

4.2 Der Fall *Howo* – Höhen und Tiefen: Vom proaktiven Kampf um Mitbestimmung bis zur Betriebsschließung

4.2.1 Der Betrieb

Beim Fallbetrieb *Howo* handelt es sich um einen Hotelbetrieb, der in zentraler Lage einer Großstadt angesiedelt ist. *Howo* ist Teil eines Unternehmens mit Sitz im Ausland, das Hotels in mehreren europäischen Großstädten betreibt. Der Fallbetrieb wurde vor etwa zehn Jahren eröffnet. Die Inhaber waren in den Anfangsjahren eng mit der Belegschaft des im Ausland gelegenen Gründungshauses verbunden. Auch an den deutschen Standorten wird über die Hierarchiestufen hinweg ein freundschaftlicher Umgangston gepflegt, der sich etwa in den Duzbeziehungen zeigt, die hier durchgehend anzutreffen sind.

»Das ist ein Klima, das sehr stark darauf ausgelegt ist, »wir sind hier doch alle Buddy-Buddy«. Die Chefs wussten eigentlich immer sehr viel über einen [...]« (BR *Howo*)

Die Belegschaft rekrutiert sich überwiegend aus Beschäftigten im Alter zwischen 20 und 35 Jahren. Das gilt vor allem für die zahlenmäßig stärksten Bereiche, wie Rezeption, Bar und Frühstücksservice, die im direkten Kundenkontakt stehen und zwei Drittel des Personals ausmachen. Neben dieser Kernbelegschaft gibt es eine Reinigungsabteilung, die sich sowohl hinsichtlich ihrer Tätigkeit (weniger direkten Kundenkontakt) als auch von der Altersstruktur deutlich unterscheidet, weil die Reinigungskräfte in der Regel zwischen 50 und 60 Jahre alt sind. Die Löhne aller Beschäftigtengruppen bewegten sich vor der Tariffbewegung auf dem Mindestlohn-niveau, wobei die Beschäftigten aus der Rezeption zwischenzeitlich rund einen Euro mehr als Beschäftigte aus den anderen Bereichen erhielten. Charakteristisch für die Belegschaft in allen Abteilungen ist der hohe Anteil an ausländischen Beschäftigten aus EU-Staaten, der bei etwa 70 Prozent liegt. Darunter sind viele, die über Auslandssemester, Kulturprojekte u. ä. in die Stadt gekommen sind und nur vorübergehend in Deutschland leben, sodass die Belegschaft durch hohe Fluktuation gekennzeichnet ist. Praktisch alle Beschäftigten üben eine Teilzeittätigkeit aus, die zwischen 20 und 30 Wochenstunden umfasst.

4.2.2 Chronologie des Konflikts

Etwa sieben Jahre nach Eröffnung des Hotelbetriebes wurde ein Betriebsrat gewählt. Der Gründungsprozess geht auf die Unzufriedenheit innerhalb der Belegschaft zurück, die bei der Geschäftsleitung erfolglos eine Lohnerhöhung eingefordert hatte. Entsprechende Stimmen aus der Belegschaft waren in einem internen Internetforum laut geworden und wurden schließlich durch das lokale Management – nach Abstimmung mit der Unternehmensleitung – zurückgewiesen. Nachdem die Geschäftsleitung auf diesem Weg klargemacht hatte, dass es keine Lohnerhöhungen geben werde, tat sich ein Kreis von rund zehn Beschäftigten zusammen, um mögliche Reaktionen zu diskutieren. Vor dem Hintergrund der Verweigerungshaltung der Geschäftsleitung kamen hier erste Überlegungen auf, einen Betriebsrat zu gründen. Da die meisten Beteiligten über keinerlei Erfahrungen mit der Betriebsratsarbeit verfügten, wurde der Kontakt zur Gewerkschaft gesucht, die bis dahin nicht im Betrieb vertreten war. Nach einem Infogespräch bei der NGG wurde ein formeller Aushang zur Abhaltung der Wahlversammlung gemacht, auf den die Geschäftsleitung empört reagierte und sich bei den Initiatoren beschwerte. Schließlich intervenierten die Inhaber mit einem offenen Brief an die Belegschaft, in dem die Initiative zur Gründung eines Betriebsrats als Vertrauensbruch gewertet und Konsequenzen angedroht wurden, falls die Belegschaft die Wahl nicht doch noch abwenden sollte:

»Euer Schritt ist für uns [...] eine sehr große Enttäuschung und lässt uns am Sinn unseres Tuns zweifeln. [...] Wenn ihr in [Stadt] nun diesen Betriebsrat gründet, würdet ihr euch aus unserer Sicht außerhalb dieser Werte stellen, die von Anfang an [Name des Unternehmens] ausgezeichnet haben, und einen Weg einschlagen, der vieles in Zukunft verhindern wird und wir verstehen diesen Schritt als Entzug eures Vertrauens. [...] Es wird nach dieser Gründung eines Betriebsrates auch von unserer Seite einige Änderungen geben, die dieser neuen Situation Rechnung tragen werden, und wir sollten danach alle überprüfen, ob sich unser Zusammenleben verbessert oder verschlechtert hat. Liebe [Mitarbeiter in der Stadt], es liegt an euch, hier und jetzt Verantwortung FÜR ALLE zu übernehmen und dieses Vorhaben abzublasen, oder EINZELNEN von euch die Möglichkeit zu geben, sich hinter dem deutschen Arbeitsrecht zu verkriechen und eurer gewohntes Arbeitsumfeld nachhaltig zu gefährden.« (DOK *Howo*)

Die Wahl wurde trotz Verunsicherung der Initiatoren der Belegschaft durchgeführt. Allerdings sprachen sich – nachdem die mittlere Führungsebene massiv gegen die Betriebsratsgründung agitiert hatte – ganze Abteilungen (u.a. die Reinigung) gegen die Wahl eines Betriebsrates aus und verkündeten öffentlich, dass sie nicht an der Wahl teilnehmen würden. Tatsächlich lag die Beteiligung an der Wahl zu dem dreiköpfigen Gremium bei nur 30 Prozent. In der Folge hatte der Betriebsrat zunächst mit der Herstellung der eigenen Arbeitsfähigkeit und der Nichtakzeptanz durch die Geschäftsleitung zu kämpfen, die Anfragen zu Monatsgesprächen ignorierte, die Freistellung für Betriebsratsarbeit über mehrere Monate verweigerte und die Bereitstellung von Büroräumen über ein Jahr verschleppte, wie der Betriebsratsvorsitzende berichtet:

»Kein Büro und die ersten drei Monate gab es auch keine Freistellung. Da haben wir uns dann nachmittags zu Hause getroffen und versucht, die Leute am Ball zu halten. [...] Man hat uns einfach ignoriert. Wir haben immer wieder zu Gesprächen eingeladen, da ist dann aber niemand gekommen. Wir sind denen lange hinterhergelaufen. Schon ganz am Anfang, als wir den Aushang für die Wahl gemacht haben, verschärfte sich der Ton der Hausleitung uns gegenüber. Auf einmal siezte man uns und machte das alles ganz formell. Die haben uns das Gefühl gegeben, als ob sie jetzt Angst vor uns hätten. Dass wir jetzt was ganz kompliziert Bürokratisches, ein Bürokratiemonster da installiert haben und dass jetzt eine Gefahr von uns ausgehen würde.« (BRV *Howo*)

Trotz dieser erschwerten Bedingungen ergriff das junge Betriebsratsgremium noch vor den ersten Betriebsratsschulungen die Initiative, indem es eine für die Beschäftigten nachteilige neue Pausenregelung thematisierte, die von der Geschäftsleitung unmittelbar nach der Betriebsratswahl eingeführt worden war, wie der Betriebsratsvorsitzende berichtet:

»Also der erste Vorstoß, um allen zu zeigen, dass es eine schlechte Idee war, einen Betriebsrat zu gründen, war halt, dass unser Arbeitgeber Pausenzeiten eingeführt hat. [...] Die haben dann einfach die Arbeitszeiten der Leute komplett geändert. [...] Daraufhin haben wir dann eine einstweilige Verfügung auf den Weg gebracht. [...] Das Urteil des Gerichts war dann die Einsetzung einer Einigungsstelle über eine Betriebsvereinbarung zur Regelung von Arbeitszeiten und Dienstplangestaltung.« (BRV *Howo*)

Der betreuende Gewerkschaftssekretär bescheinigt dem jungen Betriebsratsgremium, dass dieses – trotz fehlender Erfahrungen – viele formale Fragen und Herausforderungen, die mit der Betriebsratsarbeit einhergehen, weitgehend eigenständig zu lösen vermochte, sodass das Gremium auch unter den erschwerten Bedingungen der Anfeindungen durch den Arbeitgeber arbeitsfähig wurde. Vor dem Hintergrund, dass sich Betriebsräte und gewerkschaftlich Aktive anfangs ausschließlich aus dem »jungen Teil« der Belegschaft rekrutierten, äußert der Gewerkschaftssekretär die Vermutung, dass dies mit der unterschiedlichen Arbeitsmarktmobilität der verschiedenen Beschäftigtengruppen im Zusammenhang stehen könne. Während der junge Teil der Belegschaft »nichts zu verlieren« gehabt habe, weil sie nicht existenziell auf den Job im Hotel angewiesen waren und ihnen in der Regel auch andere Jobmöglichkeiten offengestanden hätten, waren die weniger mobilen Teile der Belegschaft, die insbesondere in der Reinigung beschäftigt waren, viel unmittelbarer an den Arbeitsplatz im Hotel gebunden und reagierten auf die Betriebsratsgründung und gewerkschaftliche Organisierung zunächst zurückhaltend bis ablehnend.

Absetzungsverfahren gegen den Betriebsrat

Ein Jahr nach der Wahl des Betriebsrats lancierte die Geschäftsleitung ein Absetzungsverfahren gegen den Betriebsrat und präsentierte dem Arbeitsgericht Unterschriften von rund 60 Prozent der Beschäftigten, die die Absetzung des Betriebsrats forderten, weil dieser eine Betriebsversammlung zu wenig abgehalten habe. Auf Nachfragen des Betriebsrats in der Belegschaft, wie die Unterschriftenliste zustande gekommen war, berichteten viele Beschäftigte, dass sie nicht richtig über den Inhalt des Schreibens informiert worden waren. Viele gaben an, dass sie den Inhalt aufgrund fehlender Sprachkenntnisse nicht erfassen konnten und nur durch Einflussnahme direkter Vorgesetzter unterschrieben hatten. Der Betriebsratsvorsitzende erklärt dazu:

»Das war vor allem der eine Abteilungsleiter aus der Reinigung, der das alles vorangetrieben hat. [...] Es weiß aber eigentlich jeder, dass das von der Geschäftsleitung initiiert war. Und der ist dann rumgelaufen, erstmal in seiner Abteilung und hat die zum Unterschreiben bewogen [...]. Da waren aber viele dabei, deren Muttersprache nicht Deutsch war und es war auch sehr formell geschrieben. [...] Das waren schon sehr unterschiedliche Motive, die dahinterstanden. In der Reinigung hatte ich noch mit einer gesprochen, [...] sie hat erzählt, dass es ihr nicht

um diesen Abteilungsleiter ging. Für den hatte sie auch keine Sympathien, aber sie hatte einfach Angst und sagte: »Das ist die Person, mit der ich hier die nächsten Jahre wahrscheinlich noch arbeiten muss. Ich weiß nicht, was eure Beweggründe sind und ob ich mich auf euch verlassen kann.« Das war ja auch noch an einem recht frühen Punkt dieser ganzen Betriebsratsgeschichte, dass die Leute uns noch nicht vertraut haben. Vielleicht haben wir uns auch noch nicht genug gekümmert, waren zu sehr damit beschäftigt, anfänglich dieses Management aufzufangen, denen zu erklären, dass wir gar nichts Böses vorhaben. Waren sehr mit uns selbst beschäftigt und halt Einigungsstellen, dass die auch nicht so richtig wussten, wofür brauche ich einen Betriebsrat. Warum sollte ich mich da angreifbar machen?« (BRV *Howo*)

Der Absetzungsantrag wurde aus formalen Gründen vom Gericht zurückgewiesen, ein Folgeantrag der Geschäftsleitung, der die Absetzung des Betriebsratsvorsitzenden zum Gegenstand hatte, allerdings erst Jahre später vom Gericht mit der Einstellung des Verfahrens zum Abschluss gebracht.

Tarfbewegung

Ausgangspunkt für die Betriebsratsgründung war die Weigerung der Geschäftsleitung, über höhere Löhne zu verhandeln. Als der Betriebsrat realisierte, dass die Lohnfrage letztlich nur mithilfe eines Tarifvertrages zu regeln sein würde, konzentrierten sich das Gremium und unterstützende Teile der Belegschaft zunehmend auf die gewerkschaftliche Organisation der Belegschaft, um durch die NGG einen Tarifvertrag aushandeln zu lassen. Ausgehend von der Rezeption als zahlenmäßig größter und strategisch bedeutsamer Abteilung wurde innerhalb weniger Monate ein gewerkschaftlicher Organisationsgrad von 80 Prozent aufgebaut. Ein besonderer Organisationsanreiz bestand offensichtlich in der Lohnungerechtigkeit, die sich darin ausdrückte, dass Neueingestellte nur den Mindestlohn und damit einen Euro weniger erhielten als Beschäftigte mit alten Verträgen:

»Das war mit den Neueinstellungen, die auf einmal weniger verdienen haben als die anderen Beschäftigten. Das ist schon ein großer Aufreger gewesen und hat letztlich auch dazu geführt, dass sich die Rezeption auch organisiert hat. Bevor wir dann über den Betriebsrat und Betriebsverfassungsgesetz gehen, haben wir gesagt, gehen wir aufs Volle und probieren, einen Tarifvertrag abzuschließen, um für alle mehr rauszuholen. Gerade die Neubeschäftigten waren demgegenüber sehr aufgeschlossen, weil die auch einfach einen Euro weniger verdient hatten – für dieselbe Arbeit! [...] Da haben die uns aber auf jeden Fall in die Karten ge-

spielt. Die Absenkung auf Mindestlohn war schon ein sehr blöder Schachzug von denen. [...] Nach der Tarifaufforderung hat sich der Arbeitgeber dann gesperrt. Er hat die Löhne der Leute dann aber angeglichen. Da war es dann aber auch schon zu spät. Da konnte man die Leute nicht mehr bremsen. Da gab es schon Treffen bei der Gewerkschaft usw. Und dann hatten auch alle Spaß an der Idee, dass man einen Tarifvertrag abschließen kann.« (BRV *Howo*)

Mit der erfolgreichen Organisierungsdynamik brachten die betrieblichen Aktiven die Gewerkschaft in Stellung, sodass eine Aufforderung zu Tarifverhandlungen an die Geschäftsleitung gestellt werden konnte. Diese verweigerte sich zunächst, sodass die ersten Warnstreiks durchgeführt wurden.

»Beim ersten Streik hatten wir hundert Prozent Beteiligung. Die sind alle mit rausgekommen. Also die komplette Rezeption, die komplette Reinigung. Und auch unorganisierte Leute, die dann einfach gesagt haben: »Ja, es ist ja auch nicht genug Geld. Ich kann auch nicht mehr davon leben. Und ich verstehe das. Und ich hab' den einen Prozent Bruttogehalt, den hab ich nicht für die Gewerkschaft, aber ich stell mich jetzt mit euch da draußen hin.« (BRV *Howo*)

»Wir haben insgesamt neun Warnstreiks und eine Demonstration gemacht. Und daraufhin gab es dann tatsächlich eine Annäherung von der Geschäftsleitung an den Gewerkschaftssekretär. Die haben sich dann zusammengesetzt. Und dann hatte man vereinbart, man würde Tarifverhandlungen aufnehmen.« (BR *Howo*)

Auf die ersten Warnstreiks reagierte die Geschäftsleitung allerdings unmittelbar mit harten Sanktionen: Sie erteilte Hausverbote gegen alle Streikenden, Abmahnungen an die streikenden Reinigungskräfte (mit der Androhung von Kündigungen bei erneuter Streikbeteiligung) und kündigte zwei Beschäftigten aus der Rezeption, darunter auch die damalige Betriebsratsvorsitzende, deren Kündigung vom Betriebsrat aber erfolgreich widersprochen wurde. Die zweite Kündigung wurde im Rahmen einer arbeitsrechtlichen Auseinandersetzung schließlich zurückgenommen, der befristete Vertrag der betroffenen Person aber auslaufen gelassen, sodass die Person aus dem Betrieb ausscheiden musste. Die Betroffene klagte erneut und auch der Betriebsrat blieb in dieser Frage hartnäckig. Schließlich gestand die Geschäftsleitung vor Gericht ein, dass die Kündigung ursächlich mit dem Streik in Verbindung stand und verpflichtete sich zur Wiedereinstellung. Neben diesen administrativen Maßnahmen wurden auch

die mitunter intensiven Sozialbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten von Abteilungsleitungen instrumentalisiert, um Streikenden nach entsprechenden Arbeitsausfällen ein schlechtes Gewissen einzureden und damit emotionalen Druck aufzubauen. Durch die überschaubaren Abteilungsgrößen, die in der Regel nicht mehr als zehn Beschäftigte umfassten, hatte das Leitungspersonal umfangreiche Möglichkeiten, im Rahmen informeller Gespräche Einfluss auf die Beschäftigten zu nehmen.

»Das war auch so eine Sache, dass die Leute da Gewissenskonflikte hatten. Manchmal sind sie mit rausgekommen, dann haben wir Abmahnungen gekriegt, wegen Streikteilnahme – dann hatten sie wieder Angst. Dann hat diese Managerin denen persönlich ins Gewissen geredet und die haben ihr dann versprochen, dass sie nicht mehr streiken.« (BRV *Howo*)

Eine Streikende berichtet in diesem Zusammenhang:

»Wir haben gestreikt für zwei Stunden und dann haben wir von [Vorname Management] Hausverbot bekommen. [...] Dann konnte niemand mehr zurück zur Arbeit gehen. Das war dann auch voll der Schlag ins Gesicht, so jetzt weiß man, mit was für Leuten man es zu tun hat. Das Assistent-Management ist dann am nächsten Tag durch die Etagen gegangen und hat diese Abmahnungen verteilt und dabei auch geweint und gesagt, dass es ihr so leid tut, aber es geht ja nicht anders und dass sie will, dass wir das nicht mehr machen. Da haben sich die Leute natürlich schlecht gefühlt, was dann ja schon fast so emotionale Erpressung war.« (GAK *Howo*)

In der Folge dieser Sanktionierung der streikenden Belegschaft ließ die Beteiligung an weiteren Warnstreiks deutlich nach. Allerdings gelang es der gewerkschaftlichen Kerngruppe im Betrieb trotzdem, wirkungsvolle Warnstreikaktionen durchzuführen, sodass die Geschäftsführung schließlich Gespräche mit der Gewerkschaft aufnahm und der Abschluss eines Tarifvertrags in Aussicht gestellt wurde. Nachdem die Unterzeichnung einer Tarifvereinbarung vonseiten des Unternehmens mehrfach aufgeschoben worden war, entschieden sich die NGG-Aktiven und der betreuende Sekretär für eine Verschärfung der Warnstreiktaktik. Im Gespräch erläutert der Betriebsrat, dass der hohe Organisationsgrad der Rezeptionsbelegschaft zum zentralen strategischen Machthebel der Streikbewegung wurde, der letztlich die Improvisationsfähigkeiten des örtlichen Managements überforderte:

»Unser Vorteil war halt das mit der Rezeption. Dass wir die Rezeption einfach bestreiken konnten zu unmöglichen Zeiten. Dass es einfach völlig unberechenbar wurde, und dass unser Management irgendwann kein Wochenende mehr hatte. Die waren einfach die ganze Zeit immer in Alarmbereitschaft. Die konnten den Betrieb einfach nicht mehr alleine aufrechterhalten.« (BRV *Howo*)

Die Geschäftsleitung hatte mit Hinhaltenmanövern und Einschüchterungsmaßnahmen versucht, die Streikbewegung zu schwächen – jedoch ohne Erfolg. Die Streiks störten die Arbeitsabläufe im Hotel so empfindlich, dass ein halbes Jahr nach den ersten Streikmaßnahmen ein Anerkennungstarifvertrag mit der NGG abgeschlossen werden konnte.

Betriebsratswahlen und arbeitgebernahe Wahlliste

Während der noch laufenden Tarifverhandlungen wurden die Wahlen zum Betriebsrat abgehalten. Der Geschäftsleitung gelang es, eine arbeitgebernahe Liste zu initiieren, auf der vor allem Abteilungsleiter antraten. Die neue Liste schaffte einen Teilerfolg und konnte zwei des zwischenzeitlich auf fünf Sitze vergrößerten Gremiums erringen. Der Betriebsratsvorsitzende berichtet über die Hintergründe der Wahl und erläutert mögliche Gründe für den Erfolg der neuen Liste und die Motive der Belegschaft:

»Die haben mit ihrem Wahlkampf im März angefangen. Da lief der Arbeitskampf gerade an. Es zeichnete sich ab, dass die nicht einfach so unterschreiben werden, sondern, dass es ein längerer Weg wird. Dann waren die Geschäftsführer auch mal vor Ort und haben gesagt, dass sie den Tarifvertrag unterschreiben würden, wenn ein anderer Betriebsrat ins Amt gewählt wird. Da gab es schon einige Leute, die das geglaubt haben. Hätten sie vielleicht auch gemacht, keine Ahnung. Seinerzeit hatten wir auch noch diese Opposition, ganz klar.« (BRV *Howo*)

Der Betriebsratsvorsitzende stellt heraus, dass die neue Liste für ihren Wahlkampf einen enormen Aufwand betrieben hat, der amtierende Betriebsrat seinerseits die Initiative unterschätzte und daher keine Notwendigkeit sah, sich der Auseinandersetzung zu stellen:

»Dann haben die auch richtig Wahlkampf gemacht, haben Leute richtig abgeholt, sind wirklich sehr, sehr nett gewesen. Da wurden Essen ausgegeben, man hat sich nach Feierabend zusammengesetzt. Da lief auch noch ganz viel auf so einer persönlichen Ebene. Das Management hat auch immer viel geächzt: ›Das ist so schwierig mit diesem Betriebsrat, weil der immer dagegen ist.‹ Sie kann mit dem nicht zusammenarbeiten. ›Ich hab eh immer so viel Arbeit und dann kommen

die auch noch.« Sodass die Leute auch aus Mitleid mit ihr, die auch immer so eine Nette war, haben die Leute dann gesagt, »ok dann wähle ich halt diese andere Liste. Betriebsrat gibt's dann ja immer noch, ist vielleicht auch gut, da mal frischen Wind reinzubringen. Dann hört vielleicht auch dieses blöde Streiten auf.« (BRV *Howo*)

Trotz des Erfolgs der beiden arbeitgebernahen Kandidaten kam es im Anschluss der Wahl zur Anfechtung durch das Unternehmen, das auf einen Formfehler bei der Erstellung der Wahlvorschlagslisten hingewiesen und damit vor Gericht Erfolg hatte. Eine Neuwahl wurde aber nicht mehr durchgeführt, weil das Management völlig überraschend die Schließung des Hotels bekannt gab.

Ausgliederung der Reinigung und Schließung

Zuvor hatte bereits die von der Geschäftsleitung forcierte Auslagerung der Reinigungskräfte für Aufregung gesorgt, die in ein Subunternehmen überführt wurden, wodurch sich die Belegschaft um ein Drittel verkleinerte. Mit der Ausgliederung verloren die Beschäftigten der ausgegliederten Abteilung die gerade erst erkämpfte Tarifbindung und mussten zudem Verschlechterungen im Kündigungsschutz hinnehmen. Der Betriebsrat stemmte sich gegen die Ausgliederungspläne und organisierte öffentliche Protestaktionen, fand aber letztlich kein Mittel, um den Prozess noch zu stoppen. Der Betriebsratsvorsitzende vermutet nach Prüfung der Kosten, dass die Auslagerung »politisch motiviert« sein müsse, weil sie betriebswirtschaftlich keinen Sinn mache. Trotz der Tatsache, dass dem Betriebsrat kaum erfolgversprechende rechtliche Mittel zur Verfügung standen und auch unter den Reinigungskräften die Bereitschaft wuchs, sich mit der Auslagerung zu arrangieren, beharrte der Betriebsrat auf seiner kritischen Haltung und hoffte, über die Mobilisierung von Öffentlichkeit Druck aufbauen und den Verkauf doch noch abwenden zu können. Tatsächlich gelang es, mehrere öffentlichkeitswirksame Aktionen durchzuführen, um gegen die Ausgliederung der Reinigung zu protestieren. Mit Unterstützung von gewerkschaftlichen Basisinitiativen aus anderen Betrieben mit Auslagerungsgeschichte wurden Kundgebungen vor dem Hotel abgehalten. Kurz darauf wurden nach einer im Hotel durchgeführten Abschiedsfeier, die von der örtlichen Hausleitung und den Abteilungsleitungen ausgerichtet worden war, großflächig sexistische Parolen gegen den Betriebsrat auf die Straße vor dem Hotel gesprüht. Damit war ein weiterer Höhepunkt der

öffentlichen Auseinandersetzung erreicht. Die lokale Boulevardpresse berichtete ausführlich über den Fall. In dieser Gemengelage überraschte die Geschäftsleitung schließlich mit der Ankündigung, das Hotel innerhalb weniger Monate schließen zu wollen. Die Unternehmensleitung argumentierte gegenüber der Presse offen, dass die Auseinandersetzungen mit dem Betriebsrat der Grund für die Schließung seien.

4.2.3 Einordnung

Im Fallbetrieb *Howo* war die Orientierung des Managements von vornherein darauf ausgelegt, arbeitgeberunabhängige Interessenvertretung zu verhindern (*Typ 3: Strategisches Verhindern von Mitbestimmung*, vgl. Kapitel 5). Die Verhinderungsorientierung zeigte sich bereits mit der ersten Initiative einer Betriebsratsgründung: Die Geschäftsleitung reagierte mit einem offenen Brief an die Belegschaft, in dem den Beschäftigten mit Konsequenzen gedroht wurde, falls diese die Betriebsratsgründung nicht doch noch abwendeten. Auch nachdem dieser Einschüchterungsversuch nicht gefruchtet hatte und die Belegschaft gegen den Widerstand der Geschäftsleitung die Betriebsratswahl durchführte, hielt das Management an seinem Verhinderungskurs fest. Das neu konstituierte Gremium wurde vonseiten der Geschäftsleitung nicht als Verhandlungspartner akzeptiert, Anfragen ignoriert, Räume und Ausstattung vorenthalten und damit die Arbeit des Gremiums in grundlegender Form behindert. Als der Betriebsrat trotz dieser Behinderungen Aktivität entfaltete und auch vor Gericht erste Erfolge bei der Durchsetzung seiner Rechte erzielen konnte, lancierte die Geschäftsleitung mithilfe der mittleren Führungsebene einen Absetzungsantrag gegen den Betriebsrat, der aber ebenfalls erfolglos blieb.

Während sich die Maßnahmen des Unternehmens in der Gründungs- und Konstituierungsphase des Betriebsrates gegen die Initiatoren des Betriebsrates und in der Folge gegen das Gremium als Ganzes richteten, wurden im Rahmen der Tariffbewegung auch breite Teile der gewerkschaftlich organisierten Belegschaft von Sanktionierungen der Geschäftsleitung erfasst, die Abmahnungen, Hausverbote und Kündigungen gegen Streikende aussprach. Die Warnstreiks, die in der Folge insbesondere durch den Kern der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten getragen wurden, entfalteten trotz der Einschüchterungen ihre Wirkung und veranlassten die Unternehmensleitung schließlich zum Einlenken gegenüber der Gewerk-

schaft, mit der ein Tarifvertrag ausgehandelt wurde. Dieses Zugeständnis der Geschäftsleitung ging allerdings nicht mit der Normalisierung der Beziehungen zum Betriebsrat einher. Vielmehr richteten sich nun alle Anstrengungen der Geschäftsleitung auf den Austausch des amtierenden Betriebsrates. Noch während der laufenden Tarifverhandlungen initiierte die Geschäftsleitung die Aufstellung einer arbeitgebernahen Liste für die bevorstehenden Betriebsratswahlen. Als der intensiv geführte Wahlkampf aber nicht zur Absetzung des amtierenden Betriebsrats führte, sondern nur zwei arbeitgebernahe Kandidaten in das Gremium einzogen, intervenierte die Geschäftsleitung erneut, indem sie die Anfechtung der Wahl aufgrund eines Formfehlers anzeigte. Die Neuwahl fand nicht mehr statt, weil die Geschäftsleitung bereits die Schließung des Hotels angekündigt hatte.

Bezüglich der Reaktionen auf diese kompromisslos mitbestimmungsfeindliche Haltung des Unternehmens kann resümierend festgehalten werden, dass der Fallbetrieb *Howo* für einen erfolgreichen Abwehrkampf von Betriebsrat und Gewerkschaft steht, bei dem es gelungen ist, trotz der stetigen Angriffe durch den Arbeitgeber eigene Akzente zu setzen und mit der Tariffbewegung ein Projekt in Gang gesetzt zu haben, das es Betriebsrat und der Gewerkschaft ermöglicht hat, in die Offensive zu kommen. Letztlich kann gerade die Fähigkeit, nicht nur Angriffe abzuwehren, sondern auch proaktiv Verbesserungen für die Belegschaft einzufordern und dafür die entsprechende Unterstützung im Betrieb zu organisieren, als Schlüssel für diesen erfolgreichen Kampf gewertet werden, womit ein zentrales Element erfolgreicher Gegenstrategien identifiziert sein dürfte. Gleichwohl muss berücksichtigt werden, dass die Angriffe des Unternehmens die betriebliche Bewegung immer wieder empfindlich zu stören vermochten und zu deutlichen Verwerfungen innerhalb der Belegschaft geführt haben. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die institutionellen Marksteine (Betriebsrat und Tarifvertrag), die in der betrieblichen Bewegung aufgebaut wurden, auch ohne den Rückhalt der Belegschaftsmehrheit, sondern jeweils nur mit Unterstützung durch eine aktive Minderheit durchgesetzt werden konnten: Zunächst wurde der Betriebsrat von einer Minderheit der Belegschaft gewählt und auch die Erzwingung des Tarifvertrags wurde letztlich durch den Einsatz eines rund fünfzehnköpfigen Kerns der Belegschaft durchgekämpft, nachdem die anfangs breite Streikbeteiligung unter dem Eindruck der Angriffe durch die Geschäftsleitung eingebrochen war. Zudem bleibt die bittere Erkenntnis, dass die mitbestimmungsfeindliche

Orientierung des Unternehmens derart nachhaltig gesetzt war, dass die Geschäftsleitung mit der Betriebsschließung den Schlusspunkt unter diese Auseinandersetzung setzen konnte.

4.3 Der Fall *Hauser* – Netzwerkunterstützung eines standhaften Betriebsrats im Kontext aggressiver Mitbestimmungsbehinderung

4.3.1 Der Betrieb

Der untersuchte Fallbetrieb ist Teil eines europaweit überaus erfolgreich agierenden Konzerns mit über 40.000 Beschäftigten, der ein breites Spektrum an Dienstleistungen im Bereich Gebäudemanagement anbietet. Die Niederlassung in Westdeutschland ist eine GmbH mit etwa 160 Beschäftigten. Der Sektor Gebäudeservice befindet sich seit geraumer Zeit in einer Boomphase, was innerhalb der letzten Jahre zu einem erheblichen Wachstum des eigentümergeführten Konzerns geführt hat. Wettbewerb und Kostendruck sind dennoch als hoch einzuschätzen. Im Fallbetrieb herrscht ein Schichtdienst mit drei Schichten. Die Beschäftigtenstruktur ist hinsichtlich der Qualifikationen recht heterogen, insgesamt handelt es sich aber eher um Tätigkeiten, die lediglich eine geringe Qualifikation erfordern. Der Frauenanteil beträgt circa 25 Prozent, ältere Arbeitnehmer überwiegen.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad wird von den Interviewpartnern als gering eingeschätzt. Zudem ist die gewerkschaftliche Vertretung zersplittert. Neben der in den Konfliktfall involvierten ver.di sind auch die IG BAU und die IG Metall im Unternehmen vertreten, die jeweils höhere Organisationsgrade aufweisen als ver.di, wobei ver.di die zuständige Tarifpartei ist.

Aufgrund mitbestimmungsfeindlicher Aktionen standen der Konzern bzw. einzelne Niederlassungen immer wieder im Fokus medialer Aufmerksamkeit. Ein Betriebsrat existiert nur in wenigen Betrieben des Konzerns. Zwar unterliegt das Unternehmen der Tarifbindung – im Vergleich »zu anderen« Dienstleistern wird die Situation von den Interviewpartnern demnach auch als »gar nicht mal so schlecht« (BRV *Hauser*) beschrieben. Allerdings wurden Beschäftigte des Öfteren fehlerhaft eingruppiert, auch wurden Tarifierhöhungen vorenthalten. Diese subtilen Praktiken der Kos-