angegangen werden, steht in unseren Fallstudien auf der Tagesordnung. In allen Fällen unseres Samples wurden Beschäftigte, die sich engagierten, Betriebsratsmitglieder oder Gewerkschafter eingeschüchtert oder unter Druck gesetzt. In über der Hälfte der Fälle kam es auch zur Abmahnung oder Kündigung von Betriebsratsmitgliedern (z.B. *Vehika, Hauser, Howo*).

Vermeintlich subtilere Maßnahmen bestehen darin, engagierte Beschäftigte bei Gehaltserhöhungen, Bonuszahlungen o.ä. nicht zu berücksichtigen. Positivsanktionen für loyales Verhalten erhielten auch Beschäftigte, die sich nicht an Streiks beteiligten oder ihre Gewerkschaftsmitgliedschaft kündigten (*Präziso, Bisch, Kost, Walzer*). Diese selektiven Anreize entfalten in vielen Betrieben die von den Arbeitgebern gewünschte Wirkung. Einerseits gelang es ihnen, sich in ein positives Licht zu stellen, weil vermeintliche Missstände zumindest eingeräumt wurden; durch ein gewisses Entgegenkommen konnte der Arbeitgeber bestimmte Unzulänglichkeiten kaschieren oder von gravierenden Missständen ablenken. Im Fall *KOI* bspw. versäumte die Geschäftsleitung keine Gelegenheit, sich mit der betriebseigenen Kinderbetreuung und der Organisation von Fahrgemeinschaften zu brüsten. In Gesprächen um die bevorstehende Betriebsratswahl verwies die Geschäftsleitung immer wieder auf die »soziale Orientierung« des Unternehmens. Die Initiatoren der Betriebsratswahl wurden sogar beschuldigt, diese Kultur zu zerstören, sollten sie auf der Betriebsratswahl bestehen.

Auch im Rahmen von Bemühungen, eine Tarifbindung des Unternehmens zu erreichen, sind gewisse Zugeständnisse keine Seltenheit. Dabei gewährt der Arbeitgeber freiwillig leichte Verbesserungen, um »Schlimmeres« – bspw. die Tarifbindung – zu vermeiden. Bei *Medical* legte der Arbeitgeber ein Angebot auf den Tisch, das von den Forderungen der Streikenden zwar meilenweit entfernt war, aber dennoch als Zugeständnis im Konflikt interpretiert und – nach innen und nach außen – entsprechend verkauft werden konnte. Bei *Bisch* schaffte es der Arbeitgeber durch kollektive Lohn-

erhöhung und eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit, die bessere Regelungen als bisher beinhaltete, eine Tarifbindung zu verhindern. Darüber hinaus wurden den Beschäftigten, die nicht am Streik teilnahmen, Tankgutscheine ausgezahlt. So auch im Fall *Walzer*, neben Zugeständnissen wie Tankgutscheinen wurden Streikende jedoch auch schikaniert. Jeder, der vor das Werktor kam, wurde vom Management fotografiert und bekam einen Eintrag in der Personalakte. Der damalige Betriebsratsvorsitzende wurde mehrfach von der Geschäftsleitung abgemahnt und Schritt für Schritt isoliert. Schlussendlich bekam er eine Kündigung und schied mit einer Abfindung aus dem Unternehmen aus, da er dem enormen Druck seitens des Arbeitgebers nicht mehr standhalten konnte.

Selektive Anreize wie Tankgutscheine bieten die Basis, die Belegschaft (weiter) zu spalten.

5.3.4 Behinderung von Gewerkschaftsarbeit

Die Behinderung der Gewerkschaftsarbeit war in 14 Fällen Gegenstand von Arbeitgeberstrategien. Ein zentrales Konfliktfeld sind Tarifverhandlungen, in denen Arbeitgeber entweder die Aufforderungen zu Verhandlungen ignorierten oder aber innerbetrieblich gegen die vorgebrachten Forderungen agitierten (*Medical*). In mehreren Fällen sprach die Geschäftsleitung gegenüber dem Gewerkschaftssekretär ein Hausverbot aus.

In unserem Sample finden sich mehrere Fälle, in denen die Geschäftsleitung versuchte, Druck auf Streikende auszuüben. Im Fall *Medical* rief die Gewerkschaft vermehrt zu Warnstreiks auf, um den Tarifforderungen Nachdruck zu verleihen. Die Leitung der Personalabteilung gesellte sich dabei zu den Streikenden und protokollierte das Geschehen. Dabei wurden auch Fotos von Teilnehmern gemacht und Kfz-Kennzeichen notiert. Der Druck des Arbeitgebers war zumindest teilweise von Erfolg gekrönt. Denn die Zahl der Teilnehmer bröckelte im Konfliktverlauf erheblich. Im Fallbetrieb *Medical* wurden einige Streikende zudem fristlos gekündigt, es kam zu zahlreichen Abmahnungen und Aussperrungen. Auch bei *Bisch* und *Walzer* wurden die Streikenden durch verbale Drohungen und Fotografieren eingeschüchtert. Beschäftigte, die sich nicht an den Streiks beteiligten, wurden dagegen mit Prämien belohnt und Lohnerhöhungen in Aussicht gestellt. Die Einschüchterungsversuche des Managements waren

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