

zahlreiche Mitglieder wieder aus der Gewerkschaft austraten, sind Indizien dafür.

In ihrer kritischen Reflexion kommen die Gewerkschaftssekretäre zu dem Schluss, dass die unzureichende Einbindung der Angestellten ein Defizit der eigenen strategischen Orientierung ausgemacht hat. Auf den Bestand dieser Spaltungslinie innerhalb der Belegschaft konnte im Konfliktverlauf kaum eingewirkt werden und daher auch die Basis für die Beteiligung an Warnstreiks kaum vergrößert werden.

Ein weiterer Grund, den der aktuelle Betriebsratsvorsitzende für den Ausgang des Konfliktes nennt, besteht in der Personalisierung des Konfliktes. Mit den zunehmenden Angriffen auf den Betriebsratsvorsitzenden, der schon zuvor an Rückhalt in der Belegschaft eingebüßt hatte, gelang es dem Arbeitgeber, vom eigentlichen Konfliktgegenstand – der Forderung nach einem Tarifvertrag – abzulenken. Statt über die Tarifforderung, wurde in der Belegschaft nun über die vermeintlichen Verfehlungen des gewerkschaftlich orientierten Betriebsratsvorsitzenden diskutiert, die von der Anwaltskanzlei des Arbeitgebers in die Welt gesetzt worden waren, um dessen fristlose Kündigung zu begründen.

Nach dem Ausscheiden des ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden und der Einsetzung eines neuen Managements am Standort, scheint sich der Konflikt etwas entspannt zu haben. Die neue Werk- und Personalleitung zeigt sich wesentlich kooperativer, auch wenn der Betriebsrat weiterhin unzureichende Kenntnis der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates aufseiten der Geschäftsleitung beklagt. Offen ist, wie die neue Leitung auf eine mögliche erneute Verhandlungsaufforderung der Gewerkschaft zu Tarifverhandlungen reagieren würde.

4.6 Der Fall *Wehaga* – Die Klaviatur des Abwehrkampfes: Kreativ gegen routiniertes Union Busting

4.6.1 Der Betrieb

Der Fallbetrieb *Wehaga* steht illustrativ für aggressive Arbeitgeberpraktiken und intensive Auseinandersetzungen im Handel. Vorliegenden Studien zufolge sind Mitbestimmungsfeindlichkeit und Tariffucht in dieser Branche keine Seltenheit (vgl. Bormann 2007; Weber 2011; Kobel 2014; Rügemer/

Wigand 2014; Boewe/Schulten 2015; Fütterer/Rhein 2015). Die WSI-Befragung (vgl. Dribbusch/Behrens 2014: 143) weist darauf hin, dass es im ver.di-Fachbereich Handel im Vergleich zu den anderen befragten Gewerkschaftsorganisationen (IGM, IG BCE, NGG) am häufigsten Behinderungen von Betriebsratswahlen gibt: 66 Prozent der befragten Hauptamtlichen berichteten von entsprechenden Versuchen. Auch gewählte Gremien werden im Handel überdurchschnittlich oft eingeschüchtert. Insgesamt ist die Branche seit Längerem im Umbruch, auch infolge des boomenden Online-Handels. Die Unternehmen sehen sich mit einem »aggressiven Preiswettbewerb« konfrontiert (Schulten/Goes 2016: 107).

Der Betrieb *Wehaga* ist Teil eines großen Handelskonzerns mit über 100 Filialen in Deutschland und mehr als 30.000 Beschäftigten. Das Handelsunternehmen hat seinen Sitz im außereuropäischen Ausland, es gibt aber eine Deutschlandzentrale. *Wehaga* gehört keinem Arbeitgeberverband an und unterliegt damit nicht der Tarifbindung. Der allgemeinverbindliche Entgelttarif für den Einzelhandel lief zu Beginn der 2000er-Jahre aus. Das Unternehmen gibt an, dass sich die Löhne heute am Tarifvertrag des Einzelhandels orientieren. In der betreffenden Filiale arbeiten circa 120 Beschäftigte. Dem Betriebsratsvorsitzenden zufolge gibt es nur wenige Beschäftigte in Befristung oder Teilzeit. Der Männeranteil überwiegt.

Das Unternehmen gilt filialübergreifend weithin als mitbestimmungsfeindlich. Der Typologie in Kapitel 5 folgend, fällt der Betrieb eher in die Kategorie der strategischen Verhinderung von Mitbestimmung (Typ 3). Es gibt nur wenige Niederlassungen mit einem Betriebsrat. Medienberichten zufolge wurden z. T. Beschäftigte entlassen, um Mitbestimmung zu verhindern. Die Kündigung von Betriebsräten sei bei *Wehaga* »der Normalfall«, so ein hauptamtlicher Gewerkschaftssekretär. Wo es nicht gelingt, Betriebsräte zu verhindern, versuche man, das Gremium arbeitgebernah auszurichten. *Wehaga* greife »auf harte Geschichten« zurück und versuche, »die Menschen psychisch und so lange und stark unter Druck zu setzen, bis sie sagen: ›Ich gebe auf.« (GWS *Wehaga*). Auf Betriebsratsinitiativen reagiere das Unternehmen mit einer Verhinderungsstrategie:

»Fortgesetzte Angriffe auf allen Ebenen durch das Management, und zwar jeden Tag. [...] Das erleben wir in allen Konflikten. Die hören nicht auf damit. Das ist das Problem. Weil [*Wehaga*] ist wirklich ein Union Buster im klassischen Sinne.« (NGO *Wehaga*)

Das Repertoire der Arbeitgebermaßnahmen gegen die Mitbestimmung reiche dabei »vom schlechten Witz« über Abmahnungen bis hin zum Revisionsverfahren vor dem Bundesarbeitsgericht. Die Strategie liege darin, die Konflikte in die Länge zu ziehen, damit die Aktiven letztlich aufgeben. *Wehaga* nutze dabei die eigene Rechtsabteilung, für die das Unternehmen spezialisierte Juristen und geschulte Personaler rekrutiert hat. In der Belegschaft herrsche ein »Klima der Angst«. Gleichzeitig gibt man sich beschäftigtenfreundlich. Die grundsätzliche betriebsöffentliche Ablehnung von gewerkschaftlicher und betriebsrätlicher Interessenrepräsentation wird mit einer *autoritär-hierarchischen Betriebskultur* gepaart, die allerdings auch ideell mit einer Art *Familienideologie* bemäntelt wurde:

»Die Stimmung war ja immer so von oben herab, und wenn man jetzt jahrzehntelang dieses Thema so behandelt, dann hat man in den Unternehmen, in den Belegschaften, von der Tendenz eher Untertanen als selbstbewusste und mündige Bürger und auch nicht diejenigen, die der Demokratie angetan sind, sondern eher die Form des Patriarchats genießen. [...] Zu den Mitarbeitern war es ja so, dass man gesagt hat: Wir sind eine Familie.« (BRV *Wehaga*)

Die Befragung des Managements offenbarte uns zwei sehr unterschiedliche Sichtweisen auf ein und dasselbe Phänomen. Das von uns interviewte Management stellte den Konflikt dabei nicht generell in Abrede. Jedoch wichen die Erklärungen für die Vehemenz der Auseinandersetzungen erheblich von den Schilderungen der Beschäftigten ab. Ein Aspekt des Konfliktes sei aus Sicht des Managements eine heikle Beziehungskonstellation, die sich an der Haltung konkreter Personen festmachen ließe – namentlich dem heutigen Betriebsratsvorsitzenden. Aus der Perspektive des Managements scheint es, als sei es den Akteuren auf beiden Seiten – unabhängig von Sachthemen – oftmals eher darum gegangen, der Gegenseite eine Niederlage zuzufügen, und dies mit z. T. zweifelhaften Mitteln. Als Beispiel nennt ein befragter Manager die Praxis des Betriebsrates, nach der Information über die Personaleinsatzplanung die Einigungsstelle anzurufen – und dies im Wissen, dass sich keine Fehler in der Planung finden und die Klage abgelehnt wird.

Sowohl die Ausführungen der Arbeitgeberseite als auch die Darstellungen der Beschäftigten legen den Schluss nahe, dass die Beziehungskonstellation in diesem Betrieb einem *Lock-in* gleicht; die »Chemie stimmt nicht«, aber mehr noch: Wie auch in anderen Fallbetrieben unseres Samples

war die Situation zwischenzeitlich festgefahren. Man »schenkt sich nichts«, im Gegenteil: Jede Option wird genutzt, das Gegenüber bloßzustellen. Es werden keinerlei Zugeständnisse gemacht, selbst wenn dies nüchtern betrachtet die beste Lösung wäre. Aufgrund der verhärteten Fronten kann sich keine Partei einfach zurückziehen oder »klein begeben«, ohne einen »Gesichtsverlust« zu riskieren.

4.6.2 Chronologie des Konflikts

Die Betriebsratsgründung

Ausgangspunkt der Konflikte im Fallbetrieb war die Initiative einer Betriebsratswahl. Der amtierende Betriebsratsvorsitzende fasste vor einigen Jahren gemeinsam mit vier Unterstützern den Entschluss, einen Betriebsrat zu gründen. Für die Wahl wurde von dem kleinen Kreis aus mit Absicht *nicht* geworben, weil man damals schon mit Repression seitens der Marktleitung rechnete. Zentrale Gründe für die Betriebsratsinitiative waren die schlechte Entlohnung und nachteilige Pausenregelungen. Das Unternehmen zog den Beschäftigten für jeden Arbeitstag pauschal eine Stunde von der geleisteten Arbeitszeit als Pause ab, obgleich Pausen in Wirklichkeit kürzer waren oder aufgrund der hohen Aufgabendichte gar nicht genommen wurden. Die Initiatorengruppe suchte Unterstützung bei der örtlichen ver.di-Verwaltungsstelle. Die Gewerkschaft lud schließlich zur Wahlversammlung ein. Gewerkschaftlich organisiert war im Betrieb zum damaligen Zeitpunkt nur der zentrale Aktive.

Der Zeitpunkt des Wahlaushangs stellte sich als günstig heraus. Denn just an diesem Tag strahlte ein TV-Sender einen kritischen Bericht über den Konzern aus, der die zweifelhaften Kontrollpraktiken in manchen Betrieben thematisierte. Kurz nach Aushang des Wahlausschreibens suchte die Geschäftsführung dann das Gespräch mit den Initiatoren. Tenor war die Aufforderung der Geschäftsführung, die Probleme ohne den Umweg über einen Betriebsrat zu lösen. Dieser Vereinnahmungstaktik entzogen sich die Aktiven nicht direkt; sie nutzten vielmehr das Gespräch, um unmittelbar zwei bedeutsame Verbesserungen für die Belegschaft auszuhandeln: Die Entgelte sollten mindestens auf Tarifniveau gehoben und die Zwangspausenregelung gekippt werden. Diese Einigung wurde der Belegschaft von den zentralen Aktiven und der Geschäftsführung gemeinsam präsentiert.

An der Betriebsratswahl hielten die Aktiven dann aber dennoch fest. Ein Grund lag darin, dass sie sich ansonsten »persönlich ausgeliefert« hätten, so die Ansicht des heutigen Betriebsratsvorsitzenden. Die ausgehandelten Verbesserungen wirkten dabei als eine Art Wahlwerbung. Sie legten den Grundstein für den Rückhalt der Belegschaft und das Vertrauen in die Arbeit der Aktiven: »Was den Leuten richtig wehgetan hat, das haben wir sofort geregelt.« (BRV *Wehaga*)

Die Geschäftsleitung reagierte unmittelbar mit Maßnahmen, um Mitbestimmung zu verhindern: mit der Anfechtung der Wahlversammlung. Die Begründung lautete, die Gewerkschaft sei im Betrieb nicht vertreten. Man verlangte eine gerichtliche Prüfung, die den Prozess aber lediglich verzögerte. Fortan wurde der zentrale Kopf der Wahlleitung, der heutige Betriebsratsvorsitzende, angegriffen und der Wahlvorstoß in der Betriebsöffentlichkeit verunglimpft. Zudem stellte der Arbeitgeber den interessenpolitischen Nutzen für die Mitarbeiter in Abrede. Man argumentierte, die Betriebsratswahl sei ein »persönlicher Rachefeldzug«, der darauf zurückging, dass der Initiator bei Beförderungen nicht berücksichtigt worden war und sogar gekündigt werden sollte. Zugleich wurde das Gerücht gestreut, die Wahl sei ein »Affront gegen den Chef« (BRV *Wehaga*). Auch die Unternehmensleitung schaltete sich ein und versuchte, auf die Vorgänge in der Filiale Einfluss zu nehmen:

»Seitens der Geschäftsleitung hat man das auch verteuelt. Ein Betriebsrat würde nur Kosten verursachen, würde nur Zeit und Personal in Anspruch nehmen.« (BRV *Wehaga*)

Obleich sich die Initiatoren durch die zahlreichen Repressionen von ihrem Vorhaben nicht abbringen ließen, kam es letztlich doch nicht zur geplanten ver.di-Wahlversammlung. Denn zwischenzeitlich hatte eine andere Gruppe von Beschäftigten ihrerseits zu einer Betriebsversammlung eingeladen, um einen Wahlvorstand zu bestimmen. Dieser alternative Kandidatenkreis umfasste etwa fünf Personen und wurde von einem Abteilungsleiter angeführt. Die Beeinflussung durch den Arbeitgeber konnte zwar nicht nachgewiesen werden, aus Sicht der beteiligten Interviewpartner liegt die Vermutung jedoch auf der Hand, dass der Arbeitgeber das Verfahren an sich reißen wollte, um den Wahlvorgang – und letztlich die Zusammensetzung des Betriebsratsgremiums – zu seinen Gunsten zu beeinflussen.

Aus Sicht des befragten Betriebsrats wurde die Gruppe arbeitgeberorientierter Beschäftigter von der Geschäftsleitung protegiert und in mehreren Treffen ein Vorgehen verabredet, um die Betriebsratswahl zu beeinflussen. So gewährte die Geschäftsleitung der alternativen Betriebsratsliste immer wieder Zeit, um in der Belegschaft zu agitieren. Wer mit den gewerkschaftlich orientierten Initiatoren sprach, musste mit individuellen Negativsanktionen rechnen. Zur Behinderung gehörte auch: Der zentrale Aktive wurde »ohne Ende mit Aufgaben überschüttet« (BRV *Wehaga*), was seine Möglichkeiten zur Wahlwerbung deutlich einschränkte. Die Geschäftsleitung erteilte ihm zwischenzeitlich sogar das Verbot, seine Abteilung zu verlassen, um die Möglichkeit der Werbung in anderen Abteilungen einzuschränken. Dabei gelang es dem Aktiven letztlich mit einfachen Mitteln, die Maßnahme auszuhebeln: Um einen Kunden zu bedienen, hätte er sich aus seiner Abteilung herausbewegen müssen, um ein Hebewerkzeug zu besorgen:

»Ich sage [zum Kunden]: Ich habe ein Abteilungsverlassverbot. Jetzt muss ich erstmal den Chef anrufen. So, und dann habe ich den Chef angerufen, der mir das Abteilungsverlassverbot erteilt hat. [...] Und dann hat der [Chef] etwa eine halbe Stunde mir die Ohren vollgequatscht, dass es doch nicht so gemeint ist, aber natürlich sollte man die Kunden bedienen usw. [...] Für so etwas muss man ein bisschen Geduld haben, gute Nerven.« (BRV *Wehaga*)

Wahlversammlung, Betriebsratswahl und -neuwahl

Als es auf die Wahl zugeht, zeigte sich die Belegschaft gespalten. In der Versammlung zur Bestimmung des Wahlvorstands waren die Betriebsratsgegner in der Überzahl, sodass der Wahlvorstand aus ihren Reihen gebildet wurde. Um die Manipulation der Wahl zu verhindern, ließ sich der heutige Betriebsratsvorsitzende eine Vollmacht des Arbeitsgerichts ausstellen (nach § 16 (2) BetrVG), um die Wahl als gewerkschaftlicher Wahlbeobachter zu begleiten.

Auch bei der Betriebsratswahl konnten sich schließlich die Gegner durchsetzen. Bei einer Wahlbeteiligung von knapp 90 Prozent gingen die Stimmen zu gleichen Teilen an die Arbeitgeber- und die Gewerkschaftsliste. Das Los entschied daraufhin, dass nur zwei und nicht drei von fünf gewählten Betriebsräten aus der Gewerkschaftsliste, also dem ursprünglichen Initiatorenkreis, in den Betriebsrat einziehen konnten. Die breite Zu-

stimmung zur Arbeitgeberliste führten die Aktiven ausschließlich auf die starke Unterstützung durch die Geschäftsleitung zurück.

Die gewerkschaftlich orientierten Beschäftigten gaben sich mit der Wahlniederlage allerdings nicht geschlagen. Sie versuchten trotz der Widerstände im eigenen Gremium, ihre Vorstellungen guter Betriebsratsarbeit durchzusetzen. Dies implizierte dann auch, die Handlungen und Entscheidungen der arbeitgebernahen Mitglieder des Betriebsrats wiederholt und akribisch zu durchleuchten und auch zu kritisieren.

Für Unmut in der Belegschaft sorgten bspw. die regelmäßigen bilateralen Treffen zwischen der Geschäftsleitung und dem (arbeitgebernahen) Betriebsratsvorsitzenden. Fragwürdige Entscheidungen in der Betriebsratspolitik der arbeitgebernahen Betriebsräte blieben auch den Mitarbeitern nicht verborgen. Nicht zuletzt durch das beharrliche Auftreten des heutigen Betriebsratsvorsitzenden, der diese Nähe zur Geschäftsleitung immer wieder thematisierte, zogen sich die arbeitgebernahen Betriebsräte nach einem knappen Jahr zurück und schlugen vor, Neuwahlen durchzuführen. Diese Wahlen wurden von den gewerkschaftlich orientierten Kandidaten klar gewonnen; lediglich ein arbeitgebernah ausgerichteter Betriebsrat war in der folgenden Periode noch im Gremium verblieben.

Neben der stetigen Kritik innerhalb des Gremiums hatten die gewerkschaftlich Aktiven nach der ersten Wahl systematisch ihren Rückhalt in der Belegschaft gestärkt. Als die Neuwahl anstand, konnte der heutige Betriebsratsvorsitzende ein für die gewerkschaftlichen Kandidaten günstiges Verfahren durchsetzen. Er schlug vor, dass sämtliche Kandidaten auf einer einzigen Liste antreten sollten. Eine solches Wahlverfahren implizierte eine Personenwahl und erhöhte die Chancen von Beschäftigten mit starkem Rückhalt in der Belegschaft. Tatsächlich kam es zu keiner weiteren Liste. Durch diese Taktik konnte sich der heutige Betriebsratsvorsitzende als jemand präsentieren, der nicht »gegen die Mannschaft kämpft, sondern so irgendwie auch ein bisschen vereint« (BRV *Wehaga*). Mit der Wahl wurde der zentrale Aktive auch zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt und in den folgenden Wahlen bestätigt.

Fortgesetzte Angriffe auf den Betriebsrat

Zwar festigte sich das Betriebsratsgremium in der darauffolgenden Phase und konnte nach Einschätzung des heutigen Betriebsratsvorsitzenden durchaus erfolgreich arbeiten. Allerdings sah man sich weiterhin Angriffen

des Arbeitgebers gegenüber, wenngleich sich fortan weniger Mitarbeiter an »Diskreditierungen« beteiligten. Zu den grundsätzlichen Herausforderungen gehörte in den Folgejahren, dass Betriebsräte aufgrund des fortgesetzten Drucks durch den Arbeitgeber aus dem Gremium ausschieden. Das Ausscheiden erforderte wiederholt Nachwahlen, zu denen immer auch arbeitgebernahe Kandidaten antraten.

»Er [der AG] wollte uns permanent in aller Betriebsratsarbeit dann halt behindern, indem er die Betriebsratsarbeitszeit verringert hat, indem er immer wieder Gerüchte gestreut hat, dass wir doch nur da rumsitzen und dass wir den Betrieb stören und schädlich sind und, und, und.« (BRV *Wehaga*)

Zur kleinteiligen und vielfältigen Be- bzw. Verhinderung der Mitbestimmung gehörten Kooptationsversuche: Dem Betriebsratsvorsitzenden wurden eine relativ hohe Abfindung sowie eine Beförderung zum Manager angeboten. Er schlug diese Angebote jedoch jedes Mal aus. Der Arbeitgeber versuchte, die Handlungsfähigkeit des Betriebsrats einzuschränken: Er verweigerte dem ver.di-Teil des Betriebsrats kurzfristig die Teilnahme an Schulungen bei ver.di-nahen Bildungsträgern und forderte ein, sie sollten an Schulungen anderer Träger teilnehmen. Diesen Konflikt hatte man zu entspannen versucht, indem man es den einzelnen Betriebsräten freistellte, selbst einen Anbieter zu wählen. Schließlich nahmen die ver.di-Betriebsräte auf eigene Kosten am gewerkschaftlichen Bildungsprogramm teil.

Einschüchterungen und das Schüren von Existenzängsten waren an der Tagesordnung: Wiederholt stellte der Arbeitgeber die Drohung in den Raum, die Filiale zu schließen. Untermauert wurde diese Drohung durch die tatsächlich vollzogene Änderung der Rechtsform, die im selben Zuge auch die Gründung eines Gesamtbetriebsrates verhinderte. Dieser Schritt habe zu »extremer Unruhe« in der Belegschaft geführt, weil sich die Sorge verbreitete, der Arbeitgeber schrecke vor einer Schließung nicht zurück.

Die Behinderung der Betriebsratsarbeit richtete sich auch auf Individuen. In Einzelgesprächen versuchte der Arbeitgeber immer wieder, engagierte Beschäftigte zu beeinflussen. Nach derartigen Gesprächen mit dem Arbeitgeber hatten sich zwei Betriebsratsmitglieder dazu entschieden, ihr Amt niederzulegen. An den Betriebsversammlungen nahm regelmäßig auch der Geschäftsleiter der Filiale teil, machte sich Notizen über das Verhalten einzelner Teilnehmer. Auch gab es Störaktionen von mutmaßlich durch den Arbeitgeber instruierten Beschäftigten.

Die Schikanen gegen einzelne Betriebsräte und Betriebsratsbefürworter, das systematische Mobbing durch den Arbeitgeber wird von den Interviewpartnern exemplarisch am Fall eines Mitarbeiters illustriert. Diesem wurde vom Niederlassungsleiter das »Du« entzogen; der Arbeitgeber degradierte seine Funktion im Arbeitsvertrag zum normalen Verkäufer. Bei Absprachen innerhalb der Abteilung wurde er umgangen. Auch Betriebsratsmitglieder wurden fortwährend schikaniert, was sie extrem belastete. Zu derlei Schikanen zählte bspw., dass den Betriebsräten Lohnanteile vor-enthalten wurden. Begründet wurde dies mit Zweifeln an der Betriebsrats-tätigkeit, die sich bspw. an der Dauer von Betriebsratssitzungen entzündeten. In internen Sitzungen der Teamassistenten und der Leitung sei der Betriebsratsvorsitzende lautstark verunglimpft worden.

Angesichts der Vielzahl der Arbeitgebermaßnahmen bestand eine wesentliche Strategie des Betriebsrats darin, nur selektiv auf Angriffe einzugehen und nicht sämtliche Anfeindungen zu beantworten. Auf diese Weise gelang es dem Gremium, die Fähigkeit zu bewahren, proaktiv eine eigene Agenda zu verfolgen:

»Wir selektieren das [die Reaktionen]. Wenn wir auf alles eingehen würden, was der Arbeitgeber so in die Welt setzt und bespricht, dann haben wir ja nichts anderes zu tun, als die Themen des Arbeitgebers zu bestimmen oder zu reagieren. Und manchmal muss man die mal reden lassen. Seit es einen Betriebsrat gibt, soll die Niederlassung geschlossen werden, weil es einen Betriebsrat gibt. Die Gerüchte, die damals da waren, werden aber immer weniger. Die Leute begreifen ja, dass es nur eine Finte ist. Manchmal muss man Sachen ausstehen können und aus-halten.« (BRV *Wehaga*)

Der Konflikt spitzt sich zu: Die Kampagne um die Kündigung eines Betriebsratsmitgliedes

Die andauernden Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat kulmi-nierten in der Kündigung eines Betriebsratsmitgliedes. Der Vorwurf lau-tete, der Betriebsrat habe einem Mitarbeiter geraten, ein Personalgespräch nur in Begleitung eines Betriebsratsmitgliedes zu führen. Durch diesen Rat-schlag sei das Vertrauensverhältnis zum Arbeitgeber nachhaltig gestört:

»Schätzungsweise ist das so gewesen, dass [Mitarbeiter] im Grunde kaputtgehen sollte als Exempel dafür, dass alle, die jetzt auf dem Weg unterwegs sind, kaputtge-hen und der Unternehmer die Macht hat, genau das zu vollziehen.« (BRV *Wehaga*)

Der Betriebsrat widersprach wenige Tage nach der Kündigung und organisierte juristische Unterstützung. Dem Mitarbeiter wurden Solidarität und Rückhalt zugesichert. Um auf die Kündigung zu reagieren, suchte der Betriebsratsvorsitzende weitere Unterstützung bei einem Unterstützungsnetzwerk. Wenige Tage nach der Kündigung kam es zu einem Treffen mit dem Netzwerk, zu dem auch der zuständige Gewerkschaftssekretär eingeladen wurde. Dort entwarf man eine Gegenreaktionsstrategie, die im Wesentlichen die folgenden Elemente umfasste:

- Auf einer Betriebsversammlung trat ein Mitglied des Netzwerks auf, referierte zu Union Busting.
- Das Netzwerk regte an, eine T-Shirt-Aktion durchzuführen: Mitarbeiter wurden gebeten, aus Solidarität ein T-Shirt zu tragen, was der offiziellen Kleiderordnung im Markt widersprach.
- Der Mitarbeiter sollte weiter seiner Betriebsratsarbeit nachgehen und Präsenz im Betrieb zeigen. Fortan gab es täglich Betriebsratssitzungen. Der Betroffene hatte dadurch die Chance, mit den Kollegen im Unternehmen in Kontakt zu bleiben.
- Zudem nahm das Netzwerk Kontakt zu den lokalen Medien auf, die kritisch über die Kündigung berichteten. Flankiert wurde dies von Flugblattaktionen vor Ort.

Die Wirkung dieser Maßnahmen wurde vonseiten der Netzwerk-Aktiven systematisch reflektiert:

»Das [die T-Shirt-Aktion] war in dem Konflikt sehr wichtig, da es der Arbeitgeber – weil die Beschäftigten das auch getragen haben – gemerkt hat: ›Jetzt hab ich hier ein Problem.« Und das Problem entsteht für den Arbeitgeber immer dann, wenn er das Gefühl hat, er verliert die Meinungsführerschaft im Konflikt. Das war halt durch den Auftritt von [Nennung des Netzwerks] auf der Betriebsversammlung schon gegeben, aber eben auch ganz deutlich, weil ganz viele, der Großteil der Beschäftigten, diese T-Shirts getragen hat. [...] Dann haben wir als Netzwerk Flugblätter verteilt. [...] Es ist einerseits, dass die Stimmung ganz deutlich sozusagen aufseiten des Betriebsrates war. Dass es eine öffentliche Berichterstattung gegeben hat. [...] Die lokalen Medien spielen in den Konflikten immer eine sehr, sehr große Rolle, weil sie halt auch am Ort einfach sehr stark gelesen werden. Wenn lokale Medien über einen betrieblichen Konflikt berichten, dann kann man sicher sein, dass das Gesprächsthema im Betrieb ist, aber auch bei den Kunden.« (NGO *Wehaga*)

Die wahrgenommene Legitimität der involvierten NGOs war ein wichtiger Faktor, der sich auch auf die Stimmung im Betrieb auswirkte. Auf der Betriebsversammlung konnte das Unterstützungsnetzwerk u. a. damit punkten, dass es auch von öffentlichen Einrichtungen unterstützt wurde und zudem über mediale Strahlkraft verfügte:

»Das haben wir dort auch sozusagen deutlich gemacht. [...] Da tritt man auch nicht als kleine NGO auf, sondern da hat man einen gesellschaftlichen Auftrag.« (NGO *Wehaga*)

»Das [der Auftritt von NGO auf der BV] war für die Leute natürlich ganz toll. Weil, das war erhellend und ja, man wusste Bescheid, dass das wirklich eine Auseinandersetzung, ein Konflikt ist. Und man konnte es sogar bewerten. Und alles was man so, ich sag mal, gedanklich durchdringen kann, ist halb so gefährlich, weil man kann sich dann Gegenstrategien erarbeiten.« (BRV *Wehaga*)

Abgewogen wurde durchaus, ob die Öffentlichkeitsarbeit den Konflikt nicht auch verhärten könnte. Ausschlaggebend *für* die Entscheidung, an die Öffentlichkeit zu gehen, war dann, dass das Unternehmen bereits gemeinhin als Union Buster bekannt war, der die Mitbestimmung in seinen Betrieben einzudämmen versucht. Das Unterstützungsnetzwerk stellte in der Folge den Kontakt zu gewerkschaftlich Aktiven in anderen Filialen her. Das führte auch dazu, dass zu den Aktionen zahlenmäßig mehr Kollegen anwesend waren – was die »eigene Position in der Belegschaft« und der Öffentlichkeit stärkte. Die NGOs füllten gewissermaßen eine Lücke, die die Gewerkschaftsorganisation gelassen hatte (vgl. Kapitel 6.5).

Auf formal-juristischer Ebene war die Aktion zur Rehabilitierung des Betriebsratsmitglieds ein voller Erfolg: Der Gerichtsprozess wurde gewonnen, sodass der gekündigte Betriebsrat wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehren konnte und eine finanzielle Entschädigung erhielt. Die Rückkehr wurde seitens des Betriebsrats betriebsöffentlich gewürdigt. Der Konflikt hatte nicht nur die Aktiven gestärkt; der gesamte Prozess führte auch dazu, die fragmentierten Lager innerhalb der Belegschaft wieder näher zueinanderzuführen. Das illegitime Verhalten des Arbeitgebers war quasi gerichtlich bestätigt worden, was auch viele Zweifler in der Belegschaft überzeugte. Die Strategie, an einer Einzelperson ein Exempel zu statuieren, ging im Fall *Wehaga* nicht auf. Ähnlich dem in anderen Fällen zu beobachtenden *Bumerang-Effekt* entfaltete sich stattdessen eine Solidarisie-

rungsdynamik, die sowohl betriebliche als auch außerbetriebliche Unterstützung fand. Die Skandalisierung des Einzelschicksals gelang, weil diese Attacke als Ausdruck eines allgemeinen Problems (autoritäre Willkür) erkannt und gerahmt wurde, das grundlegenden Interessen der Belegschaft widersprach. Die Begründung der Kündigung erschien vielen Beschäftigten als Lappalie.

»Es [die Schikanen gegen Aktive] sehen ja alle und dieses Sehen von allen Leuten, dass etwas Ungerechtes passiert, das sorgt dafür, dass die Geschäftsleitung – je mehr sie schikaniert und je stärker du bist – desto mehr sehen die Leute die Ungerechtigkeit, die da passiert. Es ist ja nicht nur so, dass Betriebsratsmitglieder schikaniert werden. Wenn das zum Führungsmittel wird, dann werden ja auch andere Leute schikaniert, die unliebsam werden. Und irgendwann wird jeder mal unliebsam.« (BRV *Wehaga*)

4.6.3 Einordnung

Im Fall *Wehaga* sahen sich Beschäftigte und Betriebsräte über einen Zeitraum von mehreren Jahren mit diversen, z. T. harschen Angriffen eines Arbeitgebers konfrontiert, der medial bereits seit längerer Zeit als »Union Buster« in Verruf geraten war. Über die Jahre konnte die Beschäftigtenseite z. T. erstaunliche Erfolge erzielen. Zunächst ist es gelungen, einen eher inaktiven und arbeitgeberorientierten Betriebsrat in ein unabhängiges, interessenvertretungswirksames Gremium zu verwandeln. Darüber hinaus wurde ein für den Handel sicherlich bemerkenswerter Anteil der Belegschaft gewerkschaftlich organisiert. Während der Betrieb vor bzw. zu Beginn der Betriebsratsgründung nur wenige ver.di-Mitglieder aufwies, stieg der Organisationsgrad auf etwa 45 Prozent der Belegschaft. Dennoch waren die Arbeitsbeziehungen auch zum Zeitpunkt der Erhebung alles andere als befriedet: Die Beendigung des offenen und breiten betrieblichen Konflikts hat nach Einschätzung der Interviewten die grundlegende Haltung der Geschäftsleitung nur unwesentlich geändert. Angriffe auf das Gremium gebe es immer noch.

Die beschriebenen Erfolge sind einem breiten Rückhalt in der Belegschaft zu verdanken. Allerdings musste dieser Rückhalt während der langen Phase der Auseinandersetzung aktiv erarbeitet werden. Anfangs gelang dem Arbeitgeber die Fragmentierung der Belegschaft mithilfe selektiver Anreize sowie subtilen und offenen Drucks. Letztlich waren es die fin-

gierten und durchsichtigen Maßnahmen selbst, die dazu führten, dass der Arbeitgeber an Rückhalt verlor, sowie das Engagement des Betriebsrats, der das Vertrauen immer größerer Teile der Belegschaft gewinnen konnte.

Obleich der Rückhalt ein zentraler Erfolgsfaktor war und ist, so gelingt die Mobilisierung nach wie vor nur schleppend; ein Klima der Angst und der offene Druck des Arbeitgebers entfalten weiter ihre Wirkung. So gibt es keinen gewerkschaftlichen Aktivenkreis im Fallbetrieb; ver.di-Mitgliederversammlungen fanden nicht statt; kaum jemand wolle an einer Aktion teilnehmen, weil man dann »in den Fokus« gerate und mit »Nachteilen« zu kämpfen habe (BRV *Wehaga*). An einer jüngeren Aktion hätten sich lediglich zehn Kollegen beteiligt – über die vier ver.di-Betriebsräte hinaus waren dies nur sechs weitere Beschäftigte.

Über den Konfliktverlauf hinweg gestaltete sich die Beziehung zwischen den betrieblich Aktiven und der Gewerkschaft als ambivalent. Eine nachhaltige, vertrauensvolle Zusammenarbeit entstand dabei nicht. Konfliktgeladen waren die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Erwartungshaltungen von Betriebsrat und Gewerkschaft. Die gewerkschaftliche Unterstützung wurde seitens der betrieblichen Akteure zwar geschätzt, aber doch als »sporadisch« beschrieben; man vermisste die »volle Rückendeckung« und bedingungslose Unterstützung für die z. T. ambitionierten Aktionen und Forderungen.

Aus Sicht der Gewerkschaft waren es überzogene und oft nicht abgestimmte Vorhaben der betrieblich Aktiven, die die Gewerkschaft auch aus Gründen der Zeit- und Ressourcenknappheit nicht unmittelbar unterstützen konnte. Die gewerkschaftliche Unterstützungsarbeit war stark durch eine Variante bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit geprägt. Dabei fokussieren sich die Hauptamtlichen auf solche Betriebe, in denen die Gewerkschaft einen hinreichenden Rückhalt, also eine breite Mitgliederbasis, besitzt. Die Hauptamtlichen fühlten sich von den Aktionswünschen des Betriebsratsvorsitzenden »überfahren«. Man erwartete, dass Aktionen und Vorgehensweisen abgesprochen und gemeinsam geplant würden. Unstimmigkeiten ergaben sich bspw., als der Betriebsratsvorsitzende mit dem Wunsch nach einer Tarifbindung bei der Gewerkschaft vorstellig wurde:

»Wir gucken in der Regel gerade in Betrieben, wo es schwierig ist und wo es noch keine Betriebsräte 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 [heutiger Betriebsratsvorsitzender] und von uns aufeinander. [Heutiger Betriebsratsvorsitzender] sagt: Das ist mir jetzt gerade mal scheißegal, auch wenn da nur zwei Mitglieder sind. Ich will, dass da ein Betriebsrat hinkommt. [...] Der hatte ja nicht die Mitgliederzahlen im Kopf. Der ist darangegangen und wollte machen. Ob die Leute bei ver.di organisiert sind oder nicht, das war dem erstmal relativ wurscht. Ich glaube, da hat es auf beiden Seiten erstmal Irritationen gegeben. [Heutiger Betriebsratsvorsitzender] hat dann auch nicht verstanden, warum wir ihn in seinen Augen haben hängen gelassen. Und wir haben nicht verstanden, warum er es nicht einsieht. Aber da sind wir relativ klar auch in der Positionierung, dass wir sagen: Ohne einen bestimmten Anteil von Mitgliederzahlen gehen wir in so einen Betrieb nicht rein, gerade bei so einem sensiblen Thema wie eine Betriebsratswahl. Da muss man einfach eine gesunde Basis haben.« (GWS *Wehaga*)

Im Hinblick auf die eingangs bereits betrachtete Qualität der Arbeitsbeziehungen im Fallbetrieb *Wehaga* suggeriert das Zitat einen gewissen »Aktivismus« zentraler Akteure, der mitunter nicht nur die Kooperation mit der Gewerkschaft, sondern auch die Kommunikation zwischen den Betriebsparteien erschwert.

In Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und betrieblichen Akteuren wirft der Fall die Frage auf, ob die bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit einem Betriebskontext wie dem hier skizzierten – dem Terrain eines dezidierten Mitbestimmungsfeindes – der Zielsetzung, Betriebsratsgründungen zu befördern und gewerkschaftliche Macht aufzubauen, tatsächlich zuträglich ist. Denn bei der Gründung eines Betriebsrates in einem derartigen Umfeld ist der Schutz der Aktiven zentral; um die Initiatoren den Angriffen des Arbeitgebers nicht schutzlos auszusetzen, ist eine rasche Betriebsratsgründung erforderlich. Breite Anwerbeversuche für die Gewerkschaft laufen jedoch Gefahr, die Werbenden und ihr Anliegen zu enttarnen (vgl. Dörre et al. 2016: 101 ff.).

Im Konfliktverlauf ist das »Standing« der kollektiven Interessenvertretung im Betrieb eindeutig gestärkt worden. Dies betrifft zum einen den Rückhalt in der Belegschaft, die ihre Spaltung überwunden hat und (zumindest mit großer Mehrheit) hinter den Betriebsräten steht. Gegenüber dem Arbeitgeber hat der Betriebsrat die Deutungshoheit gewonnen: »Wir sind glaubwürdig in der Mannschaft« (BRV *Wehaga*). Dies spiegelt sich auch in der gewandelten Haltung der Belegschaft wider: von »zurückhaltend, ängstlich« zu weniger ängstlich und »interessiert«, so ein hauptamtlicher

Gewerkschaftssekretär. Nicht zuletzt belegen die wiederholten Wahlsiege, dass die Belegschaft über die Jahre hinweg Vertrauen zum Betriebsrat und zum Aktivenkreis aufgebaut hat.

Für die Stärkung des Rückhaltes sind einige interessenpolitische Erfolge von erheblicher Relevanz. Das demonstrierte Selbstbewusstsein, die Möglichkeit, sich in dem Betriebsregime behaupten zu können, bewirkten spürbare Veränderungen für die Kollegen. Der Betriebsrat konnte auf zahlreiche Erfolge seiner Arbeit verweisen. Ein Ergebnis sei auch, dass immer mehr Kollegen es wagten, dem Arbeitgeber die Stirn zu bieten – ob durch die Kritik an Personalentscheidungen oder durch die Teilnahme an einer Kundgebung.

Einige persönliche Merkmale des Betriebsratsvorsitzenden wie Standfestigkeit und Risikobereitschaft, die auch im familiären und sozialen Hintergrund des Protagonisten verortet sind, halfen im Konflikt. Üblicherweise versucht das Unterstützungsnetzwerk, gezielt diejenigen Personen, die im Konflikt stehen, zu stärken; dies sei in dem Fall jedoch nicht nötig gewesen. Auch eine optimistische, zuversichtliche Herangehensweise an Konflikte werden dem Protagonisten als Merkmal zugeschrieben. Der Kontakt zum Unterstützungsnetzwerk war eine wichtige, wenn nicht entscheidende strategische Ressource im Kampf gegen die Kündigung des Betriebsratsmitglieds. Beide fungierten als Plattform für Öffentlichkeitsarbeit und halfen, das Image des Konzerns anzugreifen.