

einigen Fällen gelang es dem Arbeitgeber, mit der Aufstellung eigener Listen für die Betriebsratswahl arbeitgebernahe Betriebsräte zu installieren.

- (4) Letztlich lassen sich in den Fällen auch *wirtschaftliche* Taktiken identifizieren. Diese reichen von der (Androhung der) Restrukturierung von Abläufen bis hin zur Ausgliederung von Leistungen (Outsourcing) und der Schließung des Standortes (wie im Fall *Howo*), um Mitbestimmung zu unterbinden.

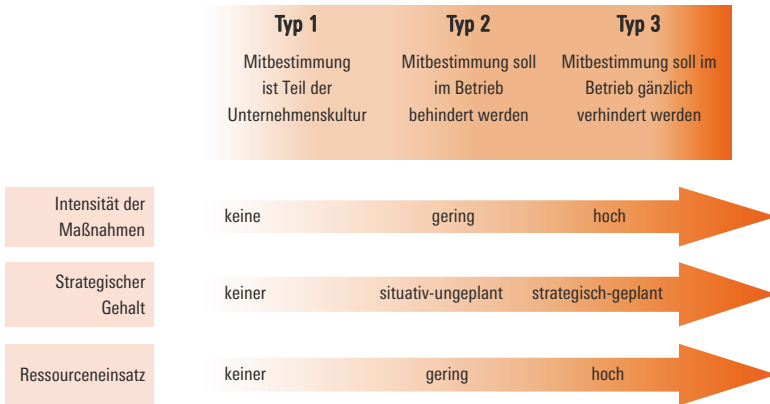
Im folgenden Abschnitt entwickeln wir anhand von vier Dimensionen eine einfache Typologie von Arbeitgebermaßnahmen. Diese dient im Wesentlichen dazu, die empirischen Befunde zu kategorisieren und einzuordnen.

5.2 Typen der Behinderung von Mitbestimmung

Die von uns untersuchten Betriebe deuten auf eine hohe Varianz hinsichtlich der Praktiken der Behinderung von Mitbestimmung hin. Diese Varianz zeigt sich auf vier Ebenen, die zur Charakterisierung von Managementpraktiken sinnvoll erscheinen (vgl. Kapitel 2). Sie betreffen

- (1) die grundlegende *Orientierung* des Managements (vgl. Trinczek 2004) und die Zielsetzung, die mit den Behinderungsstrategien verfolgt wird;
- (2) die jeweils gewählten *Praktiken* (auch als »Maßnahmen« oder »Strategien« bezeichnet), die sich hinsichtlich ihrer *Intensität* unterscheiden lassen;
- (3) den *strategischen Gehalt*, also die Frage, inwieweit das Management Behinderungspraktiken strategisch-planvoll oder aber eher ungeplant und z. T. auch situativ, ad hoc, wählt und ausführt;
- (4) den Einsatz von *Ressourcen und Machtmitteln* (vgl. Schmalz/Dörre 2014), die dazu dienen, die Praktiken gegenüber den beteiligten Akteuren der Beschäftigten (Betriebsräte, Beschäftigte, Gewerkschaft) in die Tat umzusetzen und somit letztlich die Orientierungen und Interessen zur Geltung zu bringen.

Abbildung 3: Typen von Arbeitgeberpraktiken in den Fallstudien



Quelle: Eigene Darstellung

Um die Haltung von Arbeitgebern im Hinblick auf die Arbeitsbeziehungen in ihrem Betrieb zu beschreiben, lässt sich zunächst ein Kontinuum entwerfen, auf dem unterschiedliche Muster oder Typen entlang einer Skala abgetragen werden können.

Typ 1: Mitbestimmung als Teil der Unternehmenskultur

Einen Pol dieses Kontinuums begreifen wir als »sozial-regulativen Musterfall der Arbeitsbeziehungen« (vgl. Abb. 3). In dieser Konstellation ist Mitbestimmung ein selbstverständliches Element der Interaktionsbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten und ein akzeptierter Teil der Unternehmenskultur. Hier werden nicht nur gesetzliche Regeln seitens der Akteure befolgt; die gelebten Austauschbeziehungen sind durch Kooperation, wechselseitige Unterstützung und relativ ausbalancierte Interessenlagen charakterisiert. In der Typologie von Kotthoff und Reindl (1990) würde man von einer »gemeinschaftlichen Sozialordnung« sprechen.

Dem Forschungsinteresse unserer Studie (Behinderung der Mitbestimmung) ist es hingegen geschuldet, dass dieser Typus im Folgenden keine Rolle mehr spielen wird. Denn wir konzentrieren uns auf solche Fälle, die mehr oder minder (und in der Regel deutlich mehr) von diesem Musterfall abweichen. Er soll aber gleichsam als Referenzfolie dienen, um einen – im weiteren Verlauf noch einmal zu diskutierenden – Umstand zu vergegen-

wärtigen: Wenngleich Behinderungspraktiken ein normales (weil verbreitetes) Phänomen sind, so sollten sie dennoch nicht als Normalität (im Sinne von etwas Unabwendbarem, Hinzunehmendem) begriffen werden. Dies würde implizieren, dass sich betriebliche Akteure und Gewerkschaften mit einem gewissen Niveau der Behinderung ihrer Arbeit abzufinden hätten. Uns scheint es zentral, die Zuschreibung vermeintlicher Normalität (und damit im weiteren Sinne auch Legitimität), die die Häufung oder Verbreitung gewisser Praktiken suggeriert, hier bewusst zu durchbrechen.

Auf Basis der empirischen Befunde können zwei weitere Typen von Arbeitgeberpraktiken der Behinderung von Mitbestimmung differenziert werden (vgl. Abb. 3), die sich entlang der vier genannten Dimensionen oder Ebenen charakterisieren lassen. Die Typen spannen dabei ein Kontinuum auf, wobei unsere Empiriefälle jeweils zwischen den Polen liegen und hinsichtlich einzelner Dimensionen stärker zur einen oder anderen Seite ausschlagen.²

Insgesamt zeigt sich, dass die vier Dimensionen in ihren Ausprägungen eine gewisse Korrelation aufweisen: Zwar variiert bspw. der Einsatz von Ressourcen fallspezifisch, er korreliert jedoch stark mit der Intensität und dem strategischen Gehalt der gewählten Arbeitgeberpraktiken. In Fällen, in denen die Verhinderung von Mitbestimmung als Ziel der Akteure der Arbeitgeberseite ausgemacht werden kann, werden Maßnahmen tendenziell eher strategisch geplant; auch finden wir hier eher die Situation, dass die Beschäftigten mit hohem Ressourceneinsatz intensiv angesprochen und unter Druck gesetzt wird. In Rechnung zu stellen ist zudem noch, dass

2 | Wir haben uns aus verschiedenen Gründen für eine eher grobe Typisierung entschieden: Die Anzahl der untersuchten (Kern-)Fälle erlaubt es nicht, die theoretisch denkbaren Typen mit empirischem Gehalt zu füllen. Die Datenbasis für die Bildung von Typen der Arbeitgeberpraktiken ist – trotz der hohen Fallzahl und der Vielzahl an Interviews – vergleichsweise dünn. Denn die Auswertungen basieren insgesamt auf lediglich vier Interviews mit der Arbeitgeberseite (Management oder Arbeitgeberverbände). Auf dieser Grundlage lassen sich schwerlich valide Aussagen über die »Orientierungen« der Arbeitgeber treffen. Die von uns vorgenommene Rekonstruktion der Arbeitgeberstrategien beruht daher in hohem Maße auf den Schilderungen und Wahrnehmungen von Betriebsräten, Beschäftigten, externen Experten oder Gewerkschaftsvertretern, die jedoch naturgemäß – als gegnerische Seite des Konfliktes – eine spezifische Sichtweise auf den Konflikt haben.

die Fälle aus unterschiedlichen Branchen und Größensegmenten stammen und auch hinsichtlich ihrer Mitbestimmungsgeschichte divergieren, was eine einheitliche Typisierung erschwert. Wir beschränken uns daher bei den folgenden Ausführungen und Auswertungen auf die eher grobe Charakterisierung, bei der Arbeitgeberstrategien innerhalb des Kontinuums zwischen »Strategischer Verhinderung« und »Situativer Behinderung« verortet werden.

Typ 2: Situatives Behindern von Mitbestimmung

Ein Typus von Arbeitgeberpraktiken sind die »Mitbestimmungsbehinderer«. Dabei handelt es sich um Akteure, die von ihrer grundlegenden Haltung her die Mitbestimmung nicht generell als illegitim, aber doch (in ihrem Fall) als dysfunktional (oder wahlweise: »nervig«, »zeitaufwendig«, »unnötig«, »veraltet« usw.) ansehen. Teilweise werden auch nur einzelne Elemente als ineffizient oder hinderlich für den Betrieb oder für die eigene Arbeit wahrgenommen. Dies betrifft z. B. Betriebsratsrechte, die das einfache und schnelle »Durchregieren« unterbinden. Der große Feldzug gegen die Institutionen der Mitbestimmung steht hier nicht auf der Tagesordnung. Ziel ist es mitnichten, Beteiligung generell zu unterbinden – man gibt sich mit »ein wenig Sabotage« zufrieden, die aber nicht minder dazu geeignet ist, die Beteiligung von Beschäftigten im Zaum und damit gering zu halten. Oft finden sich hier latente Formen, z. T. eher »Scharmützel« (Informationen verweigern, Sprüche gegen den Betriebsrat usw.). Die Behinderungspraktiken sind jedoch nicht derart strategisch geplant wie in Typ 3. Sie sind selten durchdachter Bestandteil eines »Projektes« gegen die Mitbestimmung. Dementsprechend kommen hier auch Ressourcen sparsamer zum Einsatz; spezialisierte Anwaltskanzleien findet man in diesen Betrieben selten. Dennoch – und das ist explizit zu betonen – sind auch diese Formen der Behinderung von Mitbestimmung im Betrieb dazu geeignet, die gesetzlich vorgesehenen Rechte von Betriebsräten, Beschäftigten und Gewerkschaften zu unterlaufen, denn sie verfehlen selten ihre Wirkung: Sie schüchtern Betriebsräte und Beschäftigte ein, sie eröffnen »Nebenkriegsschauplätze« und lenken den Betriebsrat so von seinen eigentlichen Aufgaben ab, sie suggerieren Illegitimität der Interessenvertretung – die Effekte sind vielfältig; auch diese Praktiken von Arbeitgebern verstoßen gegen grundlegende Rechte der abhängig Beschäftigten.

Im Fall *Präziso* strebten einige gewerkschaftlich orientierte Beschäftigte in den ursprünglich arbeitgeberfreundlichen und eher passiven Betriebsrat. Hintergrund der Initiative waren die Regelungen des Haustarifvertrags, der erheblich vom Flächentarif abwich. Ziel der Geschäftsleitung war hierbei nicht die Abschaffung des Betriebsrates oder die Lösung der Tarifbindung, aber man wünschte sich den eher passiv-gefälligen Vertretungsmodus vergangener Jahre zurück. Die Maßnahmen des Arbeitgebers waren in diesem Betrieb aber (im Vergleich zu Betrieben des Typus 3) eher unterschwelliger Natur und wenig strategisch-geplant. Der Arbeitgeber ignorierte die Mitbestimmungsrechte sowie Forderungen des Betriebsrates (der Betriebsrat »rennt den Sachen hinterher«), einzelne Betriebsratsmitglieder wurden in Gesprächen unter Druck gesetzt.

Die Geschäftsleitung hatte ein »Good-Cop-Bad-Cop«-Modell entwickelt, bei dem die Aufgabe der Betriebsratsbehinderung und des Mobbing an Führungskräfte übertragen wurde, während sich die Geschäftsleitung selbst als Freund und Gönner der Belegschaft generierte. Die Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb wurde bei *Präziso* arbeitsteilig organisiert. Die Geschäftsführung selbst hielt sich komplett aus diesem schmutzigen Geschäft heraus – die Aufgabe, Mitbestimmung zu behindern (in Form von Drohungen, Abmahnungen usw.) wurde an das mittlere Management und die unmittelbaren Vorgesetzten in den Abteilungen »delegiert«. Der Effekt war verblüffend: Die Geschäftsleitung stand als »Saubermann« da, gab sich als Gönner der Belegschaft; Anfeindungen der Belegschaft perlen an ihr ab. Die Geschäftsleitung genoss unter den Beschäftigten einen tadellosen Ruf.

Typ 3: Strategisches Verhindern von Mitbestimmung

Hinsichtlich der ersten Dimension unserer Typen, der grundlegenden Orientierung, lassen sich im empirischen Material relevante Akteure der Arbeitgeberseite identifizieren, die sich als überzeugte »Mitbestimmungsgegner« beschreiben lassen. Dies sind die »Hardliner«, die jedweder Form von eigenständiger, kollektiver Interessenvertretung feindlich gegenüberstehen. Mitbestimmung – sei es in Form von Betriebsräten, Gewerkschaften, Vertrauensleuten oder der tariflichen Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen – wird als illegitim, ineffektiv, dysfunktional oder zu kostenintensiv angesehen. Aus Sicht dieser Akteure beschränkt die Betriebsratsmitbestimmung das Weisungsrecht des Unternehmers in unzu-

lässiger Weise. Oft sind Kostenargumente der wahre Grund für die grundlegende Ablehnung (vgl. Rügemer/Wigand 2017): Ein Betriebsrat, der auf die Einhaltung von Arbeitszeitregelungen achtet, kann der überbordenden Arbeitsintensivierung und Ausbeutung der Beschäftigten entgegentreten. Diese »Profitquelle« wollen sich manche Arbeitgeber jedoch nur ungern nehmen lassen. Ihnen geht es darum, Kosten zu senken und die Flexibilität der Belegschaft nach den betrieblichen Bedürfnissen zu steigern. Dementsprechend liegt die Zielsetzung von Behinderungsmaßnahmen auf der Hand: Jede Form von Beschäftigtenbeteiligung (Betriebsrat, vor allem aber eine Tarifbindung) soll konsequent aus dem Betrieb ferngehalten oder – soweit sie bereits existiert – verbannt werden.

Zumindest phasenweise planen die Arbeitgeber ihr Vorgehen strategisch und mit Akribie, auch unter Zuhilfenahme externer Berater oder auf Union Busting spezialisierter Anwaltskanzleien. Die Praktiken der Arbeitgeberseite sind hier sehr vielfältig und intensiv, denn: »Es geht ums Ganze.« Hierzu zählt auch, dass man die Auflösung des Betriebes in Erwägung zieht oder sogar umsetzt. Dies geschah bspw. in unserem Fallbetrieb *Howo*, wo die Beschäftigten mithilfe einer Palette an Abwehrmaßnahmen einen Betriebsrat und die Tarifbindung erkämpft hatten. Andere Beispiele sind die Besserbezahlung arbeitgebernaher Beschäftigter oder finanzielle Zuwendungen für Beschäftigte, die nicht an Streiks teilnehmen.

Der Ressourcenaufwand ist in diesen Fällen in der Regel enorm. Dies betrifft erstens den Einsatz *finanzieller* Mittel: Man beauftragt teure (spezialisierte) Anwaltskanzleien, zahlt z.T. horrenden Summen für Gerichtsverfahren, bei denen die Niederlage bereits vor Beginn feststeht (aber in Kauf genommen wird, weil die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass die betroffenen und unter erheblichem Druck stehenden Beschäftigten einem Vergleich zustimmen und das Unternehmen verlassen).

Aber auch im Hinblick auf das Personal ist der Einsatz aufseiten des Arbeitgebers erheblich: In den Fällen *Howo* und *Thermo* wechselte das Standort-Management auffällig häufig. Ein derartiger Verschleiß an Führungskräften verursacht dem Unternehmen erhebliche Kosten, und auch auf der sozialen Ebene wirkt sich die Praxis vermutlich kaum positiv aus.