Unternehmenshandeln gegen Betriebsratsgründungen – Der Fall Schlecker

Sarah Bormann

In der Mitbestimmungsforschung besteht eine Wissenslücke über Methoden und quantitatives Ausmaß der Unterdrückung von Betriebsräten. Und das, obwohl die betriebliche Ebene aufgrund des Trends hin zur Verbetrieblichung der Mitbestimmung aktuell aufgewertet wird. Der Drogeriediscounter Schlecker ist ein Beispiel für die systematische Behinderung der Gründung von Betriebsräten,[1] ein im Kern gewerkschaftsfeindliches Unternehmenshandeln, das auch als deutsche Variante von Union Busting bezeichnet werden kann.[2]

1 Union-Busting in Deutschland

Der Begriff Union-Busting stammt aus der US-amerikanischen Debatte (Smith 2003) und kann mit „Zerschlagung gewerkschaftlicher Interessenvertretung" übersetzt werden. Übertragen auf das duale System der Mitbestimmung in Deutschland ist der Begriff zwar nicht identisch mit dem Widerstand gegen Betriebsratsgründungen, er kann jedoch äquivalent verwendet werden. Nachhaltige gewerkschaftliche Organisierung bedarf der Verankerung einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung. In Deutschland geht dies in der Regel einher mit der Konstituierung von Betriebsräten. Gegen Betriebsratsgründungen oder auch gegen Betriebsräte gerichtetes Unternehmenshandeln zielt faktisch darauf ab, die Präsenz von Gewerkschaften und damit eine Machtverschiebung im Betrieb zu ver- oder zumindest massiv zu behindern.

Zweifelsohne gab es antigewerkschaftliche Repression schon immer, von Interesse wäre jedoch, ob dieses Phänomen mit dem Ende des rheinischen Kapitalismus und seiner kooperativen Formen der Konfliktbewältigung an Bedeutung gewinnt. Ein Anzeichen dafür könnte sein, dass sich mittlerweile auch in Deutschland Anwaltskanzleien darauf spezialisiert haben, Unternehmen bei der Vermeidung und Zerschlagung von Betriebsräten zu beraten. Allerdings ist bisher wenig darüber bekannt, in welchem Umfang solche Dienste in Anspruch genommen werden. Zu untersuchen wäre auch, ob Union-Busting dadurch an Bedeutung gewinnt, dass der Betrieb mit der zu beobachtenden Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen als Schauplatz von Auseinandersetzungen aufgewertet wird. Aufgrund des geringen Wissenstands können bisher jedoch keine belastbaren Aussagen über das quantitative Ausmaß von Union-Busting in Deutschland getroffen werden. Der einzige Versuch einer quantitativen Erhebung liegt mehr als zwei Jahrzehnte zurück und stammt von einem DGB-Landesbezirk (DGB-Landesbezirk Baden-Württemberg 1982).

In der deutschen Mitbestimmungsforschung spielt die Fragestellung, ob die Interessenvertretungsarbeit systematisch behindert wird, die Konstituierung von Betriebsratsgremien verhindert oder versucht wird, Betriebsratswahlen zu beeinflussen, bisher nur eine untergeordnete Rolle. Einige Publikationen enthalten Beschreibungen einzelner Beispiele (Rheinisches Journalistenbüro 1987; Zeuner 1991; DGB 2001; Giese/Hamann 2004). *Köhnen* veröffentlichte als Erster eine systematische Analyse von Behinderungsmethoden am Beispiel der Textilkaufhauskette H&M (Köhnen 2006). *Böhm* und *Lücking* führten eine Befragung von Führungskräften durch, die Aufschluss über die Verbreitung betriebsratsfeindlicher Einstellungen gibt (Böhm/Lücking 2006).

2 Discounter und die Mitbestimmung

Im Konkurrenzkampf des Einzelhandels, der wesentlich über die Preise ausgetragen wird, spielen die Personalkosten eine wichtige Rolle, da sie einen bedeutenden Teil der Betriebskosten bilden (Kirsch et al. 1999). Deswegen setzten sich im Einzelhandel zunehmend weniger personalintensive Vertriebsformen wie beispielsweise Discounter durch. Dies gilt auch für den Drogeriebereich, in dem traditionelle Einzelgeschäfte nahezu völlig verschwunden sind. Mit Blick auf die Kostensenkungsstrategien werden Betriebsräte häufig als störend empfunden: Nicht nur verursachen sie als Institution Kosten, sondern sie sind qua Amt der Regulierung von Arbeitsbeziehungen verpflichtet und behindern somit aus Sicht der Unternehmen die freie Verfügung über das Personal. Die Verbreitung der Discounter hat, so die Beobachtung von Gewerkschaftssekretären, zu einer Zunahme von antigewerkschaftlichem Unternehmenshandeln im Einzelhandel geführt (Bormann 2007, S. 12).

1 Dies gilt weiterhin, auch wenn bundesweit mittlerweile 112 Betriebsräte im Unternehmen etabliert wurden (Stand: September 2007).

2 Die folgende Darstellung basiert auf einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie über Unternehmenshandeln gegen Betriebsratsgründungen am Beispiel des Drogeriediscounters Schlecker. Der Untersuchungszeitraum erstreckte sich von 2001 bis Ende August 2006 – eine Phase, in der Betriebsräte und Gewerkschaftssekretäre bei Neugründungen wieder einen verstärkten Widerstand der Unternehmensleitung beobachteten. Die Studie erfasst neun Fälle, bei denen bereits vor der Bestellung des Wahlvorstands das Vorhaben der Betriebsratsgründung scheiterte, und 51 Fälle, bei denen es zur Bestellung eines Wahlvorstands kam. Zu Vorgehensweise, Forschungsmethode und den ausführlichen Befunden vgl. Bormann 2007.

Sarah Bormann, *Dipl. Politologin, ist Projektleiterin bei Weltwirtschaft, Ökologie und Entwicklung (WEED). Arbeitsschwerpunkte: Globale Arbeitsteilung, Arbeitsrechte und Gewerkschaften*
e-mail: sarah.bormann@weed-online.org

© WSI Mitteilungen 2002-2008
Diese Datei und ihr Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck und Verwertung (gewerbliche Vervielfältigung, Aufnahme in elektronische Datenbanken, Veröffentlichung online oder offline) sind nicht gestattet.

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-45 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:17. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3 Das Beispiel Schlecker

Für antigewerkschaftliches Unternehmenshandeln im Einzelhandel steht neben den Lebensmitteldiscountern Lidl, Aldi Süd und anderen die Drogeriemarktkette Schlecker. Diese betrieb 2005 bundesweit 11.310 Filialen und beschäftigt mehr als 40.654 Personen (Stand: 2006). Nach eigenen Angaben vereinigte das Unternehmen 2006 75 % der Drogeriemärkte in Deutschland auf sich (Schlecker 2006, S. 3). Die Arbeitsorganisation im Unternehmen basiert auf einem Modell, das nicht nur zur Einsparung von Arbeitsstunden führt, sondern sich zugleich negativ auf die Kommunikation zwischen den Beschäftigten auswirkt. Vielfach ist jeweils nur eine Angestellte in einer Filiale anwesend. Mit Ausnahme der Verkaufsstellenverwalterin einer Filiale, die in der Regel als Vollzeitbeschäftigte angestellt ist, arbeiten die im Schnitt zwei bis drei zusätzlichen Verkäuferinnen pro Filiale auf Basis von Teilzeitverträgen acht bis zwanzig Stunden wöchentlich. Zunehmend werden Beschäftigte auch als Aushilfen eingestellt, die zum Teil nur Verträge über eine Woche oder sogar nur einen Tag erhalten. In den Filialen arbeiten ausschließlich Frauen, wobei der Trend dahin geht, junge, ungelernte Verkäuferinnen einzustellen.

Das Ende des Normalarbeitsverhältnisses ist aufgrund der filialisierten Betriebsstruktur gekoppelt an das Ende des „Normalbetriebs". Dies hat Auswirkungen auf die Bildung von Betriebsräten. So bildet jede Filiale im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) einen eigenen Betrieb, unabhängig davon, dass Produktplanung, Standortentscheidungen, Marketing usw. zentral vom Firmensitz aus gesteuert werden. Aufgrund der geringen Betriebsgröße wäre einzelbetrieblich bei Schlecker gar keine Betriebsratsbildung durchführbar. Für diese Fälle bietet § 3 BetrVG jedoch die Möglichkeit, durch Abschluss eines Tarifvertrags, den sogenannten § 3-Tarifvertrag, Betriebe zusammenzufassen, um die Bildung von Betriebsräten zu erleichtern.

4 Betriebsratsgründung bei Schlecker

Bis 1995 waren filialübergreifende Betriebsräte mangels Tarifvertrag nicht möglich. Einzelne Gründungsversuche wurden aktiv bekämpft und endeten in der Regel mit Kündigung der Initiatorinnen (Huhn 2001, S. 10).

Dies änderte sich nach einer 1994/95 über sechs Monate hinweg von der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherung (HBV) geführten Kampagne (Wohland 1995; Huhn 2001; Dribbusch 2003, S. 145f.). Anlass waren die tarifvertragswidrige Bezahlung sowie schlechte Arbeitsbedingungen in den Filialen. Die öffentliche Skandalisierung dieser Zustände wurde schnell mit der Forderung nach Betriebsräten verbunden. Nicht zuletzt aufgrund des wachsenden öffentlichen Drucks musste die Unternehmensleitung nachgeben und unterzeichnete im April 1995 einen § 3-Tarifvertrag. Im Rahmen dessen wurden 330 Wahlbezirke festgelegt, die in der Regel 35 bis 50 Filialen umfassten. Damit war der Weg frei für die Gründung von Flächenbetriebsräten. Als problematisch stellte sich allerdings im Nachhinein heraus, dass die Grenzen der Wahlbezirke nicht präzise festgelegt waren – ein Hindernis, das bis heute existiert.

4.1 BETRIEBSRATSGRÜNDUNGEN BIS 2002

In den ersten beiden Jahren nach Abschluss des Tarifvertrages kam es zur erfolgreichen Wahl von 39 Betriebsräten (29 im Jahr 1995 und zehn im Jahr 1996),[3] wobei die Wahlen relativ ungehindert durchgeführt werden konnten. Allerdings blieb die Gründung von Betriebsräten stark auf jene Regionen beschränkt, in denen auch Gewerkschaftssekretäre aktiv waren und Filialbesuche abstatteten. Hierzu zählten insbesondere das Saarland, Bayern und Baden-Württemberg. Dagegen ging die Kampagne an anderen Bundesländern und insbesondere an den ostdeutschen Bundesländern fast spurlos vorbei. Nach 1996 gerieten die Gründungen ins Stocken, und in einer zweiten Phase von 1997 bis Ende 2001 kam es lediglich zur erfolgreichen Wahl weiterer 24 Betriebsräte. Offensichtlich hatte die HBV in den meisten Bezirken andere Prioritäten gesetzt, und eine bundesweite Koordinierung oder gar Ressourcenverschiebung hin zu einer verstärkten Betriebsratsbildung bei Schlecker fand nicht statt (Dribbusch 2003, S. 159f.). Die Kampagne von 1994/95 war also ein Türöffner, aber allein noch kein Garant für ein flächendeckendes Mehr an Mitbestimmung im Unternehmen.

4.2 BETRIEBSRATSGRÜNDUNGEN AB 2002

Eine dritte Phase der Betriebsratsgründungen bei Schlecker begann 2002 als ver.di und der Gesamtbetriebsrat (GBR) sich darauf einigten, das Schließen der „weißen Flecken" im Unternehmen erstrangig zu verfolgen. Hierfür entwickelten sie eine neue Organisierungsstrategie: Betriebsratsmitglieder im Unternehmen Schlecker wurden aktiviert, um in den betriebsratslosen Bezirken gemeinsam mit der Gewerkschaft in ihrer Freizeit Gründungen anzuregen und zu begleiten. Für die einzelnen Regionen wurden Verantwortliche bestimmt. Dieses Konzept wurde in jenen Regionen, in denen bereits starke Betriebsräte verankert waren, zum Teil erfolgreich umgesetzt. Die Kontaktaufnahme wurde dabei in erster Linie über Filialbesuche in den betriebsratslosen Bezirken sowie in geringerem Maß über Veranstaltungen zu Themen wie z. B. Sicherheit am Arbeitsplatz hergestellt. Es kam in dieser Phase verstärkter Aktivitäten zur Konstituierung von 37 neuen Betriebsräten, wobei insbesondere die Bundesländer Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen in großen Sprüngen aufholten, dagegen die Situation in Ostdeutschland weiter stagnierte. Seine Grenzen fand dieser Neuansatz bis heute in jenen Regionen, die weitflächig betriebsratslos sind und in denen folglich das Engagement von Betriebsrätinnen aus organisierten Nachbarbezirken fehlt. Zudem gibt es bislang keine Strategie zum Umgang mit der spezifischen Situation in Ostdeutschland.

In dieser Phase ab 2002 kam es, nach einer anfänglichen „Ruhephase", nun auch wieder zu einem verstärkt aggressiven Unternehmenshandeln gegen Betriebsratsgründungen.

3 Die Dokumentation der Betriebsratsgründungen seit 1995 ist leider unvollständig, sodass die scheinbar präzisen Zahlen letztlich nur Orientierungswerte sind.

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-45 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:17. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

5 Widerstände gegen Betriebsratsgründungen

Das Ausmaß der Ver- und Behinderung von Betriebsratswahlen bei Schlecker ist beträchtlich. Im Untersuchungszeitraum konnten lediglich vier Neugründungen von Betriebsräten ohne irgendeine Form der Behinderung oder Beeinflussung durchgeführt werden. Neun Gründungsversuche scheiterten noch vor und 19 Gründungsversuche nach der Bestellung des Wahlvorstands. Diese große Zahl von teilweise massiven Eingriffen gegen die Errichtung von Betriebsratsgründungen steht für eine starke Kontinuität der Abwehrhaltung des Unternehmens gegenüber betrieblichen Interessenvertretungen.

5.1 BEHINDERUNG DER BESTELLUNG DES WAHLVORSTANDS

Behinderungen der Betriebsratsgründung beginnen vielfach zum frühestmöglichen Zeitpunkt, nämlich dann, wenn die Gewerkschaft überhaupt anfängt, für ein solches Vorhaben zu werben. So konnten bei Schlecker allgemeine Einschüchterungen der Beschäftigten beobachtet werden. Führungskräfte sammelten in den Filialen Unterlagen der Gewerkschaft nach Filialbesuchen wieder ein oder stellten sich demonstrativ vor den Eingang von Treffpunkten, zu denen die Gewerkschaft eingeladen hatte.

Sobald sich die Konstituierung eines Wahlvorstandes abzeichnete, konzentriert sich die Aktivitäten des Unternehmens auf diesen Personenkreis. Denn bis zur Bestellung des Wahlvorstands verfügen potenzielle Kandidatinnen über keinen Kündigungsschutz. Hier hilft, dass seit der Novellierung des BetrVG im Jahr 2001 der Gesamtbetriebsrat (GBR) einen Wahlvorstand bestellen kann, ohne dass zuvor öffentliche Betriebsversammlungen einberufen werden müssen. Dieses Verfahren wird im Fall Schlecker seit 2002 auch weitgehend umgesetzt. Die betreuenden Gewerkschaftssekretäre versuchen so, das Vorhaben zum Schutz der Beschäftigten bis zur Bestellung geheim zu halten.

Trotz dieser verbesserten Rechtslage konnten im Untersuchungszeitraum, wie erwähnt, neun Fälle erfasst werden, die aufgrund des Eingriffs von Führungskräften noch vor der Bestellung des Wahlvorstands scheiterten. Gewerkschaftsvertreter und GBR gehen allerdings davon aus, dass die Dunkelziffer höher liegt. Dies ist wahrscheinlich, da nicht alle Gründungsversuche dokumentiert werden und mit dem Personalwechsel bei ver.di häufig Informationen verloren gehen. In den untersuchten Fällen waren die Gründungsvorhaben bereits so weit fortgeschritten, dass sich jeweils drei Personen mit dem Anliegen, einen Wahlvorstand zu bestellen, zusammengefunden hatten, es aber nicht gelang, das Vorhaben vor den Führungskräften geheim zu halten. Teilweise konnte die Unternehmensleitung das Gründungsvorhaben schon allein deshalb vermuten, weil Gewerkschaftssekretäre oder Betriebsräte aus Nachbarbezirken Filialbesuche durchführten oder aber die offene Austragung von Konflikten eine baldige Gründung nahelegte.

Da noch kein Kündigungsschutz besteht, sind die Verhinderungsmethoden in dieser Phase weniger subtil und unmittelbar wirkungsmächtig: So entließ die Unternehmensleitung Beschäftigte, versetzte sie in einen anderen Wahlbezirk oder nötigte sie zur Unterzeichnung eines Aufhebungsvertrags.

5.2. BEHINDERUNG DER ARBEIT DES WAHLVORSTANDS

Der Schwerpunkt des Unternehmenshandelns gegen Betriebsratsgründungen hat sich allerdings seit 2001 zeitlich in die Phase *nach* der Bestellung des Wahlvorstands verschoben. Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist die Unternehmensleitung von dem Vorhaben unterrichtet.

Im Untersuchungszeitraum kam es insgesamt zu 51 Bestellungen von Wahlvorständen. Davon erfolgten über die Hälfte, nämlich genau 29 Bestellungen, zwischen Januar 2005 und August 2006, was auf das erhöhte Engagement der Gewerkschaftssekretäre und -sekretärinnen sowie des Gesamtbetriebsrats zurückzuführen war. Abgesehen von drei Fällen, deren Ausgang zum Abschluss der Studie noch offen stand, scheiterten 19 Versuche, was 40 % aller bestellten Wahlvorstände entspricht. In all diesen Fällen war das Scheitern auf die Einflussnahme der Unternehmensleitung zurückzuführen.

Auslöser für das Scheitern war in der Regel der Rücktritt eines oder mehrerer Mitglieder des Wahlvorstands, die ab der Bestellung über Kündigungsschutz verfügen. In weitaus geringerem Maß erfolgte die Versetzung von Wahlvorstandsmitgliedern in einen anderen Bezirk sowie die Unterzeichnung eines Aufhebungsvertrags. Die häufigsten Gründe für Rücktritte waren Gespräche, in denen Führungskräfte entweder mittels Anspielungen indirekt drohten oder aber direkt Nachteile ankündigten. In einigen wenigen Fällen wurden allerdings auch Vergünstigungen in Aussicht gestellt.

STÖRMANÖVER

Das Vorgehen gegen den Wahlvorstand beinhaltet die Weigerung der Unternehmensleitung, gesetzlich vorgeschriebene Infrastruktur und Arbeitszeit zur Verfügung zu stellen sowie Störmanöver bei der Bestimmung des Wahlkreises. Letzteres ist eine seit 2002 neue Strategie der Unternehmensleitung. Während sie bis 2002 bei der Wahlkreisfestlegung Abweichungen von der (ungenauen) 1995 vereinbarten Wahlkreiskarte zustimmte, fordert sie nun eine exakte Umsetzung, was jedoch auch aufgrund der Weigerung von Schlecker, sich an einer Präzisierung der Wahlkreise zu beteiligen, teilweise nicht möglich ist.

Die Unternehmensleitung vermittelte mit diesen Verhaltensweisen ihre klare Ablehnung gegenüber dem Vorhaben und bewirkte zeitliche Verzögerungen. Die Folgen für die Mitglieder des Wahlvorstands waren vor allem ein erhöhter Zeitaufwand, Zermürbung und Frustration. Ein Gewerkschaftssekretär fasste das zusammen: „*Wenn man um jede Filiale kämpfen muss (….) dann gibt es Verwerfungen und es dauert länger, die Kolleginnen aufzuklären und sicher zu machen*“ (Bormann 2007, S. 72).

Darüber hinaus ging dieses Handeln auch zulasten der Arbeit des Wahlvorstands, nämlich der Aufklärung der Beschäftigten im Wahlbezirk. Dies war teilweise verheerend, denn im selben Maß, wie die Gründung eines Wahlvorstandes geheim gehalten werden musste, fehlte seinen Mitgliedern die Zeit für die notwendige Informationsarbeit.

In den Interviews zeigte sich, dass Wahlvorstandsmitglieder und Betriebsräte einzelne Vorgehensweisen, wie z. B. der Kampf um Briefmarken, als quasi normal und relativ harmlos empfanden. Tatsächlich waren sie im Vergleich zu den persönlichen Angriffen (siehe unten) als harmloser einzustufen, da sie das Vorhaben „nur“

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-45 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:17. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

behinderten und mit Ausnahmen nicht zur direkten Verhinderung führten. Hinzu kommt, dass es sich hierbei meist um formelle Verstöße handelte und folglich der Wahlvorstand über Rechtssicherheit verfügte. Des Weiteren richtete sich der Angriff in der Regel gegen das Gremium als Ganzes und konnte kollektiv von den Mitgliedern des Wahlvorstands abgewehrt werden, was auch Stärke vermitteln konnte.

Dennoch war das Vorgehen des Unternehmens nicht ohne Wirkung, da auf dieser Grundlage andere Strategien besser greifen konnten. Das Unternehmen gewann Zeit, die Wahlvorstandsmitglieder wurden von ihrer eigentlichen Arbeit abgehalten, es wurden Konflikte in den Wahlvorstand hineingetragen und insgesamt die Belastung für dessen Mitglieder erhöht.

PERSÖNLICHE ANGRIFFE

Persönliche Angriffe und Beeinflussungen einzelner Mitglieder des Wahlvorstands waren nicht nur in ihrer Wirkung stärker, sondern müssen auch als eine massivere Form des Union-Busting gewertet werden. Überdurchschnittlich betroffen waren hiervon die Vorsitzenden der Wahlvorstände. Entsprechend unterschiedlichen persönlichen „Schwachstellen" wurden unterschiedliche Methoden angewandt und das Vorgehen variierte auch je nach dem, welche Führungskräfte sich einschalteten.

Die massivsten Angriffe, die insgesamt siebenmal beobachtet wurden, waren die Versetzung in einen anderen Wahlkreis, die rechtswidrige Kündigung und die Nötigung zur Unterzeichnung eines Aufhebungsvertrags.

Häufiger waren jedoch Gespräche zwischen Führungskräften und Mitgliedern des Wahlvorstands, die mit wenigen Ausnahmen (Hausbesuche) in den Filialen stattfanden. Bei 31 Wahlvorhaben sprachen Führungskräfte Wahlvorstandsmitglieder direkt auf die Betriebsratsgründung an. Die Übergänge von einem scheinbar freundlichen Gespräch im Sinne von „wir kamen doch stets gut miteinander aus" bis hin zu direkten Drohungen oder dem Versprechen von Begünstigungen waren vielfach fließend. Auffällig war, dass auch jene Gespräche, in denen keine direkten Nachteile angedroht wurden, sich als wirkungsstark erwiesen und wiederholt zur Niederlegung des Amts als Wahlvorstand führten.

Im Vergleich zu diesen Gesprächen subtiler waren Gespräche und Handlungen seitens der Führungskräfte, in denen die Betriebsratsgründung gar nicht Gegenstand war. So fanden im Untersuchungszeitraum bei Wahlvorstandsmitgliedern überdurchschnittlich häufig Kontrollbesuche statt, die zu negativen mündlichen Bemerkungen, Eintragungen in das Kontrollbuch oder Abmahnungen führten. Hierbei stand die gezielte Abqualifizierung der Arbeitsleistungen der Wahlvorstandsmitglieder als Schlecker-Beschäftigte im Vordergrund – was besonders nachhaltig und vor allem individualisierend wirkte (ausführlich: Bormann 2007, S. 64ff.).

5.3 BEHINDERUNG UND BEEINFLUSSUNG VON BETRIEBSRATSWAHLEN

Ließen sich die Betriebsratswahlen selbst nicht verhindern, konzentrierte sich das Unternehmen darauf, die Wahlen zu beeinflussen. Dieses Vorgehen ist relativ neu und unterscheidet sich deutlich von den Strategien der Unternehmensleitung in den 1990er Jahren.

Zwischen 2001 und 2006 kam es bei 45 % der durchgeführten Betriebsratswahlen bei Neugründungen zu Formen der Wahlbeeinflussung. Hierbei können zwei Vorgehensweisen unterschieden werden: Erstens das Aufstellen eigener Kandidatenlisten zur Wahl durch die Unternehmensleitung und zweitens die Einflussnahme auf das Abstimmungsverhalten der Beschäftigten. Häufig kombinierte Schlecker beide Vorgehensweisen, förderte die Bildung einer unternehmensfreundlichen Liste und agitierte dann gegen die Liste der gewerkschaftlich organisierten Kandidatinnen. Ziel war, sowohl den Ausgang der Wahlen zu beeinflussen als auch durch die Stimmungsmache die gewerkschaftlich organisierten Mitglieder, wenn sie denn gewählt wurden, in der Belegschaft zu diskreditieren. Eine Gewerkschaftssekretärin sah das Interesse der Unternehmensleitung darin, dass sie zumindest Einfluss auf das Gremium erlangen wolle, wenn sie einen Betriebsrat schon nicht verhindern könne. Intention sei, dass im Betriebsrat Vertreterinnen säßen, die entweder von der Unternehmensleitung direkt gesteuert werden können oder aber zumindest kein konfrontatives Verhalten zeigen.

Vom Unternehmen angeregte Listen werden von den gewerkschaftlichen Betriebsrätinnen aufgrund der Firmenfarben auch als „Blau-Weiße-Listen" bezeichnet. Zuweilen waren es Bezirksleiter, die die Beschäftigten ansprachen und zur Kandidatur bewegten. Den Beschäftigten, die auf einer solch „Blau-Weißen-Liste" kandidierten, war dabei nicht immer bewusst, dass sie damit gegen die gewerkschaftliche Liste agierten. In manchen Fällen waren Kandidatinnen sogar selbst Gewerkschaftsmitglieder. Ein Grund, weshalb diese Listen von den Beschäftigten gewählt wurden, war eine erfolgreiche Stimmungsmache gegen die gewerkschaftsnahen Listen durch Vorgesetzte. Ein Mitglied eines Wahlvorstandes drückte es so aus: *„Die haben viel Stimmung gemacht. Ver.di ist gegen Euch, will dass alle Überstunden gestrichen werden und all solche Sachen. Sie haben auch zu Kolleginnen gesagt, dass, wenn sie die ver.di-Liste unterschreiben, sie mit ihrem Job spielen"* (Bormann 2007, S. 99).

5.4 DIE JURISTISCHE SEITE

Mit Blick auf die oben dargestellten Methoden der Unternehmensleitung zeigt sich zweierlei. Erstens verstößt das Vorgehen teilweise gegen das BetrVG, zweitens wird aber auch mit juristisch in der Regel nicht haltbaren Drohungen gearbeitet.

Das BetrVG (§§ 20, 119) stellt die Behinderung einer Betriebsratswahl unter Strafe. Dennoch kam es im Fall Schleckers kaum zu rechtlichen Schritten. Es sind lediglich zwei Fälle bekannt, in denen Klage erhoben wurde. Dies liegt wesentlich daran, dass es schwierig ist, die subtilen Methoden der Unternehmensleitung nachzuweisen und einen konkreten Täter dingfest zu machen (Däubler 2001, S. 367). Das Betriebsverfassungsgesetz gibt keine detaillierte Auskunft darüber, was unter Behinderung einer Wahl zu verstehen ist, folglich ist der Interpretationsspielraum des jeweiligen Richters, dem meist der Einblick in die Abhängigkeits- und Machtverhältnisse im Unternehmen fehlt, relativ groß. Trotz dieser Hürde ist der juristische Weg jedoch keinesfalls aussichtslos, insbesondere könnte gegebenenfalls nicht nur wegen „Behinderung der Betriebsratswahl", sondern auch wegen Nötigung geklagt werden. Interessant ist hier der Fall einer Betriebsratsgründung in Hessen, die durch die Unternehmensleitung verhindert wurde. Eine Anklage mit Bezug auf § 119 BetrVG wurde eingereicht, allerdings einigte man sich auf einen außergerichtlichen Vergleich. Nun erhob die Staatsanwaltschaft Anklage wegen Nötigung und es kam zu einem Ge-

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-45 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:17. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

richtsverfahren vor dem Amtsgericht Marburg, in dem die drei angeklagten Führungskräfte der Nötigung für schuldig befunden wurden. Die Beweisführung belegte, dass das Handeln der Führungskräfte Bestandteil des Systems Schlecker war. Es wurden sogenannte Checklisten vorgelegt, die durch das Sekretariat der Firma Schlecker geführt und durch das Sekretariat und den Verkaufsleiter unterzeichnet wurden. In einem dieser Formulare war bei einem ehemaligen Mitglied des Wahlvorstands, das unter Druck einen Aufhebungsvertrag unterzeichnete, die Mitwirkung bei der Betriebsratsgründung als Grund für das Ausscheiden aus der Firma benannt (Amtsgericht Marburg, Az. 59 Ds – 2 Js 18719/05). Im Berufungsverfahren vor dem Landgericht Marburg wurde die Verurteilung wegen Nötigung als rechtmäßig anerkannt. Zugleich wurde das Urteil insofern abgeändert, dass die Angeklagten auch wegen Verstoßes gegen das Betriebsverfassungsgesetz rechtskräftig verurteilt wurden (Landgereicht Marburg, Az. 2 Ns 2 Js 18719/05). Dieser Fall zeigt, dass die juristischen Mittel durchaus stärker genutzt werden könnten. Jedoch auch dann wird es mit einem gewissen Risiko für die Beschäftigten verbunden bleiben, ihre Vereinigungsfreiheit tatsächlich wahrzunehmen.

6 Aus dem Fall Schlecker lernen

Der Fall Schlecker bietet die Gelegenheit eines kritischen Rückblicks: Was konnte innerhalb von über zehn Jahren erreicht werden und welche Probleme bestehen nach wie vor? Auffällig ist, dass sich an der starken Ablehnung von Betriebsräten durch die Unternehmensleitung kaum etwas geändert hat.

Gelernt werden kann aus dem Fall Schlecker, weil das Unternehmen nicht nur für Union-Busting steht, sondern auch für eine erfolgreiche Gegenwehr. Im Jahr 2006 bestanden 102 Betriebsratsgremien, die von den insgesamt 40.654 Beschäftigten bundesweit 14.834 Beschäftigte vertreten. Damit verfügen mittlerweile 36 % der Beschäftigten bei Schlecker über einen Betriebsrat.

Die Erfahrungen im Unternehmen Schlecker zeigen nicht nur die Macht der Angst, sondern auch, wie sich Angst in Mut verwandeln kann (Bildungswerk der ver.di in Bayern e. V. 2007). So bereiten Gewerkschaftssekretäre und etablierte Betriebsräte die Kolleginnen auf Konfliktsituationen vor, indem sie ihnen Verhaltensregeln nennen, Auswegmöglichkeiten im Gespräch intensiv vorbereiten oder aber im Rollenspiel durchgehen. Des Weiteren besteht eine lange Erfahrung darin, wie von außen, z. B. über die Presse, Druck erzeugt werden kann. Deutlich wird, wie wichtig es ist, dass unter den Gewerkschaftssekretären und -sekretärinnen das langjährige Wissen aus den praktischen Erfahrungen systematisch aufgearbeitet und bei Personalwechsel weitergegeben wird.

Die Erfahrungen bei Schlecker belegen aber auch, dass ein anfänglicher Kampagnenerfolg in einem filialisierten Unternehmen allein keine Garantie für die dauerhafte Etablierung gewerkschaftlicher Präsenz ist. Es bedarf des kontinuierlichen Einsatzes von Ressourcen und der Weiterentwicklung und Erprobung neuer Organisierungsstrategien. Ein Positivbeispiel hierfür ist die Aktivierung der Gewerkschaftsmitglieder für die Schließung der „weißen Flecken“ im eigenen Unternehmen.

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-45 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:17. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

LITERATUR

Bildungswerk der ver.di in Bayern e. V. (Hrsg.) (2007): Wie wir gemeinsam aus Angst Mut machen können, München

Böhm, S./Lücking, S. (2006): Orientierungsmuster des Managements in betriebsratslosen Betrieben. Zwischen Willkürherrschaft und Human Ressource Management, in: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt a. M., S. 107–139

Bormann, S. (2007): Angriff auf die Mitbestimmung. Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker, Berlin

Däubler, W. (2001): Die novellierte Betriebsverfassung, in: Industrielle Beziehungen 4, S. 364–378

DGB (2001): „Das wäre ja noch schöner…" – Wenn der Herr im Haus keine Betriebsräte zulässt, Berlin

DGB-Landesbezirk Baden-Württemberg (Hrsg.) (1982): Betriebsräte-arbeit unter den Bedingungen der derzeitigen krisenhaften Entwicklung: Auswertung der Fragebogenaktion zur Betriebsrätearbeit in Baden-Württemberg des Deutschen Gewerkschaftsbundes und seiner Einzelgewerkschaften, Stuttgart

Dribbusch, H. (2003): Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel, Berlin

Dribbusch, H. (2007): Das „Organizing-Modell". Entwicklung, Varianten und Umsetzung, in: Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U. (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg

Giese, G./Hamann, A. (2004): Schwarzbuch Lidl. Billig auf Kosten der Beschäftigten, Berlin

Huhn, J. (2001): Die Schlecker-Kampagne 1994–1995. Gewerkschaft als soziale Bewegung, Gewerkschaft HBV, Bezirksverwaltung Mannheim/Heidelberg, Mannheim

Ihle, H./Lamprecht, A./Lorenz, D. (2005): Kämpfer, Widerborste, Funktionäre, in: Die Mitbestimmung 1 + 2, S. 11–14

Kirsch, J./Klein, M./Lehndorff, S./Voss-Dahm, D. (1999): Darf's etwas weniger sein? Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel. Ein europäischer Vergleich, Berlin

Köhnen, H. (2006): Unternehmenskultur und Personalpolitik. Zur Situation der Beschäftigten und der Interessenvertretung bei H & M, Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 119, Düsseldorf

Rheinisches Journalistenbüro (Balsen, W./ Nakielski, H./ Rössel, K./Winkel, R.) (1987): Unternehmermethoden gegen Betriebsratswahlen, Reinbek

Rudolph, W./Wassermann, W. (1996): Betriebsräte im Wandel: aktuelle Entwicklungsprobleme gewerkschaftlicher Betriebspolitik im Spiegel der Betriebsratswahlen, Münster

Schlecker, A. (2006): Schlecker informiert (Mitarbeiterheft)

Smith, R. M. (2003): From Blackjacks to Briefcases. A History of Commercialized Strikebreaking and Unionbusting in the United States, Athens, Ohio

Wohland, U. (1995): Kampf um soziale Mindeststandards. 6 Monate Auseinandersetzung um die Drogeriekette Schlecker, in: express 4, S. 9–10

Zeuner, B. (1991): Arbeitsunrecht. Geschichten über Bürgerrechte im Betrieb, Hamburg

https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-1-45 - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 08.05.2026, 07:24:17. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.