

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 zermürbenden 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*)

»Und da ist es auch so, im Konzern sind extreme Unterschiede da. Also, das muss man wirklich sagen. [...] Zum Beispiel haben die am Hauptstandort [...] alle Vergünstigungen, die es da so gibt. Die haben zum Beispiel Kurzarbeiteraufstockung und alles so Geschichten. Da ist alles, was es hier jetzt gar nicht gibt. Da drüben ist alles tarifgebunden, Arbeitgeberverband und so weiter und so fort. Aber bitte nicht im Osten.« (BR *Präziso*)

Zur Zeit der Fallerhebung war rund die Hälfte der Belegschaft gewerkschaftlich organisiert. Unter den Mitarbeitern herrschte hinsichtlich des Entgeltlevels und der allgemeinen Arbeitsbedingungen über die Jahre eher eine gewisse Genügsamkeit. Gleichzeitig, so wird berichtet, machten steigender Leistungsdruck und immer wieder auch eine wenig wertschätzende Führungskultur den Leuten zu schaffen. Diese widersprüchliche Grundstimmung ist bedeutsam für den Konfliktverlauf.

4.4.2 Chronologie des Konflikts

Über Jahre funktionierte das System der betrieblichen Mitbestimmung ohne größere Eruptionen. Aus Sicht der heute aktiven Gewerkschafter und Betriebsräte trug dazu auch bei, dass jahrelang tendenziell sogenannte »unabhängige« Betriebsräte die Mehrheit im Gremium hatten, die sich, – auf ausdrückliche Distanz zur Gewerkschaft bedacht –, selten mit der Arbeitgeberseite anlegten, sondern ihre Arbeit vielmehr auf den von Unternehmensseite aus gesteckten Rahmen beschränkten.

Zugleich gab es angesichts der skizzierten widersprüchlichen Grundstimmung in der Belegschaft offensichtlich längere Zeit keinen offenen Anlass, die Kultur der Mitbestimmung in Zweifel zu ziehen, während die Geschäftsführer zudem als erfolgreich sowie dem Standort verpflichtet galten. Sie genossen in der Belegschaft vorwiegend einen gewissen Respekt und verfügten über Autorität in ihrer Führungsrolle. Gleichzeitig kritisierten Kollegen jedoch auch immer wieder Züge einer disziplinierenden, wenig wertschätzenden Führungskultur der mittleren Führungsebene, die aus Sicht von Betriebsräten und Beschäftigten bei Widerspruch oder Fehlern häufig mit Sanktionen, Druck und Formen der Herabwürdigung reagierte. Diese Kultur setzt sich nach Aussagen von Befragten bis heute fort und wird vor allem bei einer Reihe von Führungskräften der mittleren Ebene

angesiedelt, während die Geschäftsführung zur Zeit der Fallerhebung weiterhin vorwiegend Ansehen und Akzeptanz genoss².

Veränderungen dieses Status quo und Konflikte um die Mitbestimmung traten im Zusammenhang mit Warnstreiks während einer Tarifrunde vor einigen Jahren sowie rund um die in diesem Zeitraum stattgefundenen Betriebsratswahlen erstmals offener zutage. Mit der Tarifrunde änderte sich das Klima: Eine Mehrheit der Gewerkschaftsmitglieder sowie Teile der nicht organisierten Belegschaft forderten im Zusammenwirken mit der zuständigen Gewerkschaft Verbesserungen der tariflichen Regelungen und äußerten in diesem Zuge auch erstmals deutlicher Kritiken an der bisherigen ›Handschlagpolitik‹ unter Führung der sogenannten unabhängigen Betriebsratsmehrheit:

»Der Betriebsrat, der hatte sich zusammengesetzt, das war so halbe-halbe, Gewerkschaft und auch arbeitgebernah und da ist das dann hier am Tisch wie folgt: Wie sieht es aus, machen wir 1,8 Prozent – ja okay. Und da sollte das dann eben anders laufen. Und da stand auch die Belegschaft hinter uns. Da gab es dann einen Streik, einen Warnstreik, wo alle mal eine Stunde vor das Tor gegangen sind und ausgestempelt haben und alles war ganz sauber. Da ging das eigentlich los, dass die gemerkt haben: Oh, hier ist Widerstand da.« (BR *Präziso*)

Erstmals beteiligte sich die Belegschaft engagiert am Warnstreik und setzte nach einer kurzen, aktiven Tarifrunde tatsächliche Verbesserungen durch. Eine wichtige Rolle in dieser Bewegung spielten insbesondere einige der gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte, die im Gremium bisher eine Minderheitenposition innegehabt hatten. Sie repräsentierten in ihrer Haltung zur Tarifbewegung eine gewerkschaftlich und stärker konfliktorientierte Betriebsratsarbeit, die nun auch in Teilen der Belegschaft mehr Unterstützung fand. Ab diesem Zeitpunkt begann sich der Konflikt, spürbar zu entfalten: Die Geschäftsleitung reagierte empört. Erstmals deutete der Geschäftsführer an, diesem »neuen Wind« im Unternehmen entgegenzutreten und zumindest einen der aktiven Betriebsräte mit Hinblick auf die nächste Betriebsratswahl loswerden zu wollen.

2 | Das ändert sich nach Aussage der Betriebsräte inzwischen dramatisch, da die Geschäftsführung offensichtlich wenig Geschick zeigt im Umgang mit der in den letzten Jahren einsetzenden Strukturkrise auf Basis von E-Mobilität und Digitalisierung, insbesondere in der Automobil- und Zulieferindustrie.

»Da gab es den ersten Warnstreik [...]. Da ist der Spruch gefallen, von dem Geschäftsführer, [...] zum Gewerkschaftssekretär: »Der NN (Betriebsratsmitglied) kommt weg. Weil hier später Betriebsratswahl war. Ende vom Lied war, mehr IG-Metaller waren drin als Unabhängige. Da ist ihr Kartenhaus zusammengebrochen. Das war eine ganz schlimme, ganz heiße Phase.« (BRV *Präziso*)

Die Erfahrung mit der erfolgreichen Tariffbewegung führte in Teilen der Belegschaft zu einer offeneren Unterstützung für den neuen Kurs in der Betriebsratsarbeit, während die Geschäftsführung deutlich werden ließ, an der aus ihrer Sicht bewährten »vernünftigen« Zusammenarbeit der Betriebsparteien festzuhalten. Als Ausdruck dieser gewissen Polarisierung und unter dem Eindruck der Tarifrunde kam es in der kurz darauf stattfindenden Betriebsratswahl zu einer Listenwahl, bei der zwei Listen antraten. Die Mehrheitsverhältnisse wendeten sich nun zugunsten der aktiven IG-Metall-Betriebsräte und zuungunsten der sogenannten unabhängigen Betriebsräte. Zu den »Gewinnern« zählte unter anderem jener Kollege, den die Geschäftsführung gerne losgeworden wäre – und wurde nun zum Vorsitzenden des Betriebsrats gewählt. Es setzte eine Wende in der Arbeit des Betriebsrats ein: Mit dem Anspruch des neu zusammengesetzten Gremiums, Arbeitnehmerinteressen im Rahmen der betriebsverfassungsrechtlichen und tariflichen Möglichkeiten besser als bisher zu vertreten, nahm die Widerständigkeit zu. Das wiederum verschärfte offensichtlich den Konflikt mit der Arbeitgeberseite, die sich nun auf die veränderte Arbeitsweise und Haltung des Betriebsrats einstellen musste.

»Ich schätze mal, seit zwei Jahren nimmt das extrem zu, wirklich. [...] ich vermute, als die gemerkt haben: Ja, hier, also in dem Betriebsrat, wie er jetzt zusammengesetzt ist, ist dieses Durchregieren nicht mehr so da.« (BR *Präziso*)

Gleichzeitig reduzierte die zuständige Gewerkschaft nach erfolgreich abgeschlossener Tariffbewegung und den veränderten Mehrheitsverhältnissen nach der Betriebsratswahl den Ressourceneinsatz wieder und ging zur üblichen Betreuung über. Der tägliche Kampf um Mitbestimmung und die Ausübung gewerkschaftlicher Rechte oblag damit in erster Linie den betrieblichen Akteuren und dem neu gewählten Betriebsrat, die einerseits gestärkt aus den Auseinandersetzungen hervorgegangen waren, nun aber auch neue, komplexe Konflikte auszutragen hatten. In diesem Zusammenhang merken die befragten Betriebsräte an, dass eine weiterführende en-

gere Begleitung durch einen hauptamtlichen Gewerkschaftssekretär wünschenswert und vermutlich hilfreich gewesen wäre.

Aus der Perspektive eines (interviewten) Geschäftsführers wiederum setzte sich – im Vergleich zu den vorangegangenen Jahren – nun eine Betriebsratsarbeit durch, die sich mehr mit »Recht haben und Recht bekommen« als mit dem Wohl des Unternehmens und seiner Belegschaft befasste. Ein Teil der Betriebsräte versteckte sich hinter Gesetzen und lasse sich tendenziell von der Gewerkschaft instrumentalisieren, anstatt mit gesundem Menschenverstand zu agieren und partnerschaftlich, gemeinsam mit der Geschäftsführung Verantwortung zu übernehmen. Betriebliche Mitbestimmung und die Existenz von Betriebsräten seien eine wertvolle Errungenschaft und werden von Unternehmensseite nicht angezweifelt. Wohl aber die Art und Weise, *wie* der nun amtierende Betriebsrat agiere – er zeige sich verantwortungslos, agiere ohne Augenmaß und suche, jeden Vorteil zu seinen Gunsten zu nutzen.

Prägend für den weiteren Konfliktverlauf ist seitdem eine latente Dauerauseinandersetzung, die zwar ohne ganz große Eskalationen, jedoch kräftezehrend für beide Seiten verläuft – es findet ein ständiger Kampf um Mitbestimmung statt.

Konkret befindet sich ein Teil des Betriebsrats, insbesondere der Vorsitzende, im Modus eines Dauerkonflikts mit der Unternehmensleitung, der in seiner Intensität aus Sicht beider Parteien das normale Maß übersteigt und als (ver)störend wahrgenommen wird. Prägend ist ein zähes Ringen in nahezu jeder Frage, in der Betriebsräte in Widerspruch zum Arbeitgeber treten oder in der eine der Betriebsparteien sich mit der anderen Betriebspartei zu eigenen Anliegen und Vorhaben abstimmen muss.

Die Maßnahmen, die der Arbeitgeber nach Aussage der Betroffenen ergreift, sind dabei eher unterschwelliger Art, erzielen jedoch eine nicht zu unterschätzende Wirkung. Aus Sicht des Betriebsrats äußert sich die Behinderung der Mitbestimmung einerseits im penetranten Zurückhalten von Informationen und einer »Dehnung« bzw. eines Ausnutzens sämtlicher betriebsverfassungsrechtlich vorhandenen Nischen durch die Arbeitgeberseite. Beispielhaft berichtet wurde das anhand der Auseinandersetzung über eine Betriebsvereinbarung, auf die die Belegschaft lange gewartet hatte: Über Monate zogen sich die Verhandlungen, in denen sich die Arbeitgeberseite nach Aussage der befragten Betriebsräte kaum bewegte, während sie nach außen vorgab, man sei einer Einigung nahe – wäre nur der Betriebsrat

nicht so stur. Schlussendlich wurde eine Einigungsstelle einberufen und ein Ergebnis mittels eines Einigungsstellenspruchs durch den Einigungstellenvorsitzenden mehr oder weniger erzwungen.

Gleichzeitig, so die Wahrnehmung der befragten Betriebsräte, scheint die Arbeitgeberseite darauf zu achten, dem Betriebsrat keinerlei Erfolge zuzugestehen und in jeder Sache »das letzte Wort« zu behalten. Infolgedessen zöge sich selbst die Klärung einfachster Belange über Wochen und Monate hin, ohne dass der Betriebsrat sie als erledigt abhaken könne. Immer wieder müsse nachgefragt und nachgehakt werden, Aufgaben liefen auf und für die Belegschaft entstünde infolgedessen der Eindruck, dass sich »wenig oder nichts bewegt«. Gleichzeitig, so die Berichte, ließe die Geschäftsführung keine Gelegenheit aus, den Betriebsrat vor den Augen der Belegschaft schlecht aussehen zu lassen bzw. dem Betriebsrat keine Erfolgsmeldungen zu »gönnen«.

»Also der Grundsatz ist: kein Erfolg dem Betriebsrat, auf jeden Fall. Egal was. [...] Doch immer begründet und dann wird das ganz schnell in der Belegschaft so gedreht, dass der Betriebsrat nicht möchte, dass es der Firma gut geht oder die wollen bewusst der Firma schaden. Das wird schon versucht, der Belegschaft rüberzubringen.« (BRV *Präziso*)

Hinzu kommt, dass sich aus Sicht der Betriebsräte und befragten Beschäftigten die schon früher kritisierte, eher subtil wirkende Führungskultur einer gewissen Disziplinierung und Einschüchterung verstärkt hat und spätestens seit den Betriebsratswahlen 2014 den Konflikt prägt. Auffallend sei, dass dies kaum direkt mit der Geschäftsführung in Verbindung zu bringen sei, eher im Gegenteil: Diese verstehe es, sich in der betrieblichen Öffentlichkeit jovial, fürsorglich, verständig, wirtschaftlich erfolgreich sowie respektvoll im Umgang mit Belegschaftsinteressen zu präsentieren, während in den darunterliegenden Hierarchieebenen ein zuweilen harscher, autoritärer und willkürlicher Umgang mit den Mitarbeitern herrsche und geduldet würde.

»Die Geschäftsführung hat den Vorteil an dem Standort hier, die stehen immer in der Sonne. Die sind eingesetzt worden nach der Krise, [...] haben das auch gut gemanagt hier und wir sind ja nach der Krise ganz steil nach oben geschossen. [...] Und die verstehen, diese Erfolge der Belegschaft als ihre Erfolge zu verkaufen.« (BRV *Präziso*)

Entgegen des vorwiegend positiven Images der Geschäftsführung prägt die Unternehmens- und Mitbestimmungskultur nach Aussage der Interviewpartner ein System subtil wirkender Maßnahmen zur Maßregelung.

»Du stehst an einer Maschine, fährst einen Crash. Keine schöne Sache. Unangenehm. Aber dort kann es bis zu einer Dreifach-Bestrafung kommen. Punktabzug, Abmahnung und was war es noch, das war ein anderer Fall, da hat einer nicht so gearbeitet wie der Schichtleiter es wollte, also der war im Schichtplan und sollte dann anders arbeiten. Hat aber gesagt, den freien Tag hatte ich und den nehme ich. Und dann hat er den Tag auch nicht bezahlt gekriegt. Da hast du dann drei Strafen für eigentlich kein Vergehen gekriegt.« (BRV *Präziso*)

Mit einem System zur Leistungsvergütung verfügen die Vorgesetzten zudem über ein Instrument, das in Verbindung mit disziplinierenden Führungsmethoden missbraucht und zur Maßregelung eingesetzt werden kann.

»Jeder bei uns weiß: Interne Kritik ist nicht angesagt. Wenn du mit Kritik an der Firma oder der Geschäftsführung auffällst, dann gibt es Reaktion. Hundertprozent. Das kann sogar erst mal positiver Natur sein – aber man zeigt dir, wir haben dich im Blick. Meistens folgt Druck oder Ärger. Deine Leistung stimmt plötzlich nicht, Fehler werden penibel besprochen oder der Ton wird einfach rauer. Das Spiel kennen hier alle, seit Jahren – und da überlegst du dir gut, ob du dich bewegst oder lieber eben nur deinen Job machst.« (GAK *Präziso*)

Wiederholt sprechen direkte Vorgesetzte Abmahnungen aus und üben damit Druck aus, auch wenn sich ein Teil dieser Abmahnungen bei Prüfung später wiederholt als ungültig erweist, weil sie bspw. von der Personalleitung nicht autorisiert wurden. Unschwerwiegend werden Andeutungen gemacht, dass man Folgen zu erwarten habe, wenn man sich nicht fügt – und tatsächlich kommt es, so die Befragten, nicht selten zu Versetzungen, Abgruppierung und anderen Maßnahmen, wenn jemand den Mund aufmacht oder mit dem Betriebsrat zusammenarbeitet.

Auch der Betriebsrat bzw. seine Mitglieder sind von dieser Kultur betroffen: Bei Gesprächen zwischen Führungskräften und Beschäftigten sind Führungskräfte darauf bedacht, die Anwesenheit eines Betriebsrats zu vermeiden, es wird versucht, Gespräche zwischen Betriebsrat und Beschäftigten in den Werkshallen zu unterbinden und immer wieder untersagen Vorgesetzte den in der Produktion beschäftigten Betriebsratsmitgliedern die Teilnahme an Betriebsratssitzungen. Betriebsratsmitglieder wurden

willkürlich an andere Anlagen versetzt, ihrem Eindruck nach, um zu zeigen, dass das Unternehmen am längeren Hebel sitzt und dass es Folgen hat, wenn man opponiert.

Auch »Positivmaßnahmen« zählen nach Einschätzung der Befragten zum Repertoire der Behinderung bzw. Beeinflussung der Betriebsratsarbeit, wenn Personen gezielt begünstigt, bevorzugt oder bessergestellt werden. Ein Beispiel stellte die zeitweise unerwartete Besserstellung hinsichtlich der Arbeits- und Entgeltbedingungen eines frisch gewählten Betriebsratsmitglieds dar. Die Befragten interpretieren den Vorgang so, dass möglicherweise gezielt versucht wurde, Betriebsräte zu manipulieren bzw. durch Besserstellung aus dem Kollektiv herauszulösen.

Aus Perspektive der Betriebsräte ist ihr Bemühen, mit der Geschäftsleitung ein Niveau der sachlichen Zusammenarbeit auf Grundlage gegenseitiger Akzeptanz als Akteur der Mitbestimmung zu finden, im Wesentlichen gescheitert. Stattdessen ist die Kultur der Mitbestimmung zunehmend von juristischen Auseinandersetzungen und Machtkämpfen geprägt, die Kraft und Ressourcen binden und der Belegschaft schwer zu vermitteln sind. Der Betriebsrat versucht unter großem Kraftaufwand nach eigenen Angaben immer wieder, eine sachlich geprägte Zusammenarbeit mit dem Unternehmen zu erreichen, was jedoch nur selten gelingt. Weiter sei er darauf bedacht, sich nicht in die Ecke der »Daueropposition« drängen zu lassen, sondern immer wieder Verbesserungen für die Beschäftigten zu erreichen, jederzeit ansprechbar für Kollegen zu sein und ihnen gegen die skizzierte schwierige Führungskultur den Rücken zu stärken.

Aus Sicht der Geschäftsleitung stellt sich die Lage hingegen so dar, dass es dem Betriebsrat mehrheitlich nicht mehr um die Sache ginge, sondern nur noch darum, sich gegen den Arbeitgeber durchzusetzen. Der Betriebsrat habe sich in einen Schützengraben verzogen, aus dem er nicht mehr herauskomme und torpediere die sachliche Zusammenarbeit. Es sei daher kein Wunder, dass gerade auch die mittlere Führungsebene, die diese Sturheit in der täglichen Arbeit ausbaden müsse, teilweise unwirsch und ärgerlich reagiere. Die Situation sei für alle Beteiligten unangenehm und es sei Sache des Betriebsrats, seine Haltung grundlegend zu überdenken und zu ändern.

Im Betriebsrat ist man ansonsten dazu übergegangen, Auseinandersetzungen immer wieder mithilfe externer Dritter zu führen und sich sowohl die Hilfe der Gewerkschaft als auch von Rechtsanwälten zu organisieren.

Letzteres wiederum trifft in der Belegschaft nur teilweise auf Verständnis, wird von der Geschäftsleitung als Schwäche und Geldverschwendung ausgelegt und zieht die Klärung verschiedener Fragen ebenfalls in die Länge – gleichzeitig bedeutet es eine gewisse Entlastung und Sicherheit für den Betriebsrat. Über den inzwischen erreichten Rückhalt in der Belegschaft machen die befragten Betriebsräte und Beschäftigten differenzierte Angaben: Teilweise wird der Dauerstreit als störend empfunden, auch als persönliche Fehde, andere wiederum nehmen es weniger wahr, sondern erwarten vielmehr praktische Lösungen. Alles in allem kann sich der Betriebsrat jedoch auf Vertrauen in einem wesentlichen Teil der Belegschaft stützen, das allerdings noch zu wenig in einer aktiven, sichtbaren Haltung (bspw. in Gegenwehr zu Vorgesetzten, mehr Eigeninitiative) zur Geltung käme.

Die gegenseitige Akzeptanz zwischen den Betriebsparteien hat auf beiden Seiten gelitten, während die Dauerauseinandersetzung weiter mit viel Energie und Ressourceneinsatz ausgetragen wird.

4.4.3 Einordnung

Der Fall *Präziso* steht beispielhaft für einen anhaltenden, hier so bezeichneten »Stellungskrieg«, den beide Parteien mit hohem Ressourceneinsatz führen. Da der Konflikt hauptsächlich ohne offene Eskalationen (bspw. Kündigungen des Betriebsrats) verläuft und sich seit Jahren hinzieht, könnte ein außenstehender Beobachter ihn bei oberflächlicher Betrachtung auch als übliches »Ringens« zwischen den Betriebsparteien interpretieren. Tatsächlich aber hat der Konflikt eine latent hohe Intensität entwickelt und beide Seiten haben ihre Aktivitäten darauf ausgerichtet, der anderen Betriebspartei möglichst wenig Spielraum und Erfolg zu ermöglichen. Diese Entwicklung hat ihren Ursprung vor allem in einer Veränderung der Haltung der Belegschaft, die sich nach Jahren der »Genügsamkeit« und Gewöhnung an eine unkritische Betriebsratsarbeit mehr Rechte und bessere Bedingungen wünschte und bereit war, dafür aktiv zu werden (Warnstreik, Wahlverhalten).

Die Arbeitgeberseite sah sich gezwungen, ihr Agieren gegenüber dem Betriebsrat umzustellen, zunächst wohl mit dem offensichtlichen Ziel, sich weiterhin die gewohnte Entscheidungshoheit zu erhalten und den Betriebsrat nur bedingt einzubeziehen. Nachdem dies im Zuge der Hartnäckig-

keit, Widerständigkeit und auch einer professionelleren Arbeitsweise des Betriebsrats nicht aufging, wurden die Maßnahmen unter der Hand verschärft – ohne sich öffentlich vom Prinzip der Mitbestimmung zu distanzieren oder sich womöglich juristisch angreifbar zu machen.

Laut unserem Ordnungsvorschlag ging der Arbeitgeber von der situativen Behinderung der Mitbestimmung (Typ 2) zu einer, wenn auch verdeckten, tendenziell strategischen Behinderung über, ggf. mit dem Kalkül, zentrale Akteure zu zermürben und loszuwerden. Auf Arbeitgeberseite scheint die feste Überzeugung zu herrschen, dass man mit diesem Betriebsrat nicht zusammenarbeiten kann.

Hinsichtlich der Arbeitnehmerpraktiken dokumentiert der Fall anschaulich das Bemühen der Betriebsräte, sich mit allen zur Verfügung stehenden juristischen Mitteln, großer Ausdauer und unter hohem persönlichen Einsatz zentraler Akteure einzubringen, dabei auch verschiedene Etappenerfolge zu erzielen – ohne jedoch eine wirkliche Wende zu erreichen. Die stärkere Ausrichtung des Konflikts auf eine juristische Ebene hat zwar zu einer gewissen Entlastung des Betriebsrats und einzelnen Erfolgen geführt, den internen Konflikt aber zusätzlich befeuert, was sich an neuen Fronten äußert. Das Ringen der Betriebsparteien um die Akzeptanz und Meinungsführerschaft in der Belegschaft ist laufend umkämpft, die Geschäftsleitung steht eher wenig in der Kritik. Es ist der Arbeitnehmerseite bisher zudem kaum gelungen, die Methoden zur Behinderung der Mitbestimmung zu entlarven, um daraus wiederum Stärke für die Interessenvertretungsarbeit ziehen zu können.

Vor dem Hintergrund der über Jahre anhaltenden Auseinandersetzung hat der Konflikt – durchaus verständlicherweise – inzwischen eine persönliche Seite bekommen, die es ggf. beiden Parteien erschwert, zu einer wirklich sachlichen Zusammenarbeit zurückzukehren. Gemessen an der kräftezehrenden Intensität des Konflikts wirft der Fall, auch stellvertretend für ähnlich gelagerte Fälle, zudem die Frage auf, wie hier gewerkschaftliche Beratung und Betreuung noch besser greifen kann bzw. welche externe Unterstützung bspw. auch beide Betriebsparteien benötigen, um wieder erfolgreicher in einen Dialog zu kommen.