

Im Folgenden wird auf alle sechs Faktoren genauer eingegangen und dargestellt, unter welchen Bedingungen diese beim Agieren gegen Arbeitgeber Wirkung zeigen und inwiefern sie in das strategische Vorgehen der Arbeitnehmer eingeplant wurden. Auf diese Weise sollen fundierte, verallgemeinerbare Einschätzungen über die Funktionsweise, die Wirkungen sowie die Chancen und Risiken der Anwendung einzelner Maßnahmen getroffen werden.

6.1 Rückhalt der Belegschaft

Mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen werden häufig von diffamierender Agitation begleitet, die einzelne interessenpolitisch aktive Personen oder auch ganze Betriebsratsgremien in der Belegschaft in Verruf bringen sollen. Geschäftsleitungen versuchen so, ihr Vorgehen zu begründen und Unterstützung dafür in der Belegschaft zu generieren. Damit kommt es zu einem Kampf um die strategische Ressource der Unterstützung der Belegschaft, auf die beide Seiten angewiesen sind. Die Reaktionen der Belegschaft lassen schließlich erkennen, wie erfolgreich die Maßnahmen des Managements waren, die von ihrer Intention auf die Schwächung betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung zielen. Unsere Empirie dokumentiert eine Bandbreite möglicher Belegschaftsreaktionen, die von nachhaltiger Einschüchterung und Entsolidarisierung bis zu aktiver Anteilnahme und Solidarisierung mit den betroffenen Personen oder Institutionen reicht. Im Kontext mitbestimmungsfeindlicher Maßnahmen wird die Haltung der Belegschaft häufig zum entscheidenden Faktor, um wirksame Gegenmaßnahmen entwickeln zu können.

Mit der hier gewählten Begrifflichkeit *Rückhalt in der Belegschaft* ist die Beschaffenheit der Repräsentationsbeziehungen (vgl. Kapitel 2.2.2) zwischen Belegschaft und Interessenvertretung angesprochen. Wichtige quantitative Indikatoren für die Bestimmung des Rückhalts einer Interessenvertretung können etwa die Wahlbeteiligung und Wahlergebnisse bei der Betriebsratswahl oder der gewerkschaftliche Organisationsgrad sein. Während der Betriebsrat formal nur alle vier Jahre auf die aktive Zustimmung der Belegschaft in Form einer Stimmabgabe zur Betriebsratswahl angewiesen ist, ist die gewerkschaftliche Organisationsmacht (vgl. Schmalz/Dörre 2014), insbesondere in Arbeitskampsituationen, auf die aktive Unterstützung durch

ihre Mitglieder angewiesen. So sagt der reine Organisationsgrad noch nichts über die reale Mobilisierungsfähigkeit der Gewerkschaft aus, die sich insbesondere bei der Beteiligung der Mitglieder an Streikmaßnahmen zeigt. Ist die Gewerkschaft – aus welchen Gründen auch immer – nicht in der Lage, ihre Mitglieder zu Arbeitsniederlegungen zu mobilisieren, kann sie ihre organisatorischen Machtressourcen nicht zur vollen Entfaltung bringen.

Auch wenn Betriebsratsgremien als Repräsentationsorgane für vier Jahre gewählt sind und formal zwischenzeitlich nicht auf die aktive Unterstützung der Belegschaft angewiesen sind, speisen sich Legitimität und Vertretungswirksamkeit eines Betriebsrats auch aus wahrnehmbaren Stimmungslagen innerhalb der Belegschaft, die unter anderem bei Betriebsversammlungen, Belegschaftsbefragungen etc. zum Ausdruck gebracht werden. Wenn sich etwa relevante Teile der Belegschaft gegen die Forderungen eines Betriebsrates stellen, verschlechtert sich dessen Verhandlungsposition im Austausch mit der Geschäftsleitung. Auf der anderen Seite wird ein Betriebsrat durch Sympathiebekundungen aus der Belegschaft gestärkt, die sich etwa im Beifall auf Betriebsversammlungen oder symbolischen Aktionen wie dem Tragen von Buttons und T-Shirts darstellen kann. Nicht zuletzt wird der Rückhalt, über den eine Interessenvertretung in der Belegschaft verfügt, darüber dokumentiert, dass die Beschäftigten das Gespräch mit Betriebsratsmitgliedern suchen und darüber Anerkennung und Vertrauen gegenüber der Interessenvertretung zum Ausdruck bringen.

6.1.1 Befunde aus den Fallstudien

Bei der vergleichenden Auswertung der Fallbetriebe zeigt sich in Bezug auf die Entwicklung des Rückhalts in der Belegschaft, dass insbesondere *zwei Muster* mit gegensätzlicher Entwicklungsrichtung bestimmt werden können, die im Folgenden näher vorgestellt werden. Während bei den Fallbetrieben, die dem ersten Muster zugerechnet werden können, eine deutliche *Schwächung des Rückhalts* für Interessenvertretung und/oder Gewerkschaft zu beobachten war, dokumentiert das zweite Muster Fallkonstellationen, für die eine *Aufrechterhaltung bzw. Stärkung des Rückhalts* im Konfliktverlauf charakteristisch war. Für einige wenige Fälle (u.a. *Präziso*, *Flexi*, *Naro*) war die Entwicklungsrichtung nicht eindeutig zu bestimmen. Im Folgenden werden die beiden Muster entlang exemplarischer Fallbezüge rekonstruiert und auf ihre Konstitutionsbedingungen hin vergleichend untersucht.

Schwächung des Rückhalts im Abwehrkampf

Bei den Fallbetrieben des Samples, die eine deutliche Schwächung des Rückhalts in der Belegschaft aufwiesen, bildeten in einigen Fällen gewerkschaftliche Organisationsversuche, die auf den Abschluss von Tarifverträgen zielten, den Ausgangspunkt für die Angriffe der Arbeitgeberseite (*Medical*, *Walzer*, *Bisch*, *Möbler*). Für diese Fälle ist charakteristisch, dass nicht (nur) Köpfe der Interessenvertretung angegriffen wurden, sondern die gesamte Belegschaft in Form einer »Zuckerbrot-und-Peitsche-Strategie« von den Maßnahmen der Geschäftsleitung erfasst wurde. Bei *Medical*, *Bisch* und *Walzer* wurden die Streikenden durch verbale Drohungen und Abfotografieren eingeschüchtert. Beschäftigte, die sich nicht an den Streiks beteiligten, wurden dagegen mit Prämien belohnt und Lohnerhöhungen in Aussicht gestellt. Im Fallbetrieb *Medical* kam es darüber hinaus zu fristlosen Kündigungen von Streikenden, zahlreichen Abmahnungen und Aussperrungen.

Charakteristisch für diese Fälle ist, dass die Einschüchterungsversuche des Managements erfolgreich waren und die gewerkschaftliche Tarifbewegung erheblich schwächen konnten. Die auf Grundlage stabiler Organisationsgrade von mindestens 50 Prozent anberaumten Streikaktionen waren in diesen Fallbetrieben zunächst mit guter Beteiligung angelaufen, brachen dann aber nach den Angriffen der Geschäftsleitung ein. Während die abnehmende Streikbeteiligung in den Fallbetrieben *Bisch* und *Walzer* dazu führte, dass die Gewerkschaft demobilisierte und sich vorerst geschlagen gab, zeichnet die Fälle *Möbler* und *Medical* aus, dass hier jeweils sich über viele Monate hinziehende Arbeitskämpfe eingegangen wurden, worüber schließlich Tarifverträge erkämpft werden konnten. Die langen Arbeitskämpfe hatten allerdings einen hohen Preis, weil die Streiks nur noch von einer Minderheit der Belegschaften getragen wurden und damit eine tiefe Spaltung der Belegschaften und Betriebsratsgremien einherging. Bei *Medical* zog sich der Tarifkonflikt in die Länge und endete erst nach langmonatigem Arbeitskampf mit einer Tarifeinigung, die von den gewerkschaftlichen Akteuren als Teilerfolg gewertet wurde, weil nur geringe Verbesserungen durchgesetzt werden konnten. Die Geschäftsleitung zeigte sich trotz Dauerstreik und der breiten öffentlichen Solidarisierung mit den Beschäftigten durch Zivilgesellschaft und Politik weitgehend unbeeindruckt und ließ sich lange Zeit auf keinerlei Konzessionen ein. Dass der Streik nicht die erhoffte Wirkung zeigte, hatte seine zentrale Ursache in der bröckelnden Streikbeteiligung. Neben der Abmahnungs- und Kündigungswelle gegen die

Streikenden agitierten geschäftsleitungsnahe Beschäftigtengruppen massiv gegen die gewerkschaftlich orientierte Betriebsratsmehrheit und sprachen Drohungen gegen Streikende aus. Trotz der massiven Angriffe gegen die Kerngruppe der gewerkschaftlich aktiven Beschäftigten gelang es, diese Aktivengruppe weitgehend aufrechtzuhalten. Die Streikbeteiligung hatte sich nach den Angriffen der Geschäftsleitung allerdings auf einem konstant niedrigen Niveau eingependelt und umfasste nur rund 20 Prozent der Beschäftigten. Selbst unter den Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb beteiligte sich nur noch eine Minderheit an den Streikaktionen. Mit der langen Dauer vertieften sich zudem die Spaltungslinien innerhalb der Belegschaft, sodass es den Streikenden nicht gelang, weitere Beschäftigte für die Streikbewegung zu gewinnen. Stattdessen bildeten sich innerhalb der Belegschaft zwei Lager, die sich zunehmend unversöhnlich gegenüberstanden. Der Fall zeigt, wie anfällig selbst gut aufgestellte gewerkschaftliche Kerngruppen einer betrieblichen Bewegung sind, wenn die Geschäftsleitung zentrale Köpfe dieser Bewegung angreift. Mit Kündigungen und Aussperrungen sind wichtige Protagonisten aus dem betrieblichen Alltag herausgelöst und können nicht mehr im Betrieb agieren. Diese Schlüsselpersonen fehlen damit bei der Organisation und Verbreitung von Streiks und anderen betrieblichen Aktivitäten. Zudem wirken die Maßnahmen des Unternehmens erfolgreich als Einschüchterung, die weitere Beschäftigte von der gewerkschaftlichen Organisation abzuhalten vermag. Die sich über Monate hinziehenden juristischen Auseinandersetzungen erzeugen auch bei den Aktiven eine Verunsicherung und Verbitterung, die sich sowohl gegen das Unternehmen als auch gegen ihre Kollegen richtet, die sich nicht solidarisieren, sondern weiterarbeiten. Der Konflikt erhält insbesondere über die Kündigung von Aktiven eine besondere Aufladung, die das betriebliche Klima nachhaltig vergiftet und darüber maßgeblich dazu beiträgt, dass eine Ausweitung der gewerkschaftlichen Organisation und Unterstützung des Kampfes ausbleibt.

Während die gewerkschaftliche Organisation und Tarifbewegungen den Ausgangspunkt für die Angriffe von Geschäftsleitungen in den oben dargestellten Fällen bildeten, weisen die weiteren Fälle, bei denen eine Schwächung des Rückhalts aus der Belegschaft festgestellt werden kann, andere Ausgangspunkte für die Angriffe des Managements auf. Bei *Vehika* zog die Gründung eines Betriebsrats Sanktionen und langjährige Auseinandersetzungen nach sich. In zwei anderen Fällen waren die personelle

Neuaufstellung der Geschäftsleitung (*Brama*) bzw. ein Strategiewechsel der Unternehmensleitung in Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (*Bodebe*) Ausgangspunkte für die Unternehmensmaßnahmen. Was diese fünf Fälle (*Brama*, *Bodebe*, *Lopag*, *Möbler*, *Vehika*) allerdings eint, ist die Tatsache, dass aktive einzelne Betriebsräte durch Maßnahmen des Managements unter Druck gerieten. In diesen Fällen war es den Geschäftsleitungen gelungen, die Betroffenen – die in mehreren Fällen über viele Jahre die betriebliche Interessenvertretung geprägt hatten – zunehmend von Betriebsratsgremien und Belegschaften zu isolieren.

Neben den gezielten Angriffen auf einzelne Betriebsräte, die insbesondere über Kündigungen in eine juristische Abwehrkampfspirale gezwungen wurden, war der Aufbau von arbeitgebernahen Betriebsratslisten das zentrale Instrument, um die angegriffenen Betriebsräte innerhalb ihrer Gremien zu marginalisieren. Hierzu wählte die Geschäftsleitung einzelne Beschäftigte aus, um diese zu Betriebsräten aufzubauen. Beim Fallbetrieb *Vehika* war es der Geschäftsleitung auf diesem Wege gelungen, die Mehrheitsverhältnisse im Betriebsrat nach und nach umzukehren, sodass die gewerkschaftlich orientierten Betriebsräte schließlich zu einer Minderheit im Betriebsrat wurden. Zunächst hatte die Geschäftsleitung darauf gesetzt, den neu gegründeten Betriebsrat – der mehrheitlich von gewerkschaftlich orientierten Mitgliedern getragen wurde – zu ignorieren: Indem Informationen vorenthalten und Gespräche verweigert wurden, sollte die Arbeit der Interessenvertretung ausgebremst werden. Nachdem der Betriebsrat dagegen erfolgreich juristisch vorgegangen war, orientierte die Geschäftsleitung auf den personellen Austausch des Gremiums und forcierte den Aufbau einer arbeitgebernahen Betriebsratsliste. Zugleich setzte sie zentrale Köpfe des Betriebsrates mit Gehaltskürzungen, Abmahnungswellen und Kündigungsversuchen unter Druck. Auch wurde vonseiten der Abteilungsleitungen massiv Stimmung gegen den amtierenden Betriebsrat gemacht. Die angegriffenen Betriebsräte verlegten sich zunehmend auf juristische Abwehrarbeit. Auf der betrieblichen Ebene war die Interessenvertretung allerdings zu keinen weitergehenden Initiativen mehr in der Lage und verlor immer weiter an Unterstützung durch die Belegschaft, was sich schließlich in zunehmenden Wahlerfolgen arbeitgebernaher Betriebsratslisten niederschlagen sollte.

Während der Aufbau arbeitgebernaher Kandidierender in vielen Fällen ein zentraler Faktor war, um die zunehmende Isolierung von Betriebsräten

zu erklären, konnten über die Fallstudien verstärkende Kontextfaktoren ausgemacht werden, die diese Isolierungsprozesse beförderten. So verfügte der neu gegründete Betriebsrat des Forschungs- und Entwicklungsstandorts bei *Vehika* nur über schwachen Rückhalt innerhalb der überwiegend hoch qualifiziert und individualisiert arbeitenden Belegschaft.

Beim Fallbetrieb *Brama* zeigt sich, wie der über viele Jahre amtierende Betriebsratsvorsitzende mit einer grundlegend veränderten Belegschaftsstruktur konfrontiert war: Über die Jahre waren die Angestellten zur dominierenden Beschäftigtengruppe geworden und hatten die Gruppe der unmittelbar in der Produktion Beschäftigten, der auch der Betriebsratsvorsitzende angehörte, zunehmend aus dem Betriebsrat gedrängt. Beim Fallbetrieb *Bodebe* wurde ebenfalls ein langjährig amtierender Vorsitzender zunehmend isoliert und von arbeitgebernahen Betriebsräten auf eine randständige Position im Betriebsrat verwiesen, nachdem die Geschäftsleitung nach jahrelanger Konfrontationshaltung gegenüber dem Betriebsrat auf eine Einbindungsstrategie gesetzt hatte. Darüber gelang es der Geschäftsleitung offensichtlich, viele Betriebsräte für sich einzunehmen, worüber der weiterhin kämpferisch auftretende ehemalige Betriebsratsvorsitzende zunehmend isoliert wurde. Für den Fallbetrieb *Möbler* lassen sich neben dem sich lange hinziehenden und intensiv geführten Tarifkonflikt die Auseinandersetzungen innerhalb der ver.di-Aktivenstruktur über die richtige Streikstrategie als wichtiger intervenierender Faktor identifizieren. Hier herrschte auch zwischen den gewerkschaftlich orientierten Betriebsräten Uneinigkeit, wodurch der Aufbau arbeitgebernaher Betriebsräte befördert worden sein dürfte.

Für die skizzierten Fälle gilt, dass die Geschäftsleitungen die abnehmende Unterstützung (einzelner) vertretungswirksamer Betriebsräte durch die Belegschaft oder auch Streitigkeiten innerhalb der Gremien wahrnahmen und darin eine Chance erkannten, die unliebsamen Betriebsräte aus dem Betriebsrat zu drängen, indem diese nach und nach durch arbeitgebernahe Betriebsräte ersetzt wurden. Die derart isolierten Betriebsräte haben im Konfliktverlauf ihre einst aktiven Repräsentationsbeziehungen eingebüßt, durch die sie über viele Jahre von ihren Belegschaften getragen worden waren und die sie – so kann vermutet werden – auch vor Angriffen des Unternehmens schützten. Einige der hier angesprochenen Fälle enden nach langjährigen (juristischen) Auseinandersetzungen mit zerrütteten betrieblichen Verhältnissen und massiven persönlichen Überlastungssituatio-

nen der betroffenen Betriebsräte, die mit schwerwiegenden psychischen Krankheitsbildern einhergehen und zu zeitweiser Arbeitsunfähigkeit oder dem kompletten Ausscheiden aus dem Erwerbsleben führen. Zurück bleiben Betriebsratsgremien, die kaum eigenständige interessenpolitische Aktivität entwickeln und daher nicht als authentische Vertretungsorgane der Belegschaftsinteressen verstanden werden können. Wie nachhaltig derartige arbeitgeberseitig aufgebaute Betriebsräte Bestand haben, lässt sich auf Grundlage unserer Fallstudien allerdings kaum klären. In einigen Fällen gibt es Hinweise darauf, dass sich einst durch die Geschäftsleitung protegierte Betriebsratskandidierende im Amt emanzipieren und Ansätze für eine unabhängige Interessenvertretungsarbeit entwickeln.

Stärkung des Rückhalts im Abwehrkampf

Die Fallbetriebe, bei denen im Konfliktverlauf eine Stärkung des Rückhalts der Belegschaft beobachtet werden konnte, zeigen, dass auch im Kontext massiver Behinderungen der Interessenvertretung effektive Gegenmaßnahmen ergriffen werden können, die nicht nur zur Abwehr von Angriffen genutzt, sondern auch Ausgangspunkt für eine nachhaltige Stärkung der betrieblichen Interessenvertretung sein können. So konnte etwa der vertretungsstarke Betriebsrat bei *Wehaga* seine Stellung im Konfliktverlauf nachhaltig festigen, nachdem er die Angriffe der Geschäftsleitung auf das Gremium betriebsöffentlich thematisiert und darüber eine breite Solidarisierung innerhalb der Belegschaft hergestellt hatte. In einer T-Shirt-Aktion solidarisierten sich große Teile der Belegschaft mit einem gekündigten Betriebsratsmitglied und stärkten damit dem gesamten Gremium den Rücken. Bei *Hauser* wurde ein engagierter Betriebsrat gekündigt, klagte aber erfolgreich gegen diese Maßnahme und musste wieder eingestellt werden. Seine beharrliche Haltung und das engagierte Eintreten für die Belange von Beschäftigten hatten ihm offensichtlich derartig Rückhalt in der Belegschaft verschafft, dass er nach seiner Rückkehr in den Betrieb sogar zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt wurde. Vergleichbare Entwicklungen, die auch bei den Fallbetrieben *Hubel* und *Howo* zu beobachten waren, bezeichnen wir als *Bumerang-Effekt*: Für diese Fälle ist charakteristisch, dass die Maßnahmen von Arbeitgeberseite, die intentional auf die Schwächung der Interessenvertretung zielen, in der Folge das Gegenteil der erhofften Wirkung erzeugten, weil es zur Solidarisierung der Belegschaft mit den betroffenen Interessenvertretungen kam.

Wie aber ist zu erklären, dass es in den genannten Fällen zu einer nachhaltigen Stärkung des Rückhalts für die Interessenvertretung kommen konnte, die bei ähnlich gelagerten Angriffen, wie bei den im Abschnitt »*Schwächung des Rückhalts im Abwehrkampf*« geschilderten Fällen, zu einer Isolierung von Interessenvertretungen führten? Für die hier aufgeführten Fälle ist zunächst kennzeichnend, dass die angegriffenen Interessenvertretungen aus einer Position *aktiver Repräsentationsbeziehungen* agierten, d.h., dass Betriebsrat und/oder Gewerkschaft und die Belegschaft eine verbindende interessenpolitische Identität entwickelt hatten, die dazu führte, dass die Belegschaft die Interessenvertretung als wirksamen Faktor im Betrieb wahrnahm und dieser Wertschätzung entgegenbrachte. Unter diesen Bedingungen wurden die Maßnahmen des Managements, die sich gegen die Interessenvertretung richteten, als ungerechtfertigte Angriffe auf die Belegschaftsinteressen interpretiert. In der Folge kam es in diesen Fällen zur betriebsöffentlichen Solidarisierung der Belegschaften mit den einzelnen betroffenen Betriebsräten bzw. Gremien, die sich in Unterstützungsgesten bei Betriebsversammlungen, Kundgebungen, T-Shirt-Aktionen etc. ausdrückten.

Am Fallbetrieb *Howo* lässt sich illustrieren, wie aktive Repräsentationsbeziehungen auch im Rahmen laufender Konflikte aufgebaut werden und darüber die Position einer Interessenvertretung nachhaltig stärken können. Hier hatte sich ein Betriebsratsgremium unter schweren Angriffen der Geschäftsleitung gegründet und musste sich zunächst in der Belegschaft beweisen. Unter dem Eindruck der massiven Einschüchterungen vonseiten der Geschäftsleitung wahrte ein großer Teil der Belegschaft Distanz zum Betriebsrat, sodass dieser an der Etablierung aktiver Repräsentationsbeziehungen arbeiten musste. Dies gestaltete sich unter Bedingungen fortlaufender Angriffe auf das Gremium (u. a. durch ein Absetzungsverfahren) als Herausforderung, weil Abwehrmaßnahmen entsprechende Ressourcen banden. Gleichwohl gelang es dem Betriebsrat, parallel erste interessenpolitische Initiativen (Pausenregelung, Gesundheitsschutz) zu forcieren, die dazu führten, dass das Gremium zunehmend Anerkennung in der Belegschaft fand. Breite interessenpolitische Unterstützung konnten die Betriebsräte und die zwischenzeitlich gebildete gewerkschaftliche Aktivengruppe schließlich mit der Forderung nach einem Tarifvertrag generieren. Die Aussicht auf einen Tarifvertrag fungierte im Betrieb als zentraler Treiber einer interessenpolitischen Identität, die Betriebsrat, gewerkschaftliche Aktivengruppe und große Teile der Belegschaft miteinander verband.

Auch der Fallbetrieb *Kost* dokumentiert, welche entscheidende Rolle die klare interessenpolitische Positionierung eines Betriebsratsgremiums spielt. Beim Automobilzulieferer hatte das Unternehmen erfolgreich die Spaltung der Belegschaft betrieben und arbeitgebernahe Betriebsratskandidierende aufgebaut, von denen vier in das 9er-Gremium gewählt wurden. Um die Mehrheitsverhältnisse im Betriebsrat zu drehen, wurde unmittelbar nach der Wahl der amtierende gewerkschaftsnahe Betriebsratsvorsitzende mit einem Hausverbot belegt und Druck auf weitere Betriebsräte ausgeübt, indem deren Gehälter gekürzt wurden. Kurze Zeit darauf kam es mit der Insolvenz des Unternehmens zu einer existenziellen Bedrohung, die dazu führte, dass die arbeitgebernahen Betriebsräte ihre Positionierung überdachten und sich der interessenpolitischen Orientierung der gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte anschlossen. Die existenzielle Bedrohung des Unternehmens hatte offensichtlich auch den arbeitgebernahen Betriebsräten die Notwendigkeit vor Augen geführt, eine klare interessenpolitische Positionierung aufseiten der Beschäftigten einzunehmen. Auch wenn es sich bei der Insolvenzbedrohung um eine betriebliche Ausnahmesituation handelt, illustriert der Fall, dass deutliche Interessenpolarisierungen eine Kooptierung von Betriebsräten erschweren. Gleichwohl bedarf es auch in einer derart zugespitzten Konstellation des offen zutage tretenden Interessenkonfliktes der Akteure, die in der Lage sind, eine entsprechende Situationsdeutung zu formulieren und in interessenpolitisches Handeln zu übersetzen.

6.1.2 Zusammenfassung und Einordnung

Die Analyse der Fallbetriebe zeigt, dass der Rückhalt in der Belegschaft einen zentralen Bestandteil für die nachhaltige Abwehr von mitbestimmungsfeindlichen Maßnahmen darstellt. Steht die Belegschaft einheitlich für eine interessenpolitische Forderung, den Betriebsrat oder einen Mandatsträger ein, ist es für den Arbeitgeber schwer, dagegen zu agitieren. Die Aufrechterhaltung bzw. der Aufbau von Rückhalt für die Interessenvertretung ist allerdings voraussetzungs- und stellt unter Bedingungen mitbestimmungsfeindlicher Maßnahmen durch die Unternehmensseite eine besondere Herausforderung dar.

Die Auswertung unserer Fallstudien zeigt, dass der Aufbau von Unterstützung in der Belegschaft insbesondere in Fällen gelungen ist, bei denen

die mitbestimmungsfeindlichen Maßnahmen des Arbeitgebers zum betriebspolitischen Thema gemacht und zugleich eine proaktive interessenpolitische Agenda entwickelt werden konnten.

Demnach war zunächst zentral, dass die angefeindeten Betriebsratsgremien die Belegschaften über die Maßnahmen der Geschäftsleitung informierten und Möglichkeiten zur Solidarisierung eröffneten (T-Shirts der Gewerkschaft, Aktionen auf der Betriebsversammlung etc.). Neben diesem offensiven Umgang, der die Angriffe von Arbeitgeberseite betriebsöffentlich thematisierte, scheint darüber hinaus ein wichtiger Erfolgsfaktor zu sein, dass *proaktiv interessenpolitische Initiativen* ergriffen wurden, über die Verbesserungen für die Belegschaften durchgesetzt werden konnten und die der Interessenvertretung schließlich Rückhalt und Anerkennung innerhalb der Belegschaft verliehen. Neben den klassischen Regelungsgegenständen eines Betriebsrates (Pausenzeiten, Eingruppierungen, Gesundheitsschutz etc.) war in zwei Fällen (*Howo*, *Hubel*) auch das Engagement für einen Tarifvertrag von besonderer Bedeutung und begründete in diesen Fällen eine interessenpolitische Identität, die Belegschaft und Interessenvertretung einte. Allerdings brachte die Tarfbewegung Angriffe vonseiten der Unternehmen mit sich, die nicht nur den Betriebsrat, sondern die Streikenden selbst trafen und damit für Verunsicherung in der Belegschaft sorgten.

Während die Tarfbewegung bei *Hubel* und *Howo* trotz dieser Rückschläge eine nachhaltige Stärkung der interessenpolitisch aktiven Akteure mit sich brachte, kann mit Verweis auf die Fälle *Medical*, *Walzer* und *Bisch* konstatiert werden, dass die Tarifauseinandersetzung nur einen kurzen Organisations- und Mobilisierungsschub auslösen konnte. Dieser verlief unter dem Druck der Angriffe des Arbeitgebers auf Streikende schnell an Unterstützung aus der Belegschaft und führte schließlich zum Abbruch der Tarfbewegung (*Walzer*, *Bisch*) bzw. sorgte dafür, dass der Streik nur noch von einer Minderheit getragen wurde (*Medical*). Bemerkenswert ist, dass für das Einbrechen der Streikbeteiligung nicht immer brachiale Maßnahmen, wie etwa die fristlose Kündigung von Streikenden bei *Medical*, ausschlaggebend waren. Bei *Walzer* und *Bisch* führten facettenreichere Maßnahmen einer »Zuckerbrot-und-Peitsche-Strategie« zum Einbruch der Beteiligung an den Warnstreiks. Es zeigt sich damit einerseits, dass die Tarfbewegungen im Kontext mitbestimmungsfeindlich agierender Arbeitgeber für ein besonderes Eskalationsniveau stehen, die auch zur Zersetzung

der betrieblichen Bewegung führen können. Andererseits stellt die Tarifbewegung ein herausragendes Instrument dar, das mobilisierende und die Belegschaft hinter einer gemeinsamen Forderung einende Kräfte entfalten kann. Vor dem Hintergrund dieser Gemengelage erscheint es von besonderer Bedeutung, dass im Vorfeld von Arbeitskampfmaßnahmen die Risiken für die Beschäftigten transparent gemacht und wirksame Absicherungsinstrumente bereitgestellt werden, womit Gemaßregelte ggf. unterstützt werden können.

Bei der Analyse der Fälle, in denen eine Schwächung des Rückhalts durch die Belegschaft zu beobachten war, zeigt sich, dass die Interessenvertretung (noch) kein ausreichendes *interessenpolitisches Profil* entwickelt bzw. dessen Aufrechterhaltung vernachlässigt hatte. Die Belegschaft konnte keine konkreten Initiativen mit dem Betriebsrat verbinden, die ihr den Wert der Interessenvertretung demonstrieren und darüber eine interessenpolitische Identität hätte begründen können. Es stellt sich die Frage, warum es diesen Interessenvertretungen nicht gelang, entsprechende Initiativen wie in anderen Betrieben zu entfalten. Einiges spricht nach der vergleichenden Auswertung der Fallstudien dafür, dass sich diese Interessenvertretungen im Abwehrkampf gegen die Angriffe der Unternehmensseite und in den daraus folgenden juristischen Auseinandersetzungen aufgerieben haben, sodass sie neben diesem Abwehrkampf kaum in der Lage waren, konkrete interessenpolitische Ziele zu verfolgen. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die juristischen Abwehrmaßnahmen vor den Gerichten oft erfolgreich waren, insbesondere, wenn diese die Rücknahme von Kündigungen und Abmahnungen zum Gegenstand hatten. Die Durchsetzung dieser juristischen Erfolge band allerdings viele Ressourcen, die in der alltäglichen Interessenvertretungsarbeit im Betrieb fehlten. So lässt sich bei einer ganzen Reihe von Fallbetrieben eine Konstellation finden, in der Betriebsräte auf juristischer Ebene zwar Erfolge feiern konnten, in ihren Betrieben aber massiv an Unterstützung durch die Belegschaft einbüßen mussten. In diesen Fällen (*Brama*, *Bodebe*, *Lopag*, *Möbler*, *Vehika*) war es den Geschäftsleitungen gelungen, die Kräfte der Betriebsräte in einem Abwehrkampf zu binden und durch den Aufbau arbeitgebernaher Betriebsratslisten die Betroffenen zunehmend von Betriebsratsgremien und Belegschaften zu isolieren.

Was lässt sich aus den hier untersuchten Fällen lernen? Zunächst fällt auf, dass Erfolg und Misserfolg mitunter auf verschiedenen Ebenen an-

gesiedelt sind und daher entsprechende Differenzierungen vorzunehmen sind. So zeigt sich eindringlich, dass die Erfolge auf der juristischen Ebene nicht automatisch zur nachhaltigen Abwehr der Angriffe auf Betriebsräte führen. Auf der betrieblichen Ebene arbeiten Geschäftsleitungen häufig systematisch an der Delegitimierung von Betriebsräten und forcieren deren Isolierung insbesondere durch den Aufbau arbeitgebernaher Betriebsräte. Es bedarf also offensichtlich neben der wichtigen juristischen Abwehrarbeit einer betriebspolitischen Strategie, die es ermöglicht, den Rückhalt im Betrieb aufrechtzuerhalten oder auszubauen. Andernfalls werden einzelnen Geschäftsleitungen zwar vor Gericht die Grenzen aufgezeigt, letzten Endes setzen sie sich aber im Betrieb doch durch, weil es ihnen gelingt, vertretungswirksame Betriebsräte im Unternehmen zu marginalisieren. Vor dem Hintergrund dieser Befunde ist es essenziell, dass Interessenvertretungen auch unter Bedingungen eines Abwehrkampfes, der ihnen durch die Maßnahmen des Arbeitgebers aufgezwungen wird, an der Etablierung bzw. Aufrechterhaltung aktiver Repräsentationsbeziehungen arbeiten. Wenn diese nicht bestehen oder vielleicht auch im Wandel begriffen sind (Stichwort Neuzusammensetzung der Belegschaft), entfalten Angriffe der Geschäftsleitung eine besondere Wirkung und sind auch in der Lage, gewachsene Strukturen nach und nach zu zersetzen.

6.2 Zentrale Akteure im Betrieb

Beim Kampf um Mitbestimmung geht es um das Aushandeln von unterschiedlichen (kollektiven) Interessen. In solchen Aushandlungsprozessen werden im Betrieb meist (zunächst) einzelne Akteure bzw. eine kleine Gruppe von Personen auf Beschäftigtenseite aktiv. Sie nehmen dabei verschiedene Rollen bzw. Beziehungen zur Belegschaft, Gewerkschaft und auch zum Arbeitgeber ein. Sie sind das Gesicht des Betriebsrates, in den meisten Fällen treten sie auch als Gewerkschaft im Betrieb auf und haben den Auftrag, die Interessen der Belegschaft als »Gegenüber« des Arbeitgebers zu vertreten. Aus diesem Grund richten sich die Maßnahmen der Arbeitgeber oft gegen die Arbeit der einzelnen aktiven Personen (vgl. Kapitel 5), auf die Druck ausgeübt werden soll.

Aufgrund der unterschiedlichen konfliktorischen Kontexte sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass hier keine Bewertung einzelner Akteure