

5.1 Maßnahmen der Arbeitgeberseite

Behinderung von Mitbestimmung im Betrieb tritt in ganz unterschiedlichen Formen auf. Sie lassen sich in vier Kategorien von Maßnahmen oder Taktiken differenzieren:

- (1) *Juristische* Maßnahmen umfassen die Kündigung oder Abmahnung von Betriebsräten oder engagierten Aktivisten; in einigen Fällen erstattete der Arbeitgeber Anzeige oder verhängte ein Hausverbot. Auch gab es Fälle, in denen der Arbeitgeber ein Amtsenthebungsverfahren gegen einen Betriebsrat einleitete. Das Ergebnis von Betriebsratswahlen wurde z. T. juristisch angefochten.
- (2) *Soziale* Taktiken betreffen das Miteinander, das soziale Zusammenleben im Betrieb. Der Arbeitgeber übt hierbei über die unmittelbare Kommunikation und Interaktion Druck auf die Akteure aus. Dazu zählen (verbale) Drohungen (z. B. mit Kündigung, Verlagerung), (willkürliche) Versetzungen, die räumliche Isolierung, Mobbing und individuelle Diskriminierung (z. B. das wiederholte Übergangenwerden bei Lohnerhöhung, Versetzung, Ablehnung von Urlaubs- oder Schichtwünschen). Oft geht es den Arbeitgebern darum, die Aktivisten zu isolieren und die Belegschaft zu fragmentieren, was notwendig ist, um die Deutungshoheit über Konflikte und den Rückhalt relevanter Teile der Belegschaft (zurück)zugewinnen. Anreize wie Tankgutscheine, eine Extravergütung, eine Beförderung oder sonstige Privilegien für konforme Beschäftigte oder »Aussteiger« sind weitere Mittel.
- (3) *Partizipationsbezogene* Taktiken beziehen sich auf die Praktiken und Strukturen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Hierzu zählt die alltägliche, latente Behinderung von Mitbestimmung, wie die Missachtung von Beteiligungsrechten des Betriebsrats, die in unseren Fällen an der Tagesordnung ist. Eine andere Strategie besteht darin, den Beschäftigten zur Umgehung der gesetzlich verbrieften Institutionen alternative Lösungen anzubieten. Sogenannte Andere Vertretungsorgane (AVOs) – als freiwillige, nicht einklagbare Gremien, die als Betriebsratsersatz fungieren können, aber keine vergleichbaren Rechte besitzen – wurden in einigen Fällen vom Arbeitgeber als Substitut eingesetzt. Betriebliche Vereinbarungen für Arbeitszeitregelungen und Lohnerhöhungen sollten in manchen Betrieben den unerwünschten Tarifvertrag ersetzen. In

einigen Fällen gelang es dem Arbeitgeber, mit der Aufstellung eigener Listen für die Betriebsratswahl arbeitgebernahe Betriebsräte zu installieren.

- (4) Letztlich lassen sich in den Fällen auch *wirtschaftliche* Taktiken identifizieren. Diese reichen von der (Androhung der) Restrukturierung von Abläufen bis hin zur Ausgliederung von Leistungen (Outsourcing) und der Schließung des Standortes (wie im Fall *Howo*), um Mitbestimmung zu unterbinden.

Im folgenden Abschnitt entwickeln wir anhand von vier Dimensionen eine einfache Typologie von Arbeitgebermaßnahmen. Diese dient im Wesentlichen dazu, die empirischen Befunde zu kategorisieren und einzuordnen.

5.2 Typen der Behinderung von Mitbestimmung

Die von uns untersuchten Betriebe deuten auf eine hohe Varianz hinsichtlich der Praktiken der Behinderung von Mitbestimmung hin. Diese Varianz zeigt sich auf vier Ebenen, die zur Charakterisierung von Managementpraktiken sinnvoll erscheinen (vgl. Kapitel 2). Sie betreffen

- (1) die grundlegende *Orientierung* des Managements (vgl. Trinczek 2004) und die Zielsetzung, die mit den Behinderungsstrategien verfolgt wird;
- (2) die jeweils gewählten *Praktiken* (auch als »Maßnahmen« oder »Strategien« bezeichnet), die sich hinsichtlich ihrer *Intensität* unterscheiden lassen;
- (3) den *strategischen Gehalt*, also die Frage, inwieweit das Management Behinderungspraktiken strategisch-planvoll oder aber eher ungeplant und z. T. auch situativ, ad hoc, wählt und ausführt;
- (4) den Einsatz von *Ressourcen und Machtmitteln* (vgl. Schmalz/Dörre 2014), die dazu dienen, die Praktiken gegenüber den beteiligten Akteuren der Beschäftigtenseite (Betriebsräte, Beschäftigte, Gewerkschaft) in die Tat umzusetzen und somit letztlich die Orientierungen und Interessen zur Geltung zu bringen.