

(Ent-)Demokratisierung der Betriebe – Union Busting und der Kampf um die Mitbestimmung

Oliver Thünken, Markus Hertwig, Alrun Fischer, Daniel Menning

Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe »(Ent-)Demokratisierung der Betriebe. Bestände und Herausforderungen«

Einleitung

Die deutsche Wirtschaftsordnung zeichnet sich durch einen im internationalen Vergleich einmaligen Bestand an substantiellen und prozeduralen Regulierungen aus, die eine Beteiligung von abhängig Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen erlauben. Demokratische Teilhaberechte spannen sich auf von der Ebene des Betriebes (Betriebsrat) und des Unternehmens (Gesamt- und Konzernbetriebsrat, Aufsichtsrat) bis hinauf auf die transnationale Ebene (Europäische/Welt-Betriebsräte). Außerhalb von Unternehmen erlauben Gewerkschaften oder Verbände eine Beteiligung an der Aushandlung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Die Herausforderungen, denen die Institutionen des Erwerbssystems unterliegen, sind mit der Globalisierung, Finanzialisierung und der jüngeren Digitalisierung gewachsen und betreffen letztlich auch die demokratische Qualität der deutschen Wirtschaftsordnung.

Eine bislang wenig beachtete Herausforderung bilden Entwicklungen in den Betrieben. In jüngerer Zeit mehren sich Berichte, dass Manager*innen oder Arbeitgeber*innen die Mitbestimmung in Betrieben behindern oder zu behindern versuchen. Dies zeigt sich vor allem in Anstrengungen, die Wahl eines Betriebsrates zu verhindern, die Arbeit eines gewählten Betriebsrates zu unterlaufen oder aber gegen Gewerkschaften vorzugehen. Im Alltagsdiskurs und in vielen Veröffentlichungen wird für diese Praktiken der Begriff des „Union Busting“ verwendet, gebräuchlich sind aber auch Begriffe wie „Bossing“, „Betriebsrats-Bashing“ oder „Arbeitgeberopposition“ (Behrens, Dribbusch 2014, 2018; Rügemer, Wigand 2014; Goes et al. 2015). Der Begriff Union Busting stammt aus der angelsächsischen Debatte und bezeichnet mehr oder minder aggressive Strategien von Unternehmen, eine gewerkschaftliche Organisation von Belegschaften zu verhindern. Diese Strategien sind mit den Entwicklungen in Deutschland aber nur bedingt vergleichbar. Denn beispielsweise gibt es in den USA keine Betriebsräte oder vergleichbare Organe der Interessenvertretung. Die gewerkschaftliche Organisation bedeutet jedoch, dass die gewählte Gewerkschaft berechtigt ist, im Namen der Belegschaft in einem Unternehmen Tarifverhandlungen zu führen. Die Intention des Union Busting liegt also vorrangig in der Abwehr von Tarifverhandlungen und organisierten Belegschaftsinteressen, die – aus Sicht der Unternehmen – zur kostspieligen Verbesserung der Entlohnung und Arbeitsbedingungen führen. Union

Busting ist in den USA mittlerweile ein etabliertes Geschäftsfeld von Anwaltskanzleien und Berater*innen.

Versuche in Deutschland ansässiger Unternehmen, die Arbeit von Betriebsräten und Gewerkschaften zu beeinträchtigen, sind keineswegs neu. Jedoch zeigen mehrere Studien und Berichte aus der betrieblichen Praxis, dass sich Qualität und Form der „Arbeitgeberopposition“ gegen Mitbestimmung ändern. Zum einen setzen Arbeitgeber*innen oder Manager*innen mit erhöhtem Nachdruck und offenkundig illegalen Praktiken Beschäftigte und Betriebsräte unter Druck. Zum anderen betreten auch in Deutschland vermehrt neue Akteure und Dienstleister das Feld, deren erklärtes Ziel die Eindämmung von „Mitbestimmung“ ist (Rügemer, Wigand 2014). Während es hinsichtlich dieser Managementpraktiken bereits einige Forschungsbefunde gibt, ist bislang kaum untersucht worden, mit welchen Strategien die Beschäftigtenseite auf solche Praktiken reagiert.

Der vorliegende Beitrag untersucht sogenannte „Betriebsratsvermeidungs- oder Betriebsratsbehinderungsstrategien“, bei denen Arbeitgeber*innen Beschäftigte von der Wahl eines Betriebsrates abzuhalten versuchen oder die Arbeit eines vorhandenen Betriebsrats erschweren, indem sie – im weitesten Sinne – systematisch und wiederholt gesetzliche Regelungen missachten oder sogar bewusst überschreiten.¹ Zur Kennzeichnung dieser Strategien und Praktiken nutzen wir nachfolgend den Begriff „Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb“. Dieser umfasst die strategische „Anwendung von Praktiken“, die darauf abzielen, die „arbeitgeberunabhängige Organisation und Interessenvertretung in einem Betrieb (...) zu unterbinden, auszuhebeln oder im Entstehen zu be- oder zu verhindern“ (Rügemer, Wigand 2014, S.13).

Nachfolgend wird zunächst der gesellschaftspolitische Kontext von Strategien der „Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb“ erörtert. Daran anschließend werden Befunde vorhandener Studien vorgestellt und diskutiert. Im Kapitel 4 schlagen wir erste Systematisierungen vor, die für die wissenschaftliche und politische Debatte sinnvoll sein können und auch für die weitere Forschung über diese Strategien unerlässlich sind. Der Beitrag schließt mit einem Fazit und Ausblick.

Gesellschaftspolitischer Kontext

Die Vereinigungsfreiheit ist ein zentrales Element der freiheitlich-demokratischen Grundordnung in den meisten westlichen Staaten. Sie beinhaltet beispielsweise das individuelle Recht, sich einer Partei, einem Verband oder einer Gewerkschaft anzuschließen, um Interessen zu bündeln und zu artikulieren, die erst als derartiges Kollektiv den Prozessen und Verfahren demokratischer Interessenartikulation und -abstimmung zugeführt werden können. Die Bildung von Vereinigungen und das Recht auf individuelle, freie Entscheidung über die Mitgliedschaft in einer Vereinigung sind somit eine wichtige Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit und die Legitimität demokratischer Gesellschaftsordnungen.

In diesem Sinne ist auch die Freiheit zur gewerkschaftlichen Organisation ein zentrales Element eines demokratischen Staates, denn hier wird den Interessen von Arbeitnehmer*innen an einer gerechten Teilhabe am Wirtschaftsprozess Ausdruck verliehen (z.B. Müller-Jentsch 2017; auch die Beiträ-

¹ Die folgenden Überlegungen stammen aus dem Forschungsprojekt „Kampf um die Mitbestimmung“, das an der Technischen Universität Chemnitz in Kooperation mit AFB – Alrun Fischer Beratung für Betriebsräte durchgeführt wird. Das Projekt wird von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert. Gegenstand ist die Frage nach den Reaktionen von Arbeitnehmer*innen und Betriebsräten auf Union Busting seitens der Unternehmen. Das Projekt läuft bis September 2019.

ge in Schroeder 2014). Dies gilt zum einen für eine gewerkschaftliche Kernfunktion, wie das Aushandeln von Tarifverträgen. Sie betrifft aber zum Beispiel auch die Unterstützungsleistungen und die Etablierung von Solidarität, die es vereinzelt Arbeitnehmer*innen überhaupt erst erlauben, ein „Gegengewicht“ gegenüber Unternehmen bzw. Arbeitgeber*innen zu bilden, denen sie aufgrund der in aller Regel asymmetrischen (Abhängigkeits-)Beziehungen ansonsten machtlos gegenüberstehen. In Deutschland ist die Vereinigungsfreiheit im Grundgesetz verankert (Artikel 9, Absatz 1 und 3): „Alle Deutschen haben das Recht, Vereine und Gesellschaften zu bilden. (...) Das Recht, zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden, ist für jedermann und für alle Berufe gewährleistet.“

Auf betrieblicher Ebene sieht die Rechtsordnung der BRD mit dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) eine Teilhabe der abhängig Beschäftigten eines Betriebes über die Institution des Betriebsrats vor. In Betrieben mit fünf und mehr Beschäftigten besitzen die Beschäftigten die Option, einen Betriebsrat zu wählen. Betriebsräte dienen der kollektiven Interessenvertretung, sind gesetzlich jedoch auch zur Kooperation und zur Achtung des Betriebswohles verpflichtet (§ 2 BetrVG). Zwar existieren Betriebsräte nur in etwa 9 Prozent der betriebsratsfähigen Betriebe, doch arbeiten immerhin 40 Prozent (West) und 33 Prozent (Ost) aller abhängig Beschäftigten in Betrieben, in denen ein Betriebsrat vorhanden ist (Ellguth, Kohaut 2018: 303). Obgleich die Ansichten vor allem über die wirtschaftlichen Folgen eines Betriebsrates zwischen Arbeitnehmer*innen- und Arbeitgeber*innenlager zum Teil immer noch divergieren, so ist doch unbestritten, dass Betriebsräte in aller Regel das kooperative Klima im Betrieb und damit die Stabilität von Arbeit und Beschäftigung insgesamt fördern. Indem sie Beschäftigten eine Teilhabe an Unternehmensentscheidungen eröffnen, tragen sie in besonderer Weise zur Demokratisierung der Betriebe und damit des Wirtschaftssystems insgesamt bei (Keller 1999; Hauser-Ditz et al. 2008; Müller-Jentsch 2017).

In jüngerer Zeit mehren sich Berichte, dass die beiden beschriebenen „Säulen“ des dualen Systems der Interessenvertretung unter Druck geraten. In der sozialwissenschaftlichen Forschung und in Medienberichten finden sich vermehrt Hinweise darauf, dass Arbeitgeber*innen Rechte unterlaufen, die Beschäftigten auf Basis des BetrVG und der Verfassung (Vereinigungsfreiheit/Koalitionsrecht) zustehen und die eine zentrale Rolle bei der Interessenregulierung in arbeitsteiligen Leistungsorganisationen spielen. Dies betrifft zum einen sogenannten „Betriebsratsvermeidungs- oder Betriebsratsbehinderungsstrategien“, bei denen Arbeitgeber*innen die Beschäftigten von der Wahl eines Betriebsrates abzuhalten versuchen oder die Arbeit eines vorhandenen Betriebsrats erschweren. Zum anderen wird berichtet, dass Arbeitgeber*innen auf Beschäftigte Druck ausüben, um einen Gewerkschaftsbeitritt oder die Teilnahme an (Warn-)Streiks zu verhindern.

Versuche, die Arbeit von Betriebsräten oder die Wahl eines Betriebsrats zu verhindern, sind keineswegs neu; so belegen bereits Studien der Mitbestimmungsforschung aus den 1980er Jahren derartige Praktiken (siehe dazu weiter unten), und nicht zuletzt dokumentiert auch die sozialwissenschaftliche Forschung der letzten Jahre derartige Konflikte zwischen Arbeitgeber*innen, Betriebsräten bzw. Beschäftigten (Kotthoff 1981; Kotthoff 1994; in jüngerer Zeit Artus et al. 2006; Artus 2008; Hertwig 2011a; Lücking 2009; Behrens, Dribbusch 2012; Schlömer-Laufen, Kay 2012). Eine in jüngerer Zeit gewandelte Qualität mitbestimmungsfeindlicher Maßnahmen ist jedoch zum einen darin zu erkennen, dass Arbeitgeber*innen oder Manager*innen mit erhöhter Vehemenz und mit offenkundig illegalen Praktiken Beschäftigte und Betriebsräte unter Druck setzen. Zum anderen spiegelt sich die neue Qualität darin wider, dass Akteure das Feld betreten, deren erklärtes Ziel die Eindämmung von „Mitbestimmung“ ist. Zu diesen Akteuren zählen insbesondere spezialisierte Anwaltskanzleien oder Beratungsfirmen. Augenscheinlich hat sich ein Markt für entsprechende Dienstleistungen gebildet, auf dem

Arbeitgeber*innen als Nachfrager von Leistungen auftreten, die beispielsweise in der Verhinderung einer Betriebsratswahl oder der Einschüchterung von Betriebsratsmitgliedern besteht.

Die Behinderung der Mitbestimmung kommt auch in stärkerer Konfliktorientierung bei Handhabung des Koalitionsrechts und der Wahl der hierbei möglichen Mittel zum Ausdruck. Es häufen sich Fälle, in denen Unternehmen die Aufforderung zu *Tarifverhandlungen* mit vollständiger Verweigerungshaltung beantworten. Sie wählen damit eine ausdrücklich hohe Eskalationsstufe und verlangen der Gewerkschaft und den in der Regel neu gewonnenen Gewerkschaftsmitgliedern ab, ihre Durchsetzungsfähigkeit relativ schnell mit harten Arbeitskämpfmaßnahmen unter Beweis zu stellen. Nicht selten verbindet sich dieses Vorgehen mit (subtilen) Angriffen, Stigmatisierung der Repräsentanten der Tarifbewegung im Betrieb oder der gezielten Behinderung gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte, während der Belegschaft Angebote zu verbesserten Arbeits- und Entgeltbedingungen ausdrücklich außerhalb eines Tarifvertrags gemacht werden.

Seitens der Rechtsprechung sind einige Urteile ergangen, die Praktiken der Behinderung der Betriebsratswahl oder -arbeit und der Gewerkschaftsarbeit negativ sanktionieren. Erst jüngst wurde zum Beispiel vom Arbeitsgericht Gelsenkirchen der Fall der Reinigungsfirma Stöltzing verhandelt (siehe Zeitschrift Arbeit und Recht 4/2016), bei dem der Arbeitgeber jeder/m Beschäftigten eine Prämie anbot, die/der sich zu einem Austritt aus der Gewerkschaft entschied. Gleichermaßen sind jedoch Fälle evident, bei denen selbst eindeutige Gesetzesverstöße durch Arbeitgeber*innen oder Manager*innen nicht verfolgt wurden.

Wissensbestände in der deutschen Debatte

Dass die hier durch die neueren Forschungen thematisierten Phänomene tatsächlich einen gänzlich neuen sozialen Tatbestand darstellen, lässt sich mit einem Blick in die Ergebnisse der Mitbestimmungsforschung in Zweifel ziehen. Vielmehr zeigt sich, dass die betriebliche Mitbestimmung von Beginn an ein umkämpftes Feld war und die Umsetzung von gesetzlich verbrieften Rechten mitunter zu erheblichen Konflikten führte. Schon in den klassischen Betriebsräte-Studien von Kotthoff (1981; 1994) werden anschauliche Berichte über die Auseinandersetzungen zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsräten gegeben, die Kotthoff als Anerkennungskämpfe um einen „betrieblichen Bürgerstatus“ (Kotthoff 1994, S.179) interpretiert. Während in der ersten Erhebungsphase im Jahr 1975 die durch Kotthoff untersuchten 63 Fallbetriebe noch mehrheitlich defiziente Formen der Interessenvertretung aufweisen, hat sich das Verhältnis in der zweiten Erhebung Anfang der 1990er Jahre umgekehrt. Dieser Wandel hin zu vertretungswirksamen Formen der Interessenvertretung erfolgte nach Kotthoff entlang vier zu differenzierender Wandlungsmuster, die häufig eines langwierigen Kampfes einer Gruppe von Beschäftigten bedurften, um „autokratische Herrschaftsordnungen“ und die „Fesseln despotischer Unternehmensführung“ (Kotthoff 1994, S.71ff.) zu überwinden. Zugleich stellt Kotthoff fest, dass bei einer relevanten Minderheit der untersuchten Betriebe despotische Formen der Unternehmensführung und damit auch die pervertiertesten Formen der Interessenvertretung (der isolierte Betriebsrat) weiter fortbestehen (Kotthoff 1994, S.161f.). Auch Bosch et al. (1999) identifizieren in ihrer Typologie innerbetrieblicher Austauschbeziehungen Interaktionsmuster, für die eine „mitbestimmungsfeindliche und autoritäre Grundorientierung“ charakteristisch ist. Mit dem Ziel der betriebspolitischen Marginalisierung der Interessenvertretung verfolgten die entsprechenden Unternehmensleitungen eine „Strategie der systematischen Behinderung der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung“ (Bosch et al. 1999, S.143). Diese Strategien umfassen demnach gezielte Sticheleien, begrenzte

Kontaktverweigerung und die gezielte Aushöhlung zentraler Bestimmungen des BetrVG, wie etwa die unzureichende Bereitstellung einer Büroausstattung für den Betriebsrat, Vermeidung von Freistellungen, Vorenthalten von Informationen und unzureichende Anzahl von Betriebsversammlungen (Bosch et al. 1999, S.143f.). Als strukturelle Voraussetzung dieses „autoritär-hegemonialen Regimes“ nennen die Autor*innen eigentümer*innenorientierte Besitzverhältnisse aus dem Bereich der klein- und mittelgroßen Betriebe und eine starke lokale Arbeitsmarktposition des Betriebes (Bosch et al. 1999, S.138).

Die eingangs erwähnten neueren Forschungsarbeiten liefern eine Annäherung an die aktuelle Ausprägung des Phänomens und stützen die Annahme, wonach mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen in den letzten Jahren eine zunehmende Bedeutung für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland bekommen haben. Rügemer und Wigand (2014) geben einen Überblick zu sogenannten „Union-Busting-Methoden“, die in ihrer professionellen Form für die deutschen Arbeitsbeziehungen bisher unüblich waren (Behrens, Dribbusch 2013).

Gängige Praxis sind derartig systematische Union-Busting-Kampagnen in den USA, womit Unternehmen versuchen, gewerkschaftliche Organisationsversuche abzuwehren. Während für die USA der Begriff des Union-Busting in diesem Zusammenhang treffend ist, umfassen die von Rügemer und Wigand zusammengestellten Maßnahmen von Unternehmen in Deutschland nicht nur und teilweise auch überhaupt nicht die gewerkschaftliche Organisation, sondern darüber hinaus und in besonderem Maße die betriebliche Interessenvertretung. Die Autoren subsumieren die beobachteten Behinderungen der Betriebsratsarbeit bzw. der Betriebsratswahl trotzdem unter den Begriff des Union-Busting, weil zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften häufig enge Kooperationsbeziehungen bestehen. Auch Behrens und Dribbusch (2014, S.141) betonen die wechselseitigen Bezüge zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften, indem sie darauf hinweisen, dass die gewerkschaftliche Organisation eines Betriebes in der Regel über die Etablierung eines Betriebsratsgremiums eingeleitet wird. Gleichwohl erscheint es aus begrifflich-analytischen Gründen geboten, die Maßnahmen, die Arbeitgeber*innen bzw. Manager*innen gegen die betriebliche Mitbestimmung anwenden, nicht unter den Begriff des Union Busting zu fassen, weil derartige Maßnahmen nicht nur gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte betreffen, sondern die gesetzlich verbrieften Rechte von Betriebsräten als Vertretungsorgan aller Beschäftigten angreifen. Demnach sind hier nicht nur, wie der Begriff des Union Busting impliziert, die Koalitionsrechte der abhängig Beschäftigten beeinträchtigt, sondern darüber hinaus die im BetrVG festgeschriebenen Bestimmungen der betrieblichen Interessenvertretung aller in einem Betrieb Beschäftigten.

Sowohl Behrens und Dribbusch als auch Rügemer und Wigand unterscheiden zum einen zwischen der Bekämpfung von bereits etablierten Betriebsräten und den Versuchen, deren Arbeit zu behindern und zum anderen Maßnahmen des Managements, die Initiative zur Wahl eines Betriebsrates zu behindern oder zu hintertreiben. Behrens und Dribbusch (2014, S.144) erheben die folgenden Maßnahmen des Managements gegen die Wahl eines Betriebsrates, die auch für das hier skizzierte Forschungsvorhaben wichtige Anknüpfungspunkte bieten können: Einschüchterung möglicher Kandidat*innen für den Betriebsrat; Verhinderung der Bestellung eines Wahlvorstandes; Kündigung von Kandidat*innen für den Betriebsrat; Kündigung von Mitgliedern des Wahlvorstandes; Herauskaufen von Kandidat*innen; Weigerung der Herausgabe von Personallisten; gezielte Reorganisation/Aufspaltung des Unternehmens; und Verlagerung, Ausgründung, Schließung des betreffenden Betriebes.

Des Weiteren bestimmen Behrens und Dribbusch (2014, S.147) Maßnahmen, die gegen gewählte Betriebsratsgremien ergriffen werden: Kündigung von Betriebsratsmitgliedern; Betriebsratsmitglieder

werden zum Rücktritt gedrängt; Beantragung der Auflösung des Betriebsrates beim Arbeitsgericht; gezielte Reorganisation/Aufspaltung des Unternehmens; sowie Verlagerung, Ausgründung, Schließung des betreffenden Betriebes.

Ergänzend werden von Rügemer und Wigand (2014, S.55ff.) einige weitere Maßnahmen identifiziert, die von Seiten des Managements sowohl gegen die Wahl von Betriebsräten als auch gegen bereits bestehende Gremien angewandt werden. Hierzu zählen vom Management geförderte Oppositionsgruppen, Bestechung durch Beförderung, Versetzung von Betriebsratsinitiator*innen, soziale Deprivation und Schock-Aktionen, Einsetzung anderer Vertretungsorgane (AVO), Sabotage und inszeniertes Chaos bei der Wahlversammlung.

Auch Goes et al. (2015, S.78f.) widmen sich am Rande ihrer Studie über die Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland dem Phänomen des „Arbeitgeberdrucks“, das sie allerdings von professionellen Formen des Union Busting abgrenzen. Nichtsdestotrotz stimmen die von Goes et al. beobachteten mitbestimmungsfeindlichen Maßnahmen mit denen aus den genannten Studien weitgehend überein.

Quantitative Aussagen zur Verbreitung von „Arbeitgeberopposition“ finden sich bislang kaum, die Studie von Behrens und Dribbusch (2014) gibt hier jedoch einige Hinweise. Auf Grundlage einer Befragung von 184 hauptamtlichen Gewerkschaftssekretär*innen aus lokalen Gewerkschaftseinheiten von IGM, IG BCE, NGG und ver.di konstatieren die Autoren, dass 59 Prozent der Befragten in ihrem Organisationsbereich mindestens ein Fall der Behinderung einer Betriebsratswahl bekannt ist und 38 Prozent von mindestens einem Fall berichten können, bei dem das Management Maßnahmen gegen bereits bestehende Betriebsratsgremien anwendete. Überdurchschnittlich häufig kommt es nach Auswertung der WSI-Befragung zu mitbestimmungsfeindlichen Maßnahmen in kleinen und mittleren Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten. So entfallen auf diese Betriebsgrößenklasse über 50 Prozent der von Gewerkschaftssekretär*innen wahrgenommenen Behinderungen einer Betriebsratswahl, während derartige Fälle in der Betriebsgrößenklasse mit 500 und mehr Beschäftigten nur 10 Prozent zugerechnet werden können (Behrens, Dribbusch 2014, S.146). Des Weiteren zeigen die Umfrage-Ergebnisse, dass mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen in inhaber*innengeführten Betrieben besonders weit verbreitet sind. Nach Branchen differenziert berichtet das befragte Gewerkschaftspersonal aus dem ver.di Organisationsbereich Handel am häufigsten von Versuchen der Behinderung von Betriebsratswahlen.²

Unabhängig davon, welche konkreten Maßnahmen von Seiten des Unternehmens genutzt werden, identifizieren Artus et al. (2016, S.184ff.) eine besondere Gefährdung der Beschäftigten in den frühen Phasen einer anvisierten Betriebsratsgründung. Demnach sind die Initiator*innen im Zeitraum bis zur Wahlausschreibung besonders gefährdet, weil sie in diesen Phasen rechtlich vollkommen ungeschützt vor repressiven Maßnahmen des Unternehmens sind. Diesem Phasenmodell folgend müssen die betrieblichen Initiator*innen daher spätestens mit dem offiziellen Wahlausschreiben („Formierungsphase“) mit Reaktionen von Seiten des Managements rechnen und gegebenenfalls in der Lage sein, geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Die Frage, mit welchen Strategien die Beschäftigtenseite auf mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen *reagiert*, wird in der Forschung bislang kaum beachtet. Bormann (2007, S.123ff.) diskutiert in ihrer

² Eine Folgeuntersuchung (Hans-Böckler-Stiftung 2016) bestätigt die Befunde der ersten Befragung aus dem Jahr 2012 und verweist damit auf die Stabilität des Phänomens. Etwa die Hälfte der Arbeitgeber*innen griff dabei auf spezialisierte Anwaltskanzleien zurück. Häufig handelt es sich um inhaber*innengeführte Unternehmen der mittleren Größenklasse (50 bis 200 Beschäftigte).

Untersuchung über die Drogeriemarktkette Schlecker Möglichkeiten der „Gegenwehr“. Dabei stellt sie zunächst heraus, dass juristische Mittel alleine häufig nicht erfolgversprechend sind. Obwohl die Behinderung der Wahl oder der Arbeit eines Betriebsrates strafbar ist, zeige die Erfahrung, dass gerichtliche Auseinandersetzungen häufig ins Leere laufen. So seien etwa verbale Einschüchterungsversuche von Seiten des Managements nur in seltenen Fällen gerichtsfest zu belegen. Gleichwohl sei es auch im Fall Schlecker zu rechtskräftigen Verurteilungen wegen Behinderung der Betriebsratsarbeit gekommen. Neben der Nutzung juristischer Mittel – so resümiert Bormann in ihrer Studie – sei ein besonderes Augenmerk auf die gewerkschaftliche Organisation des Unternehmens bzw. des Betriebes zu legen (Bormann 2007, S.126ff.). So sei eine gezielte Ansprache der vereinzelt arbeitenden Beschäftigten durch hauptamtliche Gewerkschaftssekretär*innen zu forcieren, worüber schließlich die Vernetzung der gewerkschaftlich Organisierten ermöglicht werde und auch die Angriffe von Seiten des Unternehmens besser beantwortet werden können.

Mit konkretem Bezug auf die Situation einer Betriebsratswahl in mitbestimmungsfeindlichen Unternehmen betonen auch die Autoren eines Berichtes über „Union-Busting-Methoden“ im Organisationsbereich der IG Metall (Boewe, Schulten 2014, S.188f.), dass hauptamtliche Gewerkschafter*innen in diesen Fällen wichtige Funktionen übernehmen können. Zunächst gelte es demnach, die Initiator*innen der Betriebsratswahl über mögliche Gegenmaßnahmen von Seiten des Unternehmens zu unterrichten und angemessene Reaktionsweisen zu erörtern. Zum Schutz der aktiven Beschäftigten wird zudem vorgeschlagen, dass die Gewerkschaft die Möglichkeiten des BetrVG ausnutzt, wonach die zuständige Gewerkschaft die Einsetzung eines Wahlvorstandes beantragen kann, so dass diese repressionsgefährdete Aufgabe nicht von Beschäftigten aus dem Betrieb übernommen werden muss. Mit Verweis auf die untersuchten Fälle wird zudem empfohlen, den Ablauf der Wahlversammlung systematisch und strategisch zu planen, da diese sonst auch zu Inszenierungen im Sinne des Managements umfunktioniert werden könne.

Zusammenfassend zeigt sich, dass mitbestimmungsfeindliche Orientierungsmuster und Strategien auf Seiten des Managements zumindest in ihren Grundzügen wissenschaftlich erfasst sind; ein erheblicher Forschungsbedarf im Hinblick auf quantitative wie qualitative Ausprägungen des Phänomens bleibt gleichwohl bestehen. Insbesondere aber gibt es bisher wenige wissenschaftliche Erkenntnisse zur Frage, wie die Arbeitnehmer*innenseite auf mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen reagiert, welche Gegenstrategien sie entwickelt und welche Wirkungen diese zeigen.

Dimensionen der Behinderung von Mitbestimmung: Erste Systematisierungen und Konzepte

Eine Analyse der „Behinderung von Mitbestimmung“ erfordert zunächst eine eingehende Definition und Differenzierung betrieblicher Praktiken, die gemeinhin unter den Terminus „Behinderungsstrategien“ oder „Arbeitgeberopposition“ gefasst werden. Als eine erste grobe Systematisierung lassen sich vier Schwerpunkte differenzieren:

- (1) Betriebsratswahl: Erstens sind hier Strategien von Arbeitgeber*innen in *betriebsratslosen* Betrieben zu nennen, die auf die Verhinderung einer Betriebsratswahl abzielen. In Betrieben mit einem gewählten Betriebsrat hingegen können Arbeitgeber*innen bei der turnusgemäßen Wahl darauf abzielen, die Wahl und damit die Zusammensetzung des Gremiums zu beeinflussen. Das Ziel von Arbeitgeber*innen besteht dann häufig darin, arbeitgebernahe oder konfliktscheue Be-

schäftigte zu Mandatsträger*innen zu machen, damit der Betriebsrat sich Managementplänen nicht in den Weg stellt und nicht auf allzu starke Beteiligung pocht.

- (2) Betriebsratsbehinderung: Zweitens geht es um Strategien von Arbeitgeber*innen in Betrieben *mit* Betriebsrat, die darauf abzielen, die Arbeit des Betriebsrates zu erschweren oder die Ausübung von Betriebsratsrechten zu behindern.
- (3) „Union Busting“: Drittens lassen sich Arbeitgeber*innen-Strategien unterscheiden, die – unabhängig von der Existenz eines Betriebsrates – das Ziel verfolgen, die Beschäftigten entweder davon abzuhalten, einer Gewerkschaft beizutreten, sich in und mit ihr zu engagieren oder aber Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb zum Austritt aus ihrer Gewerkschaft zu veranlassen.
- (4) Die vierte Variante betrifft die Zielsetzung, eine Tarifbindung des Unternehmens zu vermeiden (siehe Abbildung 1), die mit wahrgenommenen Kostensteigerungen oder unerwünschtem gewerkschaftlichem Engagement einhergeht.

Über diese erste Kategorisierung von Strategien hinaus sind Annahmen über die Kontextbedingungen oder Faktoren erforderlich, die die jeweiligen Arbeitgeber*innen-Strategien begünstigen. Hier bietet die vorhandene Forschung ein reichhaltiges Repertoire, denn Konflikte zwischen Betriebsrat und Management werden seit geraumer Zeit in sozialwissenschaftlichen Studien thematisiert. Als Einflussfaktoren zu nennen sind hier die Branche, die Betriebsstruktur und -kultur sowie auch individuelle Faktoren, die beispielsweise mit der Person bzw. Persönlichkeit einer/s Eigentumsunternehmer*in in enger Verbindung stehen können (Kotthoff, Reindl 1990; Hilbert, Sperling 1993; Hertwig 2011a). Die Trennung dieser Faktoren bzw. Dimensionen ist analytischer Natur, da sich in der Praxis in der Regel deutliche Überlappungen und wechselseitige Bedingungsverhältnisse zeigen. Dennoch lässt sich beispielsweise die Frage verfolgen, ob die benannten Strategien einer Branchenlogik folgen, ob sie Ausdruck der spezifischen Kultur der Austauschbeziehungen eines Betriebes oder aber eher den Orientierungen, den Vorstellungen und (Eigen-) Interessen von Manager*innen und Eigentümer*innen geschuldet sind (Trinczek 2004).

Zur Abgrenzung dieser „neuen“ Formen der „Behinderung der Mitbestimmung im Betrieb“ von anderen (seit längerer Zeit existierenden) Formen des Konfliktes zwischen den Betriebsparteien ist hier auf zwei Aspekte zu verweisen: Erstens auf die besondere *Intensität* der Konflikte, die sich in der Überschreitung bzw. Missachtung gesetzlicher Regelungen zuungunsten von Beschäftigten, Betriebsräten oder Gewerkschaften ausdrückt. „Arbeitgeberopposition“ bewegt sich im Bereich oder zumindest an der Grenze der Illegalität, weil offensichtlich gegen geltendes Recht verstoßen wird. Zentral ist die Intention der Akteure, Mitbestimmung in verschiedenen Ausprägungen zu unterbinden.

Zweitens verweist der Begriff auf eine *Häufung oder Wiederholung* solcher Managementpraktiken; mitbestimmungsfeindliche Maßnahmen der Arbeitgeber*innenseite sind in dieser Perspektive kein einmaliges Phänomen, sondern mitunter Ausdruck betrieblicher Kulturmuster bzw. spezifischer Haltungen von Manager*innen oder Arbeitgeber*innen, die verschiedene Formen der Behinderung von Mitbestimmung im Betrieb wiederholt oder gar dauerhaft praktizieren. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass sich zahlreiche Spielarten bzw. „Muster“ entsprechender Arbeitgeber*innenmaßnahmen finden lassen, die sich beispielsweise im *Grad der „Professionalisierung“* oder in der *spezifischen Intention* betrieblicher Praktiken unterscheiden können.



Eigene Zusammenstellung

Abbildung 1: Formen der Behinderung von Mitbestimmung im Betrieb

Um die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Ebenen – Gesellschaft und Region, Unternehmen und Betrieb sowie den konkreten Handlungen von Akteuren zu fassen, bietet sich die Nutzung der Strukturationstheorie an. Die Strukturationstheorie (Giddens 1988) wird in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung der letzten Jahre vermehrt angewendet (Küpper, Ortmann 1988; Ortmann et al. 1990; neuerdings Hertwig et al. 2015; Windeler, Wirth 2004; Windeler, Wirth 2010). Sie eignet sich als Rahmung, weil sie zum einen den Blick auf Deutungen, Legitimationsweisen und Interessenlagen richtet; hier ist beispielsweise relevant, wie Geschäftsleitungen die Institution des Betriebsrats wahrnehmen, welche Effekte oder Risiken sie mit einem Betriebsrat verbinden oder inwiefern Gerechtigkeitsvorstellungen dadurch tangiert werden, dass Beschäftigte ihre Interessen kollektiv wahrzunehmen versuchen. Zum anderen adressiert die Strukturationstheorie Aspekte von Macht und Einfluss; damit fokussiert sie die Frage, inwiefern Akteure in der Lage sind, ihre Vorstellungen und Interessen in Strategien zu transformieren und ihnen innerhalb von Aushandlungsprozessen Geltung zu verleihen. Beispielsweise ist hier relevant, auf welche Machtquellen Beschäftigte zurückgreifen (zum Beispiel gewerkschaftliche Unterstützung, juristische Beratung, Solidarität in der Belegschaft, Aktionen), um ihre Interessen nach einer Betriebsratswahl durchzusetzen.

Fazit und Ausblick

Berichten von Gewerkschaften, Betriebsrät*innen und Betriebsratsberater*innen zufolge ist in den letzten Jahren branchenübergreifend eine Zunahme der beschriebenen Praktiken zu verzeichnen. Diese Entwicklungen treffen zum einen unmittelbar Individuen, deren Verfassungsrechte durch diese Praktiken beschnitten werden. Über die individuellen Rechte hinaus bergen Praktiken der Behinderung von Mitbestimmung aber auch weiterreichende Gefahren, die letztlich das deutsche Erwerbssystem und die demokratische Grundordnung betreffen.

Vor diesem Hintergrund zeichnen die dargestellten Befunde zur Behinderung der Mitbestimmung ein erschreckendes Bild. Denn auf Basis strukturationstheoretischer Überlegungen lässt sich davon ausgehen, dass Behinderungsstrategien einzelner Arbeitgeber*innen oder Manager*innen nicht voluntaristisch oder einer simplen Kostensenkungslogik folgend praktiziert werden. Praktiken auf der Mikroebene (Handeln) sind Spiegelbild sozialer Verhältnisse, gesellschaftlicher (oder zumindest regionaler oder milieu-spezifischer) Deutungsmuster, Normalitäts- und Legitimitätsvorstellungen auf der

Makroebene. Union Busting ist keine eigenzentrierte Erfindung der Protagonist*innen in diesem Feld, sie ist geleitet durch vorhandene und etablierte soziale Strukturen. Sie ist daher ein Indikator dafür, wie es um die Vorstellungen von Demokratie in Wirtschaft *und Gesellschaft* bestellt ist.

Umgekehrt lässt die Zunahme von Union-Busting-Praktiken vorsichtige Prognosen zu. Handlungen auf der Mikroebene beziehen sich nämlich nicht nur auf vorhandene Strukturen, sie reproduzieren sie auch im Moment ihrer Aktualisierung. Mit zunehmender Verbreitung von Behinderungsstrategien erfolgt tendenziell ihre Normalisierung, ihre Legitimierung. Dies zeigt sich bereits daran, dass „kleinere“ Gesetzesverstöße bereits kaum noch thematisiert werden. Dass die Informationsrechte eines Betriebsrats missachtet werden, dass Betriebsratsschulungen oder -sitzungen von Vorgesetzten mit Verweis auf die Kosten abfällig kommentiert werden, wird von vielen in den alltäglichen Auseinandersetzungen zwischen den Betriebsparteien bereits als „normal“ empfunden. Indes widerspricht diese vermeintliche Normalität dem Geist der Mitbestimmung – und den Vorstellungen von Demokratie. Die Wechselwirkungen zwischen den Geschehnissen in den Betrieben und demokratiefeindlichen Haltungen und Praktiken, die wir auf politischer und gesellschaftlicher Ebene beobachten, gilt es konkreter zu erforschen.

Literatur

- Artus, Ingrid. 2008. *Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich*, Bd. 2. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Artus, Ingrid, Sabine Böhm, Stefan Lücking und Rainer Trinczek. 2006. *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Artus, Ingrid, Clemens Kraetsch und Silke Röbenack. 2016. Betriebsratsgründungen. Typische Phasen, Varianten und Probleme. *WSI-Mitteilungen* 66:183–191.
- Artus, Ingrid, und Rainer Trinczek, Hrsg. 2004. *Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus*. Rudi Schmidt zum 65. Geburtstag. München und Mering: Hampp.
- Behrens, Martin, und Heiner Dribbusch. 2012. Wie man Betriebsräte abblitzen lässt. *Magazin Mitbestimmung* 16–19.
- Behrens, Martin, und Heiner Dribbusch. 2013. Anti-Unionism in a Coordinated Market Economy: The Case of Germany. In *Global Anti-Unionism*, Hrsg. Gregor Gall und Tony Dundon, 83–103. London: Palgrave Macmillan UK.
- Behrens, Martin, und Heiner Dribbusch. 2014. Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte. Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung. *WSI-Mitteilungen* 67:140–148.
- Boewe, Jörn, und Johannes Schulten. 2013. „Union Buster“ auf dem Vormarsch? Arbeitgeberaggressivität, Behinderung von Betriebsratswahlen und gewerkschaftliche Gegenstrategien. Drei Fallbeispiele. In *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*, Hrsg. Detlef Wetzels, 171–194. Hamburg: VSA Verlag.
- Böhle, Fritz, G. G. Voß und Günther Wachtler, Hrsg. 2010. *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bormann, Sarah. 2007. *Angriff auf die Mitbestimmung. Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker*. Berlin: Edition Sigma.
- Bosch, Aida, Peter Ellguth, Rudi Schmidt und Rainer Trinczek. 1999. *Betriebliches Interessenhandeln*. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Leske und Budrich.

- Dribbusch, Heiner. 2003. *Gewerkschaftliche Mitgliedererwerb im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel*, Bd. 46. Berlin: Edition Sigma.
- Ellguth, Peter, und Susanne Kohaut. 2018. Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. *WSI-Mitteilungen* 71:299–306.
- Giddens, Anthony. 1988. *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, Bd. 1. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Goes, Thomas, Stefan Schmalz, Marcel Thiel und Klaus Dörre. 2015. *Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland*. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung, Bd. 83. Frankfurt am Main: OBS.
- Hans-Böckler-Stiftung. 2016. Aggressive Arbeitgeber. https://www.boeckler.de/67961_67981.htm# (Zugegriffen: 13. Februar 2019)
- Hauser-Ditz, Axel, Markus Hertwig und Ludger Pries. 2008. *Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz*, Bd. 1. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hertwig, Markus. 2011a. *Die Praxis »Anderer Vertretungsorgane«. Formen, Funktionen und Wirksamkeit*, Bd. 122. Berlin: Edition Sigma.
- Hertwig, Markus. 2011b. Patterns, ideologies and strategies of non-statutory employee representation in German private sector companies. *Industrial Relations Journal* 42:530–546.
- Hertwig, Markus, Johannes Kirsch und Carsten Wirth. 2015. *Werkverträge im Betrieb. Eine empirische Untersuchung*, Bd. 300. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hilbert, Josef, und Hans-Joachim Sperling. 1993. *Die kleine Fabrik. Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen*, Bd. 2. 2. Aufl. München und Mering: Hampp.
- Keller, Berndt. 1999. *Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive*. 6., unwesentlich veränd. Aufl. München: Oldenbourg.
- Kocsis, Andrea, Hrsg. 2013. *Organisieren am Konflikt. Tarifauseinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor*. Hamburg: VSA Verlag.
- Kotthoff, Hermann. 1981. *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Kotthoff, Hermann. 1994. *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, Bd. 8. München und Mering: Hampp.
- Kotthoff, Hermann, und Josef Reindl. 1990. *Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen: Schwartz.
- Küpper, Willi, und Günther Ortmann. 1988. *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Logan, John. 2006. The Union Avoidance Industry in the United States. *British Journal of Industrial Relations* 44:651–675.
- Lücking, Stefan. 2009. Zwischen Neopaternalismus und Repression. *WSI-Mitteilungen* 62:63–69.
- Müller-Jentsch, Walther. 2017. *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. Industrial Citizenship zwischen Markt und Regulierung*. 2., völlig überarbeitete Auflage 2017. Wiesbaden: Springer VS.
- Ortmann, Günther, Arnold Windeler, Albrecht Becker und Hans-Joachim Schulz. 1990. *Computer und Macht in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rügemer, Werner, und Elmar Wigand. 2014a. Union-Busting in Deutschland. *Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung*. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung, Bd. 77. Frankfurt am Main: OBS.
- Schlömer-Laufen, Nadine, und Rosemarie Kay. 2012. *Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Rolle der Belegschaften*, Bd. 140. Berlin: Edition Sigma.
- Schmalz, Stefan, und Klaus Dörre. 2013. *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*, Bd. 5. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

- Schroeder, Wolfgang. 2014. *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Trinczek, Rainer. 2004. Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster. In *Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus*. Rudi Schmidt zum 65. Geburtstag, Hrsg. Ingrid Artus und Rainer Trinczek, 181–209. München und Mering: Hampp.
- Wetzel, Detlef, Hrsg. 2013. *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*. Hamburg: VSA Verlag.
- Windeler, Arnold, und Carsten Wirth. 2004. Arbeitsregulation in Projektnetzwerken. Eine strukturations-theoretische Analyse. *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 11:295–319.
- Windeler, Arnold, und Carsten Wirth. 2010. Betriebliche und überbetriebliche Organisation: Netzwerke und Arbeit. In *Handbuch Arbeitssoziologie*, Hrsg. Fritz Böhle, G. G. Voß und Günther Wachtler, 569–596. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.