

gesiedelt sind und daher entsprechende Differenzierungen vorzunehmen sind. So zeigt sich eindringlich, dass die Erfolge auf der juristischen Ebene nicht automatisch zur nachhaltigen Abwehr der Angriffe auf Betriebsräte führen. Auf der betrieblichen Ebene arbeiten Geschäftsleitungen häufig systematisch an der Delegitimierung von Betriebsräten und forcieren deren Isolierung insbesondere durch den Aufbau arbeitgebernaher Betriebsräte. Es bedarf also offensichtlich neben der wichtigen juristischen Abwehrarbeit einer betriebspolitischen Strategie, die es ermöglicht, den Rückhalt im Betrieb aufrechtzuerhalten oder auszubauen. Andernfalls werden einzelnen Geschäftsleitungen zwar vor Gericht die Grenzen aufgezeigt, letzten Endes setzen sie sich aber im Betrieb doch durch, weil es ihnen gelingt, vertretungswirksame Betriebsräte im Unternehmen zu marginalisieren. Vor dem Hintergrund dieser Befunde ist es essenziell, dass Interessenvertretungen auch unter Bedingungen eines Abwehrkampfes, der ihnen durch die Maßnahmen des Arbeitgebers aufgezwungen wird, an der Etablierung bzw. Aufrechterhaltung aktiver Repräsentationsbeziehungen arbeiten. Wenn diese nicht bestehen oder vielleicht auch im Wandel begriffen sind (Stichwort Neuzusammensetzung der Belegschaft), entfalten Angriffe der Geschäftsleitung eine besondere Wirkung und sind auch in der Lage, gewachsene Strukturen nach und nach zu zersetzen.

6.2 Zentrale Akteure im Betrieb

Beim Kampf um Mitbestimmung geht es um das Aushandeln von unterschiedlichen (kollektiven) Interessen. In solchen Aushandlungsprozessen werden im Betrieb meist (zunächst) einzelne Akteure bzw. eine kleine Gruppe von Personen auf Beschäftigtenseite aktiv. Sie nehmen dabei verschiedene Rollen bzw. Beziehungen zur Belegschaft, Gewerkschaft und auch zum Arbeitgeber ein. Sie sind das Gesicht des Betriebsrates, in den meisten Fällen treten sie auch als Gewerkschaft im Betrieb auf und haben den Auftrag, die Interessen der Belegschaft als »Gegenüber« des Arbeitgebers zu vertreten. Aus diesem Grund richten sich die Maßnahmen der Arbeitgeber oft gegen die Arbeit der einzelnen aktiven Personen (vgl. Kapitel 5), auf die Druck ausgeübt werden soll.

Aufgrund der unterschiedlichen konfliktorischen Kontexte sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass hier keine Bewertung einzelner Akteure

vorgenommen wird. Vielmehr wird ein Überblick zu typischen Merkmalen und Arbeitsweisen der zentralen Akteure im Interessenkonflikt gegeben, um mögliche Stärken und Schwächen im Hinblick auf das Handlungsvermögen auf Beschäftigtenseite abzuleiten.

6.2.1 Typische Merkmale der zentralen Akteure

Im Zuge der Datenauswertung konnte für jeden der 28 Fallbetriebe auf betrieblicher Ebene beim Kampf um Mitbestimmung mindestens ein zentraler Akteur auf Beschäftigtenseite identifiziert werden. Es handelt sich dabei um Personen mit besonderem Status, die die Mitbestimmungskultur im Betrieb auf spezielle Weise prägen und eine wichtige (betriebsöffentliche) Figur des betrieblichen Interessenkonfliktes waren bzw. noch immer sind. Sie werden (von hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären und Beschäftigten) oftmals als eine tragende Säule oder betriebliche Identifikationsfigur charakterisiert.

Bei den zentralen Akteuren der untersuchten Fallbetriebe handelte es sich zum Zeitpunkt der jeweiligen Zuspitzung des Konfliktes entweder um die Initiatoren einer Betriebsratswahl oder den Betriebsratsvorsitzenden, und/oder mindestens ein (weiteres) aktives Mitglied des Betriebsrats. Der Tatsache, dass sich der Betriebsratsvorsitzende meist als ein Hauptakteur beim Kampf um Mitbestimmung zeigt, liegt u. a. die gesetzlich festgelegte Zusammensetzung der Interessenvertretung zugrunde, die besagt, dass der Betriebsrat einen Vertreter als Vorsitzenden wählen muss. Diese Person tritt im Zuge der Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer primär und am häufigsten persönlich in Erscheinung, ist meist einer der ersten Ansprechpartner für die Belegschaft oder den Arbeitgeber und gleichzeitig ein Repräsentant der Beschäftigtenseite.

Die meisten zentralen Akteure der untersuchten Fälle arbeiten schon seit vielen Jahren (mindestens fünf) im Betrieb. In der Dauer ihres Amtes als Betriebsratsvorsitzender bzw. Betriebsratsmitglied unterscheiden sie sich dabei stark. Entweder besteht die Institution des Betriebsrats schon sehr lange und der Akteur ist selbst auch schon viele Jahre Betriebsratsvorsitzender (mindestens fünf Jahre und länger) bzw. Betriebsratsmitglied (*Thermo, Präziso, Hubel, Medical, Hauser, Vehika, Webaga, Bodebe, Brama, Möbler*) oder war bei der Zuspitzung des Konfliktes neu im Amt (*Walzer, Bisch, Lopag, Flexi*). In einigen Fällen arbeitete das Gremium aber selbst erst

in seiner ersten Amtszeit und somit natürlich auch der Vorsitzende (*Howo, Möma, Kost*). Bei *Naro* ist es bis heute nicht gelungen, einen Betriebsrat zu wählen. In vier der 28 Fälle sind die zentralen Akteure weiblich (*Möma, Medical, Flexi, Möbler*).

Alle Akteure der Fallbetriebe haben gemeinsam, dass sie zum Zeitpunkt der Konfliktzuspitzung oder der ersten, gezielt gegen sie eingesetzten Arbeitgebermaßnahmen im Betrieb aktiv in Erscheinung getreten sind durch bspw. die Initiierung der Betriebsratswahl (meist im Rahmen einer gewerkschaftsnahen Liste) (*Möma, Howo*), den Anstoß zur Tariffbewegung (*Walzer, Medical, Hubel*), bei der (erfolgreichen) Durchsetzung von besseren Arbeitsbedingungen für die Belegschaft (*Hauser, Wehaga*) oder der Veränderung hin zu einer vertretungswirksamen Arbeitsweise des Betriebsrats (*Thermo, Präziso*).

Der Blick auf die einzelnen zentralen Akteure der Kernfälle zeigt in erster Linie sehr unterschiedliche Persönlichkeiten. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass bestimmte Eigenschaften und persönliche Einstellungen in unterschiedlicher Ausprägung bei allen zu finden sind. Der grundsätzlichen Haltung der meisten Akteure liegt nach eigenen Aussagen ein ausgeprägter Wunsch nach Gerechtigkeit zugrunde, der sich dadurch kennzeichnet, dass sie für die Belegschaft und auch sich selbst bessere und fairere Arbeitsbedingungen erzielen wollen. Sie scheuen es dabei nicht, in der betrieblichen Öffentlichkeit zu stehen, selbst aktiv zu werden, Konflikte mit dem Arbeitgeber für ein Kollektiv auszutragen und auszuhalten und wenn nötig auf juristische Maßnahmen (sowohl für die Interessen der Belegschaft als auch für ihre eigenen) zurückzugreifen und sich interne und externe Unterstützung zu suchen. Ihnen werden verschiedene Fähigkeiten im Rahmen der Interessenvertretung abverlangt. So müssen sie u. a. zuhören, Vertrauen aufbauen, verhandeln, Auseinandersetzungen austragen und aushalten, im Gremium und mit externen Verantwortlichen zusammenarbeiten, Probleme lösen und auch strategisch denken und konfliktbereit handeln können.

Sie agieren dabei oft selbstlos, sind selbstbewusst, z.T. aber auch sehr kapriziöse Persönlichkeiten, die es aufgrund verschiedener Umstände nicht immer schaffen, eine erfolgreiche Arbeitsweise zu etablieren bzw. aufrechtzuerhalten und (dauerhaft) einen Rückhalt in der Belegschaft aufzubauen.

Dass es manchen Akteuren dabei besser und nachhaltiger gelingt, vertretungswirksam zu arbeiten, hängt u. a. auch mit unterschiedlichen

Arbeitgebertypen, Unternehmensformen, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Mitbestimmungskulturen zusammen.

6.2.2 Arbeitsweise der zentralen Akteure

Meist sind Betriebsratsvorsitzende oder Betriebsräte zentrale Akteure in den von uns untersuchten Konfliktkonstellationen und in Person meist auch Dreh- und Angelpunkt in der alltäglichen Betriebsratsarbeit. Hinsichtlich der untersuchten Fälle zeigt sich eine sehr unterschiedliche Arbeitsweise der einzelnen Personen in Verbindung mit dem Gremium, der Belegschaft oder der Gewerkschaft, die sich im Konfliktverlauf auch verändern kann. Auf Grundlage der vergleichenden Analyse der Fallberichte lassen sich zwei Muster identifizieren, zwischen denen die jeweils spezifische Arbeitsweise der zentralen Akteure eingeordnet werden kann (d. h., dass weder das eine noch das andere Muster in exakt der Merkmalsausprägung in Tabelle 4 zu finden ist, sondern sich die jeweiligen Arbeitsweisen an den Ausprägungen der Merkmale orientieren).

Tabelle 4: Muster der Arbeitsweise zentraler Akteure in den Fallstudien

Muster	Aktive und beteiligungsorientierte Arbeitsweise	Reaktive und weniger beteiligungsorientierte Arbeitsweise
Aufgabenverteilung	Im Gremium oder Aktivenkreis auf mehrere Schultern verteilt und klar geregelt	Aufgaben lasten auf einer Person
Zusammenarbeit im Gremium	Eher kooperativ	Wenig kooperativ
Arbeitsweise	Strategisch eher breit, Fokus auf Interessen der Belegschaft, transparent	Starker Fokus auf juristischen oder individuellen Maßnahmen
Charakter des Konfliktes	»betrieblicher Konflikt«	»persönlicher Kleinkrieg«
Kontakt zur Belegschaft	Regelmäßig, intensiv, auf Partizipation ausgerichtet, beteiligungsorientierte Arbeitsweise	Wenig Kontakt zur Belegschaft, kaum Partizipationsangebote

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Proaktive und beteiligungsorientierte Arbeitsweise der zentralen Akteure

Bei der Analyse der Fallbeispiele sind wir auf einige Akteure gestoßen, die es geschafft haben, im Interessenkonflikt und im Zuge der Abwehr von Arbeitgebermaßnahmen eine strategische, transparente und vernetzte Arbeitsweise zu etablieren bzw. aufrechtzuerhalten und dabei einen stabilen Rückhalt in der Belegschaft aufzubauen.

Bei einigen Fallbetrieben wurde deutlich, dass die zentralen Akteure klare Ziele und Vorstellungen im Hinblick auf ihre Arbeit als Interessenvertretung formulieren. Dabei versuchen sie, lösungsorientiert, planvoll und taktisch zu arbeiten und Aufgaben und Verantwortung auch über das Betriebsratsgremium hinaus auf mehrere Schultern zu verteilen, bspw. in Form von Aktivenkreisen. Mit Antritt seines Amtes sorgte der zentrale Akteur bzw. Betriebsratsvorsitzende bei *Thermo* für eine veränderte (erfolgreichere) Arbeitsweise des Gremiums, was zu einer Professionalisierung der Betriebsratsarbeit führte. Es fanden nun regelmäßige Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen statt und für den Akteur war bzw. ist es wichtig, möglichst jeden Tag einmal durch die Werkshallen zu laufen, um in kurzen Abständen persönliche Gespräche mit der Belegschaft zu führen, sprich: das Ohr an den Mitarbeitern zu haben. Der Betriebsratsvorsitzende hatte sich zum Ziel gesetzt, dass in jeder Abteilung ein Betriebsratsmitglied arbeitet, um dauerhafte Präsenz des Gremiums im Betrieb zu zeigen, was auch gelang und positive Wirkung zeigte. Außerdem forcierte er die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft stark und zeigte sich im Betrieb offen als aktives Gewerkschaftsmitglied. Darüber hinaus suchte sich das Gremium auf Initiative des Betriebsratsvorsitzenden zu bestimmten Themen Unterstützung, zum einen intern durch andere Beschäftigte oder auch extern bspw. durch Anwälte, Sachberater, Netzwerke und/oder die Gewerkschaft in Form von regelmäßiger Beratung oder Schulung. Dadurch konnte der Vorsitzende im Verbund mit seinem Gremium und über die gute Anbindung an die Belegschaft eine lebendige und breit getragene Mitbestimmungskultur im Unternehmen etablieren und handfeste interessenpolitische Erfolge erzielen. Der zentrale Akteur kann als offener, positiver und selbstbewusster Mensch charakterisiert werden, der davon überzeugt ist, dass interessenpolitische Erfolge nur in Abstimmung mit anderen Verantwortlichen erzielt werden können und sich daher um eine entsprechende Arbeitsweise bemüht. Durch die professionalisierte, transparente Arbeitsweise, verteilt auf mehrere Personen, den starken Rückhalt in der Beleg-

schaft und das ausgeprägte Selbstbewusstsein und Gerechtigkeitsdenken des Betriebsratsvorsitzenden konnte auf persönliche verbale Androhungen und auch die Behinderung von Betriebsratsarbeit selbstbewusst reagiert werden. Mitbestimmung durch den Betriebsrat ist hier zwar Teil der Unternehmenskultur, jedoch nicht immer ein Selbstläufer. Das Gremium, und allen voran sein Vorsitzender, müssen sich dennoch manchmal Gehör, Informationen und das Umsetzen von Vereinbarungen erkämpfen.

Ein weiteres Beispiel für eine proaktive Arbeitsweise, geführt durch den jetzigen Betriebsratsvorsitzenden, zeigt sich im Fallbetrieb *Hubel* (vgl. Kapitel 4.1). Mit der Kandidatur für ein Betriebsratsmandat verband er von Anfang an eine enge und strategisch aufgebaute Zusammenarbeit mit der verantwortlichen Gewerkschaft, genauer dem zuständigen hauptamtlichen Funktionär, auf dessen regelmäßige und nachhaltige Unterstützung er bauen konnte. Laut Aussagen der Akteure waren sich beide von Anfang an einig, dass zunächst die gewerkschaftlichen Strukturen bzw. die Identifikation der Belegschaft mit der Gewerkschaft gefestigt werden muss, bevor es eine Tarifbewegung geben kann. Es konnten diese belegschaftsnahen Strukturen im Betrieb nachhaltig gestärkt werden. Auf dieser Grundlage gelang es schließlich, auch Niederlagen, wie die zwischenzeitlich ausgesetzte Tarifbewegung, aufzufangen. Zum gegen ihn eingeleiteten Kündigungsverfahren entschied sich der Betriebsratsvorsitzende, der damals noch einfaches Betriebsratsmitglied war, das juristische Verfahren gegen den Arbeitgeber (ohne vorherige Abfindung oder Aufhebungsvertrag) durchzustehen. Aufgrund der vorangegangenen nachhaltigen Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit konnte eine breite Solidarität für ihn erreicht werden und er kam gestärkt und mit dem Rückhalt in der Belegschaft zurück ins Unternehmen. In diesem Fall wird das Potenzial einer guten Beziehung und Zusammenarbeit der zentralen Akteure mit der Gewerkschaft besonders deutlich. Hier wurde über Jahre hinweg behutsam ein nachhaltiges Vertrauensverhältnis aufgebaut und stets darauf geachtet, dass die Belegschaft bei diesem Prozess mitgenommen wird.

Von der Initiation der Betriebsratswahl an versuchten die zentralen Akteure bei *Howo* durch die Verteilung der Aufgaben und Verantwortung auf mehrere Schultern, eine aktive Struktur der Interessenvertretung aufzubauen. Deren Arbeitsweise bestand darin, viele formale Fragen und Herausforderungen, die mit der Betriebsratsarbeit einhergingen, zunächst weitgehend eigenständig zu lösen, sodass das Gremium schnell arbeiten

konnte und darüber hinaus fähig war, die Angriffe der Geschäftsleitung (z.T. mit großem Erfolg) zu beantworten (vgl. Kapitel 4.2). Dem Arbeitgeber konnte weniger individuelle Angriffsfläche geboten werden, was ihn an vielen Stellen zunächst zum Einlenken zwang. Für die Akteure ist kennzeichnend, dass sie sich bis zum Schluss für den Erhalt des Betriebes und die Interessen der Belegschaft einsetzten und sich nicht einschüchtern ließen.

Im Falle *Hauser* (vgl. Kapitel 4.3) sticht der zentrale Akteur besonders durch seine offensive Konfliktbereitschaft, Ausdauer und Hartnäckigkeit in Bezug auf die Angriffe der Arbeitgeber hervor. Laut eigener Aussage ist er ein sehr politischer Mensch, dem Gerechtigkeit und fairer Umgang mit Beschäftigten sehr wichtig sind. Aufgrund seines Engagements zur (erfolgreichen) Beratung von Mitarbeitern in Bezug auf die Eingruppierung geriet er ins Visier der Arbeitgeber, die zweimal versuchten, ihn per Kündigung aus dem Unternehmen zu drängen. Er entschied sich, die juristischen Verfahren durchzukämpfen und baute sich eine breite solidarische Unterstützung auf. Durch transparenten Austausch mit Beschäftigten, die er regelmäßig über Social-Media-Kanäle über die laufenden Prozesse informierte, ein gutes Netzwerk an Unterstützern und den schlussendlich gewonnenen Kampf gegen das Unternehmen kehrte er gestärkt in das Unternehmen zurück und wurde zum Betriebsratsvorsitzenden.

Zwar erhöht eine proaktive Arbeitsweise die Chancen im Abwehrkampf, und engagierte Individuen sind ein zentraler Faktor für Erfolge im Kampf um Mitbestimmung. Probleme zeigten sich in unseren Fällen jedoch dann, wenn die Vorstellungen der beteiligten Akteure hinsichtlich der strategischen Vorgehensweise divergierten. Im Fallbeispiel *Wehaga* war der Betriebsratsvorsitzende Dreh- und Angelpunkt der Auseinandersetzung, versuchte in dieser Position aber auch, seine Vorstellungen gegenüber anderen Beteiligten durchzusetzen. Dies führte bspw. zu Konflikten mit den Hauptamtlichen der zuständigen Gewerkschaft (vgl. Kapitel 4.6). Der Betriebsratsvorsitzende war nicht bereit, die Einwände der Gewerkschaft zu akzeptieren, die sich im Wesentlichen aus der Organisationslogik und der strategischen Orientierung auf die Mitgliedergewinnung speisten:

»Wir [Gewerkschaft] gucken, gerade in Betrieben, wo es schwierig ist und wo es noch keine BRs gibt, da sagen wir: »Wir müssen erstmal mehr werden. Wir brauchen eine Rückendeckung. Sprich: Wir brauchen Mitglieder.« Da stoßen dann

die beiden Welten, die von [BRV] und von uns aufeinander. [BRV] sagt: »Das ist mir jetzt gerade mal nicht wichtig, auch wenn da nur zwei Mitglieder sind. Ich will, dass da ein Betriebsrat hinkommt.« [...] Der ist da rangegangen und wollte machen. [...] Ich glaube, da hat es auf beiden Seiten erstmal Irritationen gegeben. [BRV] hat dann auch nicht verstanden, warum wir ihn in seinen Augen haben hängen gelassen. Und wir haben es nicht verstanden, warum er es nicht einsieht.« (GWS *Wehaga*)

In Fällen, in denen eine stabile Betriebsrats- und auch Gewerkschaftsarbeit aufgebaut werden konnte, genießen die zentralen Akteure meist Anerkennung und das Vertrauen in der Belegschaft. Deutlich wird dies in mehreren Fallbetrieben. In einigen Konfliktmomenten wurden die zentralen Akteure auf verbaler und persönlicher Ebene vom Arbeitgeber angegriffen. Durch den Rückhalt in der Belegschaft fühlten sie sich laut eigenen Angaben mehr in der Lage, solche persönlichen Konflikte auszuhalten und auszutragen und scheuten es daher nicht, sich mit der Geschäftsleitung »anzulegen«. Der Rückhalt der Beschäftigten zeigt sich bspw. darin, dass die Betriebsratsvorsitzenden von einzelnen Kollegen angesprochen werden bzw. bei bestimmten Anliegen oder Problemen sich meist zuerst an sie gewandt wird, sie bei der Betriebsratswahl die meisten Stimmen bekamen und positives Feedback zu Arbeitsweise und bestimmten Erfolgen persönlich an sie gerichtet wird. In einigen anderen Betrieben geschieht diese Rückkopplung zu den zentralen Akteuren in der betrieblichen Öffentlichkeit. Andere Beschäftigte suchen die Person im Betriebsratsbüro auf, teilen ihr Feedback durch andere Mitarbeiter, Social Media, Beifall auf der Betriebsversammlung oder durch Solidaritätsbekundungen im persönlichen Gespräch bei Kündigungs- und Mobbingversuchen mit.

Im Betrieb ist es notwendig, dass die Belegschaft den betrieblichen Aktivisten, Betriebsräten oder sonstigen Protagonisten im Konflikt Vertrauen entgegenbringt. Kommen betriebliche Mitbestimmung bzw. einzelne Betriebsratsmitglieder oder Gremien unter Beschuss, steht und fällt der Rückhalt in der Belegschaft in der Regel mit dem Maß des in die Akteure gesetzten Vertrauens: Von Beschäftigten wird dann bilanziert, ob und wie zuverlässig und nachhaltig die betreffenden Betriebsräte oder Aktivisten für die Interessen der Belegschaft eingetreten sind. So äußerten Beschäftigte im Interview bei *Präziso*, dass sie dem Betriebsrat, insbesondere dem Vorsitzenden, hoch anrechnen, dass er jederzeit ansprechbar ist, Anliegen

aufnimmt und ihre Klärung verfolgt. Auch bei *Thermo* und *Hauser* haben sich Betriebsräte durch zuverlässige Arbeit für die und mit den Beschäftigten eine hohe Akzeptanz erarbeitet, die im Kampf um Mitbestimmung als Ressource spürbar wurde.

Für die Vertrauensbildung ist es förderlich, wenn eine klare gewerkschaftliche bzw. arbeitsorientierte Haltung eingenommen wird. Schließlich werden Akteure als vertrauenswürdig wahrgenommen, die zusätzlich Anerkennung hinsichtlich ihrer beruflichen Fähigkeiten (Fachwissen, Arbeits-einstellung, Kompetenz) genießen. Fehlt hingegen eines der genannten Merkmale, setzt die Arbeitgeberstrategie in der Regel genau da an, um zu isolieren und zu spalten. Positiv gewendet müsste an der Ausprägung dieser Fertigkeiten demnach gezielt gearbeitet werden. Gerade in heißen Konfliktphasen, in denen aufgrund hoher Kraftanspannung, Fokussierung bspw. auf juristische Verfahren usw. die Verbindung zwischen zentralen Akteuren und Belegschaft unter Druck gerät, wird die sicht- und erlebbare Interessenvertretung und aktive gewerkschaftliche Praxis im Betrieb in der Belegschaft besonders wertvoll.

Reaktive und weniger beteiligungsorientierte Arbeitsweise der zentralen Akteure

In der vergleichenden Analyse der Fallbetriebe konnten wir neben der oben skizzierten proaktiven Arbeitsweise ein weiteres Muster identifizieren, das gekennzeichnet ist durch seine reaktive und weniger auf die Beteiligung der Belegschaft ausgerichtete Arbeitsweise. Für die zentralen Akteure dieses reaktiven Musters ist charakteristisch, dass Betriebsratsvorsitzende oftmals viele Aufgaben- und Arbeitsbereiche in Personalunion ausführten bzw. ausführen mussten, da laut eigenen Aussagen die Zusammenarbeit im Gremium nicht funktionierte oder aber auch andere Betriebsräte ihre Arbeit behinderten.

Das führte in einzelnen Fallbetrieben teilweise zu einer strukturellen Überlastung dieser Personen. Die Arbeit in ständiger direkter Konfrontation mit dem Arbeitgeber erschwerte den Akteuren zudem den Aufbau und Erhalt einer strukturierten Arbeitsweise im Gremium. Dadurch fehlte einerseits die Zeit für regelmäßigen Kontakt zur Belegschaft und andererseits für die Ausarbeitung klar definierter Ziele der Arbeit des Betriebsrats und eine strategisch geplante Arbeitsweise. So kam es in einem Betrieb mehrfach dazu, dass Betriebsversammlungen nur von einem kleinen

Teil des Gremiums, und somit unzureichend, vorbereitet waren, was der Arbeitgeber nutzen konnte, um vor allem den Betriebsratsvorsitzenden in seiner Funktion vor der Belegschaft infrage zu stellen. Bei *Brama* scheute der Betriebsrat die offene Auseinandersetzung mit der Geschäftsleitung und verschleppte die turnusgemäß anstehende Betriebsversammlung. Das nahm die Geschäftsleitung ebenfalls zum Anlass, dem Betriebsrat eine unzulängliche Arbeitsweise vorzuhalten. Bei *Präziso* und *Vehika* zeichnete die Akteure des vorliegenden Musters aus, dass sie aufgrund der andauernden Zermürbungstaktik des Arbeitgebers zeitweise einer strategischen Fokussierung auf juristische Maßnahmen folgten, um sich gegen die Angriffe zu wehren. Auch bei der Verbesserung von Arbeitsbedingungen verließen sich diese Betriebsräte teilweise auf juristische Maßnahmen, anstatt zunächst die Belegschaft und Gewerkschaft einzubeziehen. In diesem Zusammenhang beschreiben einige Beschäftigte, dass eine beteiligungsorientierte Arbeitsweise und die damit verbundene Belegschaftsnähe vernachlässigt wurde, worunter die Bindung zwischen Belegschaft und Betriebsrat zu leiden hatte.

Die harten Angriffe (Abmahnungen, Kündigungen, Isolation) auf einzelne Akteure durch stark mitbestimmungsfeindliche Arbeitgeber führten in einigen Fallbetrieben (*Präziso*, *Vehika*, *Walzer*) scheinbar teilweise zu persönlichen Auseinandersetzungen mit Werk- oder Geschäftsleitung. Laut Aussagen von befragten Beschäftigten und Betriebsräten schien dies zeitweise den Konflikt im Betrieb zu prägen und die eigentliche Arbeit des Betriebsrats wurde gewissermaßen vernachlässigt oder konnte nicht mehr im Unternehmen präsent gemacht werden. Auf die Belegschaft wirkte es so, dass die Konzentration mehr und mehr auf dem persönlichen Abwehrkampf lag. Diese Konfliktkonstellation nutzte der Arbeitgeber wiederum, die Arbeitsweise des Betriebsrats und seiner Vorsitzenden vor der Belegschaft infrage zu stellen, indem er auf unnötig verursachte Kosten hinwies. Der wachsende Druck durch den Arbeitgeber, verbunden mit dem nachlassenden Rückhalt in der Belegschaft, führte einige Akteure zunehmend in eine Situation, in der sie sich von außen Unterstützung organisieren mussten oder in einzelnen Fällen zunächst versuchten, Teile des Konflikts im »Alleingang« zu lösen. Daher kam es teilweise dazu, dass wenig bis keine Rücksprache mehr mit Betriebsratsmitgliedern gehalten wurde. Die emotionalisierte Situation, in die sie durch das Agieren des Unternehmens geraten waren, zwang sie zu schnellem und möglicherweise auch nicht ab-

gesprochenem Handeln. Für einige Akteure war der Druck schlussendlich so groß, dass sie aus dem Unternehmen ausschieden.

Durch eine eher reaktive oder wenig strategische Arbeitsweise und den kaum ausgeprägten Rückhalt in der Belegschaft sind die Personen im Einzelnen angreifbarer, was wiederum die Vertretungswirksamkeit des gesamten Betriebsrats schwächen kann. Der Verlust der Anerkennung in der Belegschaft bietet dem Arbeitgeber wiederum mehr Angriffsmöglichkeiten auf zentrale Akteure.

Rückhalt im privaten Umfeld und finanzielle Absicherung als wichtige Stütze für Konfliktfähigkeit

Neben dem Rückhalt in der Belegschaft ist der private Rückhalt ein weiterer, wichtiger Aspekt, um der Arbeit als Interessenvertretung in meist andauernder Konfliktlage unbeschadet nachgehen zu können. Wird die Tätigkeit als Interessenvertretung von der eigenen Familie, Verwandtschaft und auch Freunden verstanden, unterstützt und mitgetragen, bedeutet das für die einzelnen Akteure einen stärkeren Rückhalt bzw. eine positive Wirkung auf die Stabilität ihrer Persönlichkeit. Auch eine gewisse (finanzielle) Sicherheit in Bezug auf den möglichen Verlust des Arbeitsplatzes hilft den einzelnen Akteuren, ihre Arbeit als Interessenvertreter selbstbewusster und auch unabhängiger ausführen zu können. Besonders deutlich wird dies im Fall *Hauser*. Dort organisierte sich der heutige Betriebsratsvorsitzende, der zum Zeitpunkt der Kündigung noch normales Betriebsratsmitglied war, für die Zeit, in der ihm kein Lohn gezahlt wurde, im privaten Kreis finanzielle Unterstützung in Form eines Solifonds. Darüber hinaus bekam er von vielen Seiten Solidaritätsbekundungen und Zuspruch für seine Hartnäckigkeit gegenüber dem Arbeitgeber. Sowohl die finanzielle als auch die solidarische Unterstützung durch zahlreiche Personen bestärkten ihn in seiner Haltung und halfen ihm, dem Druck des Arbeitgebers standzuhalten. Bei *Wehaga* deutete der Betriebsratsvorsitzende an, über monetäre Rücklagen zu verfügen, die ihn im Falle des Verlustes seiner Arbeitsstelle finanziell stützen. Somit könne er offensiver in die Konflikte mit dem Arbeitgeber gehen. Auch die anderen Akteure berichteten davon, wie wichtig ihnen ein stabiles familiäres Umfeld gerade in intensiven Konfliktphasen gewesen ist. Zum einen konnten bzw. können die Akteure mit Familie und/oder Freunden über ihre beruflichen Probleme sprechen, fanden dort aber gleichzeitig auch einen Ort ohne andauernden Spannungszustand.

Gleichzeitig kann das private Umfeld womöglich auch von außen besser einschätzen, dass die Betroffenen die berufliche Situation nicht mehr bewältigen können. Psychische Stabilität durch privaten sozialen und finanziellen Halt spielen in der Ausübung der Funktion als arbeitnehmerseitige Interessenvertreter eine zentrale Rolle.

Wie auch in den anderen Kapiteln zu Beschäftigtenpraktiken deutlich wird, hängt der Erfolg beim Kampf um Mitbestimmung nicht vom Handeln einer einzelnen Person ab. Zentrale Akteure, die sich für die Interessen anderer einsetzen, sind jedoch ein wesentliches Element für eine gelebte und erfolgreiche Mitbestimmungskultur in den Unternehmen. Im Grunde genommen gelten die Angriffe der Arbeitgeber auf sie als Individuen in erster Linie (den Interessen) der Belegschaft. Um die Wirkung der Angriffe auf einzelne Akteure abzufedern, muss dieser Umstand der Belegschaft verdeutlicht, ein besserer Schutz einzelner sichergestellt und die Verantwortung der Interessenvertretung auf viele Schultern verteilt werden.

6.3 Gewerkschaft als Ressource und Akteur

Gewerkschaften sind *ein* zentraler Bestandteil in Kämpfen um Mitbestimmung. Obgleich sich die von uns untersuchten Konflikte durch ein komplexes Zusammenspiel einer Vielzahl von Akteuren und Ressourcen auszeichnen, so lässt sich zusammenfassend dennoch festhalten, dass gerade Gewerkschaften im Kampf um Mitbestimmung eine sichtbare Stärkung und Stütze für die Beschäftigtenseite darstellen. Gewerkschaften treten im Kampf um Mitbestimmung in verschiedenen Rollen, die in der Praxis verwoben sind und sich nur analytisch trennen lassen, in Erscheinung (vgl. Freeman/Medoff 1984; Schroeder 2014). Sie treten als Organisation auf, sind wichtige Ressource und oftmals zugleich handelnder Akteur in der Auseinandersetzung. Nicht zuletzt sind Gewerkschaften komplexe Institutionen im deutschen System der Erwerbsregulierung. Es scheint zentral, diese unterschiedlichen Rollen zu differenzieren, um verstehen zu können, welche Rolle »die Gewerkschaft« in den Konflikten einnimmt (vgl. Tabelle 5).

Als Organisationen verfügen Gewerkschaften über einen eigenen Apparat mit personellen, finanziellen, materiellen und machtpolitischen Ressourcen; sie verfolgen eigenständige organisationspolitische Grundsätze und politische Ziele (vgl. Schmitter/Streeck 1981; Schmalz/Dörre 2014);