



Betriebsräte gründen

Erste Schritte | Erfahrungen | Gute Praxis

Eine Publikation im Rahmen der Offensive Mitbestimmung

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



Impressum

Herausgeber/Copyright 2015:
Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs-
und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
www.boeckler.de

Verantwortlich für den Inhalt:
Hans-Böckler-Stiftung
Dr. Melanie Frerichs,
Melanie-Frerichs@boeckler.de
Dr. Stefan Lücking,
Stefan-Luecking@boeckler.de

Redaktion:
Koordination, redaktionelles Konzept, Texte:
Carmen Molitor, Journalistin, Köln
www.carmen-molitor.de

Grafisches Konzept:
Designbüro Wanja Schnurpel, Köln
www.wanjaschnurpel.de

Layout:
skdesign, Köln
www.skdesign-koeln.de

Fotokonzept, Fotos:
Matthias Jung, Fotograf, Köln
www.jungfoto.de

Fotonachweis:
alle Fotos (wo nicht anders genannt):
Matthias Jung
Seite 3: Karsten Schöne

Titelkonzept:
Designbüro Wanja Schnurpel

Titelgestaltung:
skdesign, Köln

Titelbild:
Matthias Jung

Druck:
Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Bestellmöglichkeit:
Die Broschüre kann unter Angabe der
Bestellnummer 30454 kostenlos
bei der Firma Setzkasten GmbH
per Fax 0211 408 00 90 40 oder
E-Mail mail@setzkasten.de
bestellt werden.

1. Auflage, Redaktionsschluss:
März 2015



Michael Guggemos
Sprecher der Geschäftsführung
der Hans-Böckler-Stiftung.

Betriebsräte – Stützpfeiler der Mitbestimmung

Mitbestimmung ist das demokratische Gestaltungsprinzip der sozialen Marktwirtschaft. Und Betriebsräte sind ein Stützpfeiler der Mitbestimmung. Arbeitnehmer im Betrieb sind nicht Bürger zweiter Klasse. Mit und über die Betriebsräte nehmen sie Einfluss auf die Entscheidungen. In vielen Betrieben sind Betriebsräte längst eine Selbstverständlichkeit. So ist es vom Gesetz auch gedacht: In Betrieben mit mehr als fünf wahlberechtigten Beschäftigten „werden Betriebsräte gewählt“, heißt es im Betriebsverfassungsgesetz.

Die meisten Betriebsratsgründungen verlaufen reibungslos

Trotzdem gibt es in erstaunlich vielen Betrieben keinen Betriebsrat. Oft liegt es daran, dass die Beschäftigten den Konflikt mit dem Arbeitgeber scheuen, den die Gründung eines Betriebsrats möglicherweise bedeuten würde. Dieser Eindruck wird dadurch verstärkt, dass die Presse von Betriebsratsgründungen nur dann Notiz nimmt, wenn es zu Konflikten mit dem Arbeitgeber kommt. Tatsächlich aber sind die meisten Betriebsratsgründungen erfolgreich und laufen reibungslos und unbeachtet von der Öffentlichkeit ab.

Die Hans-Böckler-Stiftung hat in mehreren wissenschaftlichen Studien untersuchen lassen, wann Betriebsräte gegründet werden, wo die besonderen Herausforderungen liegen und was eine Betriebsratsgründung erfolgreich macht.

Ein Leitfaden für die Praxis

Diese Broschüre fasst die Ergebnisse zusammen und ergänzt sie um Berichte aus der Praxis. Kolleginnen und Kollegen aus ganz unterschiedlichen Betrieben und Branchen schildern, wie sie – oft auch gegen den Widerstand des Arbeitgebers – ihren Betriebsrat gegründet haben und wie sie die ersten Schritte gegangen sind, um ihn zu einem wirksamen Instrument demokratischer Beteiligung zu machen. Diese Broschüre kann als Leitfaden für all diejenigen dienen, die eine Betriebsratsgründung noch vor sich haben.

Mehr Betriebsräte sind ein Beitrag für die „Offensive Mitbestimmung“, mit der die Hans-Böckler-Stiftung gemeinsam mit dem DGB und seinen Mitgliedsgewerkschaften die Debatte über Mitbestimmung, Demokratie und Beteiligung offensiv und selbstbewusst in die Öffentlichkeit tragen will.

Michael Guggemos



08 Zusammenstehen: Outgesourcete Mitarbeiter von Griesson - de Beukelaer wehren sich gegen autoritäre Führung.



20 Mitreden: Andreas Siegel von TK Industries hofft auf mehr Gehör beim neuen Besitzer in Japan.



26 Durchblick behalten: Forscherteam aus Erlangen spricht über Anlässe und Phasen der Betriebsratsgründung.

Langes Leiden oder akute Krise: warum Betriebsräte gegründet werden

Ein Blick auf die Anfänge von drei Arbeitnehmervertretungen und die Besonderheiten der Betriebsratsgründung in kleinen Firmen.

08_ **Gegen eine Führung nach Gutsherrenart**

Nach dem Outsourcing der Logistikabteilung wurde im Warenlager des Keksherstellers Griesson - de Beukelaer in Polch ein rüder Umgangston üblich. Die Mitarbeiter ließen sich das nicht gefallen.

13_ **Mitsprache sichern im Sauerland**

Das kleine Kunststoffunternehmen Bond Laminates in Brilon wuchs rasant und wurde vom Global Player Lanxess übernommen. Mit einem Betriebsrat wollen die Beschäftigten ihre Mitbestimmungsrechte durchsetzen.

16_ **»Jeder wägt Pro und Kontra für sich ab«**

Was dahintersteckt, wenn es in kleinen oder mittleren Unternehmen zu einer Betriebsratsgründung kommt, haben Dr. Rosemarie Kay und Dr. Nadine Schlömer-Laufen untersucht. Ein Interview.

20_ **Auf Augenhöhe mit der japanischen Mutter**

Als der Konzern Mitsubishi Rayon aus Tokio den bayerischen Kleinbetrieb TK Industries kaufte, blieben von der Belegschaft erhoffte Investitionen aus. Die Mitarbeiter organisierten sich, um mehr Gehör zu finden.

Von der ersten Idee bis zur Wahl: Phasen der Betriebsratsgründung

Wie man sich Schritt für Schritt an eine Betriebsratswahl herantastet und warum es gut ist, dabei eine Gewerkschaft an der Seite zu haben.

26_ **»Manchmal muss man sich warm anziehen!«**

Was die drei charakteristischen Phasen einer Betriebsratsgründung ausmacht, beschreiben Prof. Dr. Ingrid Artus, Dr. Silke Röbenack und Clemens Kraetsch von der Universität Erlangen-Nürnberg.

32_ **Gekündigt vor der Wahlversammlung**

Einschüchterung, Drohszenarien – wie viele Steine einer Betriebsratswahl in den Weg gelegt werden können, zeigt das Beispiel der Firma Leist Oberflächentechnik.

36_ »Wir informieren, was geht und was nicht«

Gewerkschaften sind die besten Partner für Betriebsräte und Motoren der Mitbestimmung. Ein Beispiel dafür ist ein Projekt der IG BCE zur Betriebsratsgründung in der Kunststoffbranche. Koordinatorin Petra Adolph erklärt es.

38_ Kein Metallbetrieb ohne Betriebsrat

Die Initiative „Betriebe ohne Betriebsrat“ (BoB) ist Teil einer umfassenden Organizingstrategie der IG Metall.

40_ Kleiner Psychoterror im Sägewerk

Die Belegschaft des Großsägewerks Ilim Timber Bavaria in Landsberg am Lech wählte 2014 erstmals einen Betriebsrat. Bis es so weit war, erlebten die Initiatoren nervenaufreibende Zeiten.

**Erfolgsfaktoren und Stolperfallen:
so wird ein Betriebsrat erfolgreich**

Wie man sich in seine Rolle als Betriebsrat einfindet, den Kontakt zur Basis hält und mit der neu gewonnenen Vertretungsmacht umgehen lernt.

46_ Schulterschluss mit der Belegschaft

Wenn ein Betriebsrat nachhaltig wirksam sein will, muss er Ziele durchsetzen können, sagt Prof. Ingrid Artus.

47_ Dem Spaltpilz keine Chance

Ausgerechnet ein geschlossener Rücktritt sicherte die Macht des Betriebsrats eines GLS-Depots in Rheinland-Pfalz

48_ »Das war eine krasse Baustelle«

Die Erfolgsbilanz der ersten Betriebsrätin im Ibis Hotel Spandau zeigt, dass selbst ein „Einer-Betriebsrat“ viel bewegen kann.

52_ Zusammenfassung: »So machen wir das!«

Alle Tipps zur guten Praxis in der Zusammenschau

54_ Blick ins Gesetzbuch

Fundstellen, die in der Praxis helfen

55_ Wer mehr wissen möchte

Links und Literaturtipps



32 **Rückschläge wegstecken:** Eine Betriebsratswahl voller Hindernisse erleben die Mitarbeiter bei Leist Oberflächentechnik.



36 **Natürlicher Partner:** Petra Adolph erklärt, warum Gewerkschaften Motoren der Mitbestimmung sind.



40 **Angst besiegt:** Im Sägewerk von Ilim Timber in Landsberg am Lech kamen Mitarbeiter mit Mut und Strategie zum Ziel.

Stimmzettelums

Wut über Schikanen und den üblen Umgangston des Chefs. Ärger über chaotische Schichtpläne, die das Privatleben stets durcheinanderbringen. Unsicherheit, weil ein neuer Besitzer versprochene Investitionen verzögert. Arbeitsbedingungen, die auf die Knochen gehen. Der Wunsch nach Mitbestimmung in einem Großkonzern. All das bringt Beschäftigte dazu, einen Betriebsrat zu gründen. Ein Kapitel über Aufbrüche.

LANGES LEIDEN ODER

EIN BLICK AUF DIE ANFÄNGE VON DREI

AKUTE KRISE:

ARBEITNEHMERVERTRETUNGEN UND DIE

WARUM BETRIEBSRÄTE

BESONDERHEITEN DER BETRIEBSRATSGRÜNDUNG

GEGRÜNDET WERDEN

IN KLEINEN FIRMEN

Schlag

Betriebsrats



Zurück an dem Ort, an dem die ersten Betriebsratspläne geschmiedet wurden: (von links) Vorsitzender Bernd Görres und die Betriebsräte Hermann Ackermann, Frank Adams und Leo Bender.



BLG betreibt das europäische Distributionszentrum von Griesson - de Beukelaer in Koblenz.

Gegen eine Führung nach Gutsherrenart

Ärger nach Outsourcing: Als der Kekshersteller Griesson - de Beukelaer seine Logistik samt den dazugehörigen Mitarbeitern an einen neuen Dienstleister auslagerte, sahen sich die 14 Beschäftigten eines Warenlagers im rheinland-pfälzischen Polch mit dem autoritären Führungsstil und einem rüden Umgangston ihrer neuen Chefs konfrontiert. Das ließen sie sich nicht lange gefallen.

Seit 1991 arbeitet Leo Bender im Warenumschatz der Griesson - de Beukelaer GmbH & Co. KG in Polch. Ein guter Job mit Tariflohn, ein eingespieltes 14-köpfiges Team, ein fairer Lagerleiter – Bender war zufrieden. 2008 bekam er einen neuen Arbeitgeber: Süß- und Salzgebäckhersteller Griesson lagerte die Logistik komplett an neue Dienstleister aus. Das Lager in Polch und das Zentrallager im nahen Koblenz mit damals 51 Festangestellten übernahm die Bremer BLG Handelslogistik GmbH & Co. KG. Damit fing der Ärger an.

Ständig Angst um den Arbeitsplatz ertragen

Unter den neuen Chefs änderten sich in Polch zwar die Arbeitsbedingungen im Dreischichtbetrieb nicht sehr, der Führungsstil dagegen gewaltig. „Die obere Mannschaft wurde von der unteren abgespalten“, erzählt Leo Bender, „der Lagerleiter, mit dem wir sehr zufrieden waren, wurde versetzt. So zerbrachen diese Herrschaften unsere gewohnte Struktur langsam, damit sie immer mehr Druck auf uns ausüben konnten.“ Ein neuer Vorgesetzter führte einen autoritären Umgangston ein, den Leo Bender und seine Kollegen als respektlos, teilweise beleidigend und unmenschlich empfanden. „Es hieß ständig: Wenn ihr nicht genau das macht, was ich euch sage, schmeiße ich euch raus. Oder: Wenn euch etwas nicht passt, schmeiße ich euch raus. Oder: Wenn ihr Fehler macht, schmeiße ich euch raus“, berichtet Bender. Beschäftigte hätten Abmahnungen erhalten, obwohl sie für die angemahnten Fehler gar nicht verantwortlich waren. Es entstand große Unruhe, in jeder Pause machten die Kollegen ihrem Frust Luft. So ging das anderthalb Jahre. Das Fass zum Überlaufen brachte die Abmahnung des Schichtleiters Frank Adams für einen Vorfall,

Ein neuer Vorgesetzter führte einen autoritären Umgangston ein, den Leo Bender und seine Kollegen als respektlos, teilweise beleidigend und unmenschlich empfanden.



bei dem er gar nicht im Dienst war. „Da habe ich gesagt: So kann das nicht weitergehen, was machen wir?“, erinnert sich Adams.

Der Schichtleiter suchte Kontakt zur Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, um sich gegen die Abmahnung rechtlich zu wehren. Als die Gewerkschafter von den Verhältnissen in dem Betrieb hörten, schlugen sie vor, an den Standorten Koblenz und Polch, die nach dem Outsourcing eine wirtschaftliche Einheit bildeten, einen gemeinsamen Betriebsrat zu gründen. Leo Bender lud alle 13 fest angestellten Kollegen in den großen Wintergarten seines Hauses ein, um den Vorschlag mit ver.di-Gewerkschaftssekretär Sigurd Holler zu diskutieren. Alle stimmten zu und traten in die Gewerkschaft ein. Holler trieb daraufhin den Gründungsprozess voran und organisierte im Februar 2012 eine gut besuchte gemeinsame Betriebsversammlung der beiden Belegschaften in Koblenz. Ein Wahlvorstand wurde gebildet, neun Kandidaten ließen sich aufstellen. „Es gab keinen Gegenwind für die Idee aus der Belegschaft und auch die BLG hat uns gewähren lassen“, sagt Bernd Görres, der zwei Wochen später zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt wurde. Außer ihm bestand der Fünfer-Betriebsrat aus zwei weiteren Kollegen aus Koblenz sowie Leo Bender und Frank Adams aus Polch.

Erste unsichere Schritte auf unbekanntes Terrain

„Für mich war das alles absolutes Neuland“, erzählt Bender. „Es war schon ein bisschen Sorge und Unsicherheit vorhanden.“ Je länger sie im Amt waren und je mehr Fortbildungsseminare sie besuchten,

desto mehr gingen den Betriebsräten die Augen darüber auf, welche Rechte Beschäftigte haben und welche Möglichkeiten der Mitbestimmung ihnen zustehen.

„Wir wussten vorher nichts über das Betriebsverfassungsgesetz“, gesteht Bernd Görres. Er war froh, dass der erfahrene ver.di-Mann Holler auch nach der Gründung eng an der Seite des Gremiums stand und ihm weiterhalf.

Dringlichste Punkte auf der Agenda des neuen Betriebsrats: „Die Ruhe herzustellen, die Leute zu schützen und die Chefs so auszubremsen, dass sie nicht auf Gutsherrenart nach Gutdünken machen konnten, was sie wollten“, berichtet

Görres. Andere Aufgaben traten erst mal in den Hintergrund: „Dass ein Betriebsrat mit der Geschäftsführung Betriebsvereinbarungen machen kann, das wussten wir ja erst, als wir die entsprechenden Seminare besucht hatten.“

Langes Herantasten bei den Monatsgesprächen

Zwar gab es nun monatliche Gespräche zwischen der Arbeitnehmervertretung und der Geschäftsführung, aber diese verliefen konfrontativ. „Die Chefs wussten nicht, wie sie mit uns umzugehen hatten, und wir wussten nicht, wie wir auf sie reagieren sollten und was wir fordern konnten“, bilanziert der Betriebsratsvorsitzende. „Die Herren waren noch lange der Meinung, dass sie alleine das Sagen haben“, ergänzt Leo Bender. Bis zum Ende der ersten Legislaturperiode habe es gedauert, bis ein konstruktiver Austausch möglich war und sowohl Betriebsrat als auch Arbeitgeber auch außerhalb der Monatsgespräche über Probleme sprechen konnten. „Das hat sich eingespielt“, sagt Görres. „Der Umgangston der Vorgesetzten gegenüber der Belegschaft änderte sich rapide. Da haben wir keine Probleme mehr.“

Die Kollegen honorierten ihre Anstrengungen: Bei der Betriebsratswahl 2014 wurde der alte Betriebsrat wiedergewählt. Weil sich diesmal auch die 83 Leiharbeiter beteiligen durften, war die Zahl der Wahlberechtigten auf 144 gestiegen. Das Betriebsratsgremium wuchs auf sieben Personen und es wird professioneller: „Wir haben uns eine Geschäftsordnung gegeben und Ausschüsse für Arbeitssicherheit, Personalfragen und die Monatsgespräche gegründet“, berichtet der wiedergewählte Vorsitzende Görres. Zu tun gibt es noch genug. „Aber die großen Schritte haben wir am Anfang innerhalb von ein paar Monaten gemacht“, resümiert Leo Bender. „Jetzt kommt die Zeit der kleinen Schrittden.“

Je länger sie im Amt waren und je mehr Fortbildungsseminare sie besuchten, desto mehr gingen den Betriebsräten die Augen darüber auf, welche Rechte Beschäftigte haben und welche Möglichkeiten der Mitbestimmung ihnen zustehen.

Betriebsratsgröße:
Wie viele Mitglieder ein Betriebsrat haben darf, hängt ab von der Zahl der wahlberechtigten, d. h. volljährigen Arbeitnehmer in einer Firma (§9 BetrVG). Wählen dürfen auch Leiharbeiter, die dort länger als drei Monate eingesetzt werden (§7 BetrVG).

Was wir für die Betriebsratsgründung raten:

- 1.** Betriebsverfassungsgesetz lesen! Es motiviert und bestärkt bei der Betriebsratsarbeit, die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer zu kennen.
- 2.** Kluge Koalitionen schmieden: Ein größerer Betriebsrat, der mehrere Standorte umfasst, kann mehr Schlagkraft entwickeln als ein kleiner.
- 3.** In größeren Betriebsräten: Ausschüsse bilden, um die Arbeit zu professionalisieren, auf mehrere Schultern zu verteilen und Fachkenntnisse der Betriebsräte nutzen zu können.



Erfolgreich gegen Willkür gewehrt: (von links) Frank Adams und Leo Bender vom BLG-Standort Polch und Bernd Görres vom BLG-Standort Koblenz haben inzwischen eine konstruktive Gesprächsebene mit der Geschäftsleitung gefunden.



Mutmacher in harten Zeiten der Betriebsratsgründung:
Dem Betriebsrat Thomas Neuhaus dienen die Fotos seiner Familie und seines Großvaters, der selbst Gewerkschafter und Betriebsrat war, immer wieder als kleine Kraftquellen.



Initiator Sebastian Schell (links), Betriebsrat Manfred Rudel: Einer macht den Anstoß, die anderen machen das Spiel.

Mitsprache sichern im Sauerland

Das kleine Kunststoffunternehmen Bond Laminates in Brilon wächst rasant und wird vom Global Player Lanxess übernommen. Für die Mitarbeiter ein Schreck: Wie wird es als Tochter eines Großkonzerns weitergehen in dem Betrieb, in dem der Umgang zwischen Geschäftsführung und Belegschaft immer kollegial und familiär war? Sie beschließen, ihre Mitbestimmungsrechte durch einen Betriebsrat abzusichern.

Sozial engagierte Chefs mit kurzem Draht zu ihren Mitarbeitern, Sommerfeste, Weihnachtsfeiern – Arbeiten bei Bond Laminates hieß immer Arbeiten in einer familiären Atmosphäre, sagen die Mitarbeiter. Der Hersteller von thermoplastischen Faserverbundstoffen für die Automobil- und Sportartikelindustrie wurde 1997 in Brilon gegründet und begann mit zwei Geschäftsführern und gerade mal 15 Beschäftigten in einer angemieteten Halle. Eine sauerländische Erfolgsgeschichte. Der Absatz entwickelte sich prächtig, die Zahl der Mitarbeiter stieg auf heute 90, man zog in einen eigenen Firmenkomples um.

Doch mit dem schnellen Wachstum entstanden auch Probleme. Neue Abteilungen kamen hinzu, in der Produktion fuhr man statt einer Schicht bald zwei, dann drei und zuletzt vier Schichten. „Die Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten wurden unklar, und das führte bei uns zu Reibereien“, erzählen Produktionsmitarbeiter. „Wir wussten nicht mehr, wer verantwortlich ist, wenn etwas schief läuft. Es hatte den Anschein, die Produktionszahlen müssten vorangetrieben werden, aber ein paar andere Sachen bleiben auf der Strecke.“

Mit dem schnellen Wachstum entstanden Probleme. Neue Abteilungen kamen hinzu, in der Produktion fuhr man statt einer Schicht bald zwei, dann drei und zuletzt vier Schichten. Die Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten wurden unklar, es gab Reibereien.

Angst um die Zukunft

Die Unruhe wuchs, als Bond Laminates 2012 an den Kölner Spezialchemie-Konzern Lanxess verkauft worden war. „Wir haben damals einen schönen Schreck bekommen und fragten uns, was so ein Großkonzern für eine Politik hat und wie die mit den Leuten umgehen“, erzählt Betriebsrätin Brigitte Funke. Ihr Kollege Manfred Rudel erinnert sich an die vielen Fragen, die die Belegschaft bei der Eingliederung

in den Global Player mit weltweit 16.700 Mitarbeitern und 8,3 Milliarden Euro Umsatz hatte: „Wie tief wird dieser Konzern in die bestehenden Strukturen eingreifen? Fallen Sparten weg, werden Teilbereiche verlagert? Behalten alle ihre Jobs?“

Ob die Gründung eines Betriebsrats das richtige Mittel sein könnte, um Antworten zu bekommen und im Alltag mehr mitzubestimmen, diskutierte die Belegschaft bald intensiv. Initiator war Sebastian Schell: „Wir haben uns im Herbst 2013 mit vier, fünf Leuten in der Mittagspause zusammengesetzt und überlegt, wie man die ersten Schritte einleitet.“ Die Gruppe hielt ihre Pläne gegenüber der Firmenleitung geheim, aber es war ihr wichtig, zuerst die Stimmungslage der Belegschaft abzufragen. Sie gingen mit Unterschriftenlisten herum, auf denen jeder unterschreiben konnte, der einer Betriebs-

Der Gruppe hielt ihre Pläne gegenüber der Firmenleitung geheim, aber es war ihr wichtig, zuerst die Stimmungslage der Belegschaft abzufragen. Sie gingen mit Unterschriftenlisten herum.

ratsgründung zustimmte. „Natürlich war das ein Risiko. Wenn einer das nicht für sich behalten hätte...“, sagt Schell. Nicht alle Mitarbeiter waren mit der Vorgehensweise einverstanden, manche empfanden sie als Vertrauensbruch gegenüber dem Arbeitgeber. Manfred Rudel, heute stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, stärkt den damaligen Aktivisten jedoch den Rücken: „Es war der einzig richtige Weg. Man wusste ja nicht, wie die Arbeitgeber reagieren.“

Betriebsleiter ermuntern zur Wahl

Sebastian Schell streckte die Fühler in Richtung des Gesamtbetriebsrats von Lanxess aus, der ihn an die IG BCE verwies. Erste Tipps bekam er von seiner Mutter, die Betriebsrätin in einem anderen Unternehmen ist. Essenziell war für ihn während der Gründungsphase aber die enge Begleitung durch Klaus Weiß und Michael Nußbaum von der IG BCE. „Wir mussten alles von der Pike auf lernen“, erklärt er. Kurz bevor das Wahlausschreiben ausgehängt wurde, erfuhren die Betriebsleiter von der bevorstehenden Betriebsratswahl. „Sie wären gerne vorher in Kenntnis gesetzt worden, legten aber weder uns noch der Gewerkschaft Steine in den Weg“, erzählt Manfred Rudel. „Sie haben uns sogar aufgefordert, zur Wahl zu gehen“, ergänzt Brigitte Funke, die im Wahlvorstand saß.

Die Resonanz war beeindruckend: Es gab auf Anhieb zehn Kandidaten für den Wahlvorstand, zwölf ließen sich zur Wahl des fünfköpfigen Gremiums aufstellen und über 94 % gaben ihre Stimme am Wahltag im Mai 2014 ab. Ein enger Kontakt zum Gesamtbetriebsrat von Lanxess sei seither entstanden, erzählt Manfred Rudel. Schon während der Wahl half ein Kollege des Gesamtbetriebsrats, inzwischen nimmt Rudel an Konzern- und Gesamtbetriebsratssitzungen bei Lanxess teil und schätzt es, dort kundige Kontakte für alle Fragen zu finden.

Erste Bewährungsprobe: Kurzarbeit regeln

Das neu gewählte Gremium setzte sich gleich nach der Stimmenauszählung zusammen, wählte den ersten Vorsitzenden Adrian Kopytziok, den Vertreter Manfred Rudel und den Schriftführer Thomas Neuhaus. Sie fassten erste Beschlüsse, teilten untereinander die Zuständigkeiten auf. Jeden Monat trifft sich der komplette Betriebsrat jetzt mit dem Arbeitgeber.

Sich ruhig einzuarbeiten war den Gewählten nicht vergönnt: Kaum ein paar Wochen im Amt, mussten sie eine Regelung für Kurzarbeit aushandeln. „Das war ein schweres Stück Arbeit“, betont Manfred Rudel. „Wenn du als Neuling davorstehst, weißt du ja nicht, was du in eine Betriebsvereinbarung alles reinpacken sollst. Du willst ja deine Kollegen schützen und musst viele Punkte klären. Zum Glück haben uns der Gesamtbetriebsrat von Lanxess und die Gewerkschaft unterstützt und wir konnten eine gute Vereinbarung treffen.“

Initiator Sebastian Schell ist nicht in den Betriebsrat gewählt worden. Trotz der Enttäuschung darüber zieht Schell ein positives Resümee seines Engagements: „Ich bin sehr zufrieden, dass es einen Betriebsrat gibt. Man kann keine Wunder erwarten, denn so ein Gremium muss sich erst mal einarbeiten. Aber für das, was sie bisher geleistet haben: Hut ab!“

Betriebsvereinbarungen:

Der Betriebsrat kann mit dem Arbeitgeber in allen Fragen, die der gesetzlichen Mitbestimmung unterliegen, Verträge schließen, beispielsweise Regelungen zur Kurzarbeit oder Urlaubsplanung (§ 87 BetrVG).



Wollten die gute Arbeitsatmosphäre erhalten und mehr Mitbestimmung erreichen:
(von links) Initiator Sebastian Schell, Olga Böhm (Betriebsrätin Soziales), Manfred Rudel (stellvertretender Betriebsratsvorsitzender Arbeitsschutz/Entgeltfragen), Thomas Neuhaus (Betriebsrat Schriftführer, Sicherheitsbeauftragter), Brigitte Funke (Betriebsrätin Soziales).

Was wir für die Betriebsratsgründung raten:

- 1.** Vor der Wahl Stimmungsbild in der Belegschaft abfragen. Aber nur, wenn man sich sicher sein kann, dass die Geschäftsleitung nicht davon erfährt.
- 2.** Auch kollegiale und sozial agierende Geschäftsleitungen erst in die Pläne einweihen, wenn gesetzlicher Kündigungsschutz für die Initiatoren besteht.
- 3.** Bei Übernahme: engen Kontakt zu bereits bestehenden Betriebsräten der Konzernmutter halten, deren Erfahrung und Kompetenz vor allem zu Beginn bei eigenen Verhandlungen nutzen.



»Erfolgreiche Initiatoren bei schwelenden Konflikten können jene sein, die im Betrieb etabliert sind und ein Netzwerk in der Belegschaft haben.«



Dr. Rosemarie Kay und Dr. Nadine Schlömer-Laufen, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

»Jeder wägt Pro und Kontra für sich ab«

Was dahintersteckt, wenn es in kleinen oder mittleren Unternehmen zu einer Betriebsratsgründung kommt, haben Dr. Rosemarie Kay und Dr. Nadine Schlömer-Laufen vom Bonner Institut für Mittelstandsforschung untersucht. Ein Gespräch über Gründe von Gründungen, Kosten und Nutzen und was die richtigen Personen am richtigen Platz zur richtigen Zeit bewirken können.

In welchen Situationen entwickeln die Beschäftigten kleiner und mittlerer Betriebe die Idee, eine Interessenvertretung zu wählen?

Nadine Schlömer-Laufen: Auslöser sind häufig wesentliche Veränderungen und Konflikte, wie beispielsweise Streit bei Lohnverhandlungen oder der Wunsch, im Falle von Entlassungen bei den Sozialplänen mitreden zu können. Es kommt auf der anderen Seite auch vor, dass die überaus positive Entwicklung eines Unternehmens der Auslöser ist. Gerade wenn eine Firma sehr schnell expandiert, funktionieren häufig die informellen Strukturen, die es anfangs in diesen Betrieben gab, nicht mehr. Wenn dann Information und Beteiligung der Belegschaft durch die Geschäftsführung nur noch willkürlich erfolgen, entsteht schnell der Wunsch nach einem Betriebsrat.

Welche charakteristischen Typen von Betriebsratsgründungen haben Sie in Ihrer Forschung herausarbeiten können?

Schlömer-Laufen: Wir fanden fünf Gruppen: Die häufigsten Gründungstypen sind die Konflikt- und die Krisengründungen. Die anderen drei kommen seltener vor. Zu diesen gehören die „Wende-Betriebsratsgründungen“ im Osten, die häufig auf Initiative der Gewerkschaften und in der Regel sogar mit Unterstützung der Geschäftsführung initiiert wurden. Außerdem gibt es Wiederherstellungsgründungen, die infolge von Ausgründungen eines Betriebsteils entstehen. In diesem Fall führen Geschäftsführung, Belegschaft und zuständige Gewerkschaften die gewohnte Mitbestimmungsstruktur fort. Schließlich gibt es noch die Egoistengründungen. Das sind Initiativen von einzelnen Arbeitnehmern, die das Projekt Betriebsrat völlig alleine durchziehen wollen, egal, was der Rest der

»In der Regel ging es um Meinungsverschiedenheiten mit der Geschäftsführung oder um das Handling von wirtschaftlichen Krisensituationen. Manchmal war auch das Gegenteil der Auslöser. In diesen Fällen lief die Firma sehr gut und expandierte schnell. Aber dadurch funktionierten informelle Strukturen nicht mehr.«



Belegschaft davon hält. Es schließen sich also drei Menschen zusammen, die laut Betriebsverfassungsgesetz für die Gründung notwendig sind. Dabei informieren sie zunächst weder ihren Kollegen über ihre Initiative noch die Geschäftsführung. Stattdessen versuchen sie, die Wahl alleine durchzusetzen. Häufig sind neue Mitarbeiter die treibenden Kräfte.

Sie vermuten, dass es vor jeder Betriebsratsgründung eine Kosten-Nutzen-Analyse der Mitarbeiter gibt. Wie ist das gemeint? Was sind in diesem Sinne die Kosten, was ist der Nutzen?

Schlömer-Laufen: Letztendlich muss sich jeder entscheiden, ob er sich für eine Betriebsratsgründung einsetzt oder nicht. Er wägt Pro und Kontra dafür ab: Wenn ich einen Betriebsrat initiiere, muss ich mich eigentlich auch zur Wahl aufstellen lassen. Das kostet mich Freizeit. Unter Umständen muss ich mich vor meinen Kollegen und der Geschäftsführung für diese Initiative rechtfertigen und gerate in Konflikt mit diesen. Schließlich muss ich in der Belegschaft Werbung für meine Idee machen. Nicht jeder hat dazu Lust.

Rosemarie Kay: Man muss sich vorher auch gut überlegen, was das Engagement im Betriebsrat für die eigene berufliche Karriere bedeutet. Dies gilt nicht unbedingt nur im Hinblick darauf, dass ein Arbeitgeber jemanden später wegen des Engagements diskriminieren könnte. Wenn man jedoch längere Zeit für die Betriebsratsarbeit freigestellt war und seinen eigentlichen Job nicht mehr gemacht hat, verliert

man den Anschluss. Gerade in großen Unternehmen wird die Arbeit im Betriebsrat zum Beruf. In kleineren Betrieben sieht das anders aus, weil es hier keine freigestellten Betriebsräte gibt. Stattdessen wird man sich die Frage stellen: Wie kriege ich das alles unter einen Hut, ohne dass meine eigentliche Arbeit darunter leidet?

»Wenn ich jeden Tag mit Bauchgrummeln zur Arbeit gehe, weil im Betrieb jeder genervt oder unglücklich ist, ist das schwerwiegend. Das Gefühl nimmt man ja mit nach Hause, trägt daran auch in seiner Freizeit. Endlich eine Möglichkeit zu sehen, das zu verändern, ist ein starkes Argument für den Betriebsrat.«

Was schlägt denn besonders auf der Nutzen-Seite zu Buche?

Schlömer-Laufen: Besonders sicherlich die Chance, eine störende Situation zu überwinden: Wenn ich jeden Tag mit Bauchgrummeln zur Arbeit gehe, weil im Betrieb schlechte Stimmung herrscht oder viele Kollegen unglücklich sind, ist das belastend. Das Gefühl nimmt man ja mit nach Hause, trägt daran auch in seiner Freizeit. In der Betriebsratsgründung sehen daher viele eine Möglichkeit, einen solchen Zustand zu verändern.

Ist es entscheidend für eine erfolgreiche Gründung, dass die richtigen Leute zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind?

Schlömer-Laufen: Ich denke schon. Die Initiatoren sollten auch Erfahrung mit der Betriebsratsarbeit haben. In jedem Betrieb, den wir analysiert haben, gab es unter ihnen mindestens einen, der Gewerk-

schaftsmitglied oder ehemaliger Betriebsrat war – oder die Betriebsratsarbeit zumindest durch die Familie, Freunde, den Partner schon kannte.

Kay: Ich denke, bei Konfliktgründungen wird es diese zentralen Personen brauchen – generell hingegen nicht. Wenn der Auslöser eine wirtschaftliche Krise ist, gibt es so viel Druck, dass auch ohne eine solche zentrale Person etwas passiert. Erfolgreiche Initiatoren bei schwelenden Konflikten können jene sein, die im Betrieb etabliert sind und ein Netzwerk in der Belegschaft haben. Jemandem, der am Rande steht, wird es dagegen nicht gelingen, die ausreichende Anzahl von Mitstreitern für die Wahl zu gewinnen und so den nötigen Rückhalt zu bekommen. Die Massen folgen nicht den Außenseitern. Es muss schon jemand sein, dem Kollegen und Kolleginnen Vertrauen entgegenbringen. Außerdem müssen sie ihm zutrauen, dass er die Wahl umsetzt und später einen guten Job als Betriebsrat macht.

Oft ist das Management wenig begeistert, wenn Betriebsräte gegründet werden. Welche positiven Effekte für eine Geschäftsführung gibt es denn, wenn ein Betriebsrat sich etabliert?

Schlömer-Laufen: Ein wesentlicher positiver Effekt ist, dass Informationen dadurch gebündelt werden: Wenn ich beispielsweise Kurzarbeit einführen möchte, kann ich mit einem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung darüber treffen. Gibt es dieses Organ nicht, muss ich mit jedem einzelnen Arbeitnehmer darüber verhandeln. Auf der anderen Seite profitiert die Geschäftsführung auch, da sie durch das Gremium gebündelt über all das informiert wird, was die Mitarbeiter beschäftigt.

Kay: Auch bei schwierigen Entscheidungen ist es schön, einen Betriebsrat zu haben. Mit ihm verhandelt man eine Lösung, die er wiederum der Belegschaft verkauft. Das hilft, Konflikte nicht hochkochen zu lassen. Außerdem fällt es der Geschäftsführung leichter, neue Mitarbeiter zu finden, denn viele Bewerber sehen es als ein gutes Zeichen an, wenn es im Unternehmen einen Betriebsrat gibt. Vielleicht wissen sie auch, dass Betriebe mit einem Betriebsrat tendenziell besser zahlen als andere Unternehmen. Außerdem ist dort nachweislich die Anzahl der arbeitgeber- und arbeitnehmerseitigen Kündigungen geringer.

»Jemandem, der am Rande steht, wird es nicht gelingen, die ausreichende Anzahl von Mitstreitern für die Wahl zu gewinnen und den nötigen Rückhalt zu bekommen. Die Massen folgen nicht den Außenseitern.«



Expertinnen für KMU

Die Rolle der Belegschaften bei „Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)“ untersuchten Dr. Nadine Schlömer-Laufen und Dr. Rosemarie Kay vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. Hintergrund der von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsarbeit war die Tatsache, dass Betriebsräte in KMU stark unterrepräsentiert sind, obwohl das Betriebsverfassungsgesetz in Betrieben ab fünf Beschäftigten Betriebsräte möglich macht. Neu war die Herangehensweise an die Problematik aus Arbeitnehmersicht. An der Fallstudie haben 22 mittelständische Unternehmen teilgenommen, neben den Managern standen Beschäftigte und Betriebsräte den Forscherinnen Rede und Antwort. Dr. Rosemarie Kay ist stellvertretende Leiterin des IfM Bonn, Dr. Nadine Schlömer-Laufen Projektleiterin. (Bezugsdaten der Studie: Siehe Seite 55)





Warten auf Investitionen: (von links) Tarik Demirci, Andreas Siegel, Thorsten und Jeannine Burger.

TK INDUST

Spezialist aus Nordbayern: TK Industries stellt Flächentextile aus Karbonfasern her.

Auf Augenhöhe mit der japanischen Mutter

Als der Konzern Mitsubishi Rayon aus Tokio den bayerischen Kleinbetrieb TK Industries kaufte, einen Spezialisten für die Herstellung von Kohlestofffasergelegen, keimte in der Belegschaft die Hoffnung auf Investitionen, bessere Arbeitsbedingungen und sichere Jobs. Aber der erhoffte Schub blieb aus, ebenso wie Informationen über Zukunftspläne. Die Belegschaft beschloss, sich bei der schweisgsamen Konzernmutter durch einen Betriebsrat vertreten zu lassen.

Andreas Siegel steht in einer gähnend leeren Industriehalle im nordbayerischen Selbitz und macht eine ausladende Bewegung mit dem Arm: „Das hier ist der Grund dafür, warum wir einen Betriebsrat gewählt haben“, sagt er verärgert. Die riesige verwaiste Halle ist für ihn das Symbol für den Investitionsstillstand, den die TK Industries GmbH erlebt, seit der Konzern Mitsubishi Rayon Co. Ltd aus Tokio sie Ende 2012 gekauft hat. „Seitdem versprechen uns die Japaner, dass sie hier investieren – aber das tun sie nicht“, berichtet Siegel. Bis heute arbeiten er und die anderen sieben Mitarbeiter der Spezialfirma für die Herstellung von Kohlenstofffasergelegen unter beengten Bedingungen in einer kleinen Halle auf der gegenüberliegenden Straßenseite.

Siegel steht in einer leeren Halle und macht eine ausladende Bewegung:

»Das hier ist der Grund dafür, warum wir einen Betriebsrat gewählt haben«, sagt er.

Das Geschäft läuft super – und das ist das Problem

Dabei läuft das Geschäft prächtig, erzählt Siegel. „Wir müssen sogar Aufträge ablehnen, weil wir in der alten Halle nur eine Maschine für die Produktion haben und diese ausgelastet ist.“ Die Firma hat zwar seit gut einem Jahr die modern ausgestattete große Halle, aber dorthin umziehen kann sie nicht. Zu zeitaufwendig wäre es, die einzige Maschine ab- und wieder aufzubauen, zu lange müsste man die Produktion für Stammkunden unterbrechen. „Deshalb ist unsere Idee, eine zweite Maschine zu kaufen und sie zuerst in der neuen Halle zu installieren“, beschreibt Siegel. So lief die Produktion ohne Unterbrechung weiter, und man könnte die alte Maschine in aller Ruhe ab- und am neuen Standort wieder aufbauen. Aber der neue Besitzer aus Japan – 9.000 Beschäftigte,



Andreas Siegel: kennt die Betriebsratsarbeit auch von der anderen Seite des Schreibtischs.

5,4 Milliarden Jahresumsatz – hat zwar die Räume angemietet, aber seit 2013 die Investition in eine neue Maschine gescheut.

TK Industries wurde 2008 gegründet. Andreas Siegel stieß als Buchhalter und Controller dazu, nachdem der Gründer seine Firma 2012 an Mitsubishi Rayon verkaufte. Die Übernahme sah Siegel als Chance: „Es macht ja Sinn: Mitsubishi stellt das Rohkarbon her, wir verarbeiten es zu einem Flächentextil weiter und liefern in die deutsche Wirtschaft.“ Aber als nach ein paar Monaten noch immer keine Investitionen erfolgt waren, wurden die Mitarbeiter unruhig. Sie fürchteten um ihre Arbeitsplätze und sie monierten die extrem beengten Arbeitsbedingungen. In der Produktion fehlen Abzugsanlagen für den Karbonstaub, rückschonende Hebehilfen, ordentliche WC-Anlagen und ein angemessener Aufenthaltsraum.

Organisationsgrad: 100 %

Einer-Betriebsrat:
In Firmen mit fünf bis 20 wahlberechtigten Beschäftigten besteht der Betriebsrat in der Regel nur aus einer Person, ab 21 steigt die Zahl auf drei Betriebsratsmitglieder usw. Je größer die Belegschaft, desto größer das Gremium (§9 BetrVG).

Die Mitarbeiter diskutierten und entschieden sich dafür, einen Betriebsrat zu gründen, der ihre Interessen gebündelt gegenüber der japanischen Geschäftsführung vertritt. Andreas Siegel wurde Wortführer und suchte als Erstes den Kontakt zur IG BCE, um mit ihrer Hilfe die Wahl vorzubereiten. „Zuvor war niemand von uns in der Gewerkschaft, aber wir sind vor der Wahl alle eingetreten“, erzählt der gebürtige Sachse, der viele Jahre in Unternehmen in England und Asien gearbeitet hatte. Betriebsratsarbeit kannte der ehemalige Prokurist und Geschäftsführer bis dahin nur von der anderen Seite des Schreibtischs: „Ich wusste, dass es dort ein schönes Arbeiten ist, wo es Betriebsräte gibt und Betriebsvereinbarungen vorliegen. Die Beschäftigten sind besser informiert, haben mehr Einflussmöglichkeiten.“

Bei der Wahl im Juli 2014 wurde Andreas Siegel zum Betriebsrat gewählt, das Gremium besteht aufgrund der Betriebsgröße von unter 21 Mitarbeitern bei TK Industries nur aus einer Person. Kurz nach der Wahl traf er sich mit der Schützenhilfe von zwei Gewerkschaftern zur ersten Sitzung mit den beiden Geschäftsführern für technische und administrative Fragen. Dem aus Japan nach Düsseldorf entsandten Geschäftsführer für Administratives, der einmal im Monat in Selbitz vorbeischauf, seien die Mitbestimmungsrechte und die Rolle der Industriegewerkschaften in Deutschland unbekannt gewesen, erzählt Siegel. „In Japan werden die Vereinbarungen nur zwischen einem Betriebsrat und der Geschäftsleitung gemacht.“ Der Manager habe sich zuerst dagegen gewehrt, mit der Gewerkschaft zusammenzuarbeiten und deren Unterstützung für den werdenden Betriebsrat zuzulassen, und brachte eine Anwältin zu den ersten Gesprächen mit. „Wir haben ihm aber klargemacht, dass das hier üblich ist und ich diese Hilfe brauche, um etwas als Betriebsrat auf die Beine zu stellen. Inzwischen haben wir ein arbeitsfähiges Verhältnis, was besser wird.“

Die Mitarbeiter diskutierten und entschieden sich dafür, einen Betriebsrat zu gründen, der ihre Interessen gebündelt gegenüber der japanischen Geschäftsführung vertritt.



Symbole des Stillstands: Die neue Halle von TK Industries ist reich an Stillleben, aber gearbeitet wird dort noch nicht. Der Betriebsrat hofft, das bald zu ändern.

Mit der Kultur der langen Entscheidungswege umgehen


Andreas Siegel kämpft seither für die Punkte, die der Belegschaft am Herzen liegen: Er forderte Hebehilfen, Absauganlagen, Erleichterungen für die Verpackung durch die Anschaffung von Kränen und insgesamt mehr Platz für die Arbeit, teilweise bereits mit Erfolg. Bald will er auch über Tariflöhne verhandeln. Besonders dringlich bleibt die Forderung nach Investitionen, damit der Umzug endlich geschehen kann. Aber Andreas Siegel weiß um die Kultur in japanischen Unternehmen: „Die Japaner sind in ihren Entscheidungen sehr zurückhaltend, Informations- oder Entscheidungsprozesse dauern lange. Es ist für uns als kleine Firma hier in Deutschland nicht immer zu verstehen, was in einer Administration mit 400 Leuten und vielen Hierarchieebenen in Tokio passiert.“

Die beste Möglichkeit, seine Interessen gegenüber einer ausländischen Geschäftsleitung wahrzunehmen, sei jedenfalls ein Betriebsrat, findet Siegel. „Dann kann man als gleichberechtigter Partner auf Augenhöhe sagen, wir möchten gerne wissen, was geplant ist und wie es weitergehen soll. Ohne den Betriebsrat haben die Beschäftigten keine Chance, irgendwas darüber zu erfahren.“ Siegel hat sich vorgenommen, immer im Blick zu behalten, was die Interessen, Ängste und Bedürfnisse der Belegschaft sind: „Was möchten sie gerne über den Betrieb wissen, was soll sich verbessern? Daraus ergibt sich, was man als Betriebsrat zu tun hat.“

Der Manager hatte sich zuerst dagegen gewehrt, mit der Gewerkschaft zusammenzuarbeiten und deren Unterstützung für den werdenden Betriebsrat zuzulassen.

Was wir für die Betriebsratsgründung raten:

1. Als Betriebsrat immer die Ängste, Interessen und Bedürfnisse der Belegschaft im Blick behalten und die eigene To-do-Liste danach ausrichten.
2. Ausländische Geschäftsleitungen über die deutsche Mitbestimmungskultur und die Rolle und Rechte von Betriebsräten und Gewerkschaften aufklären.
3. Wenn es an wesentliche Verhandlungsthemen geht: auf einen Dolmetscher bestehen und nicht versuchen, mit möglicherweise beiderseitig bescheidenen Englischkenntnissen zu verhandeln.



Von der Idee bis zum Wahltag durchläuft eine Betriebsratsgründung typische Phasen, von denen einige extreme Verschwiegenheit und andere hohe Kommunikationsbereitschaft erfordern.

Vor allem, wenn Arbeitgeber den Wunsch ihrer Mitarbeiter nach Mitbestimmung bekämpfen, müssen Initiatoren sehr besonnen vorgehen, um deren Jobs nicht zu gefährden.

Ein Kapitel über kluge Strategien und wichtige Bündnisse.

VON DER ERSTEN IDEE

WIE MAN SICH SCHRITT FÜR SCHRITT

BIS ZUR WAHL:


AN EINE BETRIEBSRATSWAHL HERANTASTET

PHASEN DER BETRIEBS-

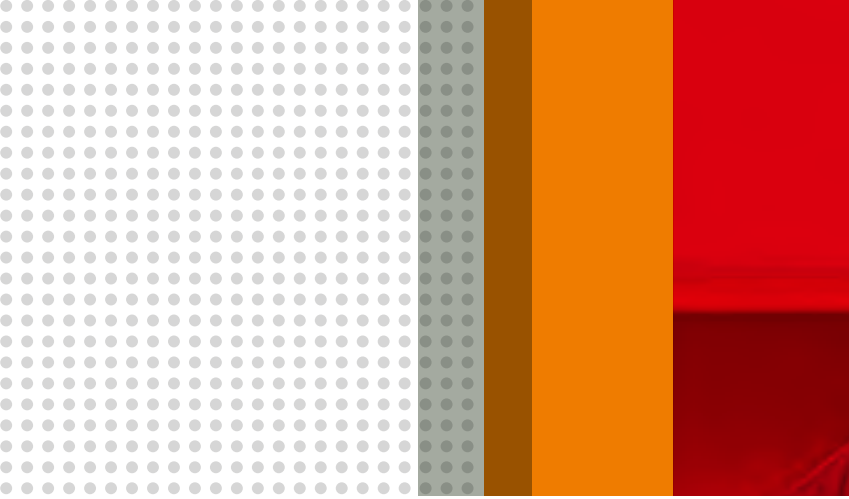
UND WARUM ES GUT IST, DABEI

RATSGRÜNDUNG

GEWERKSCHAFTEN AN DER SEITE ZU HABEN



»Man muss Verschwiegenheit wahren. Wenn Betriebsratsgründungen scheitern, dann oft deshalb, weil die Pläne zu früh bekannt wurden, noch keinerlei Kündigungsschutz für die Initiatoren existierte und die Geschäftsleitung die Leute bedrängt hat.«



Prof. Dr. Ingrid Artus, Clemens Kraetsch: Vertrauenswürdige Mitstreiter suchen.

»Manchmal muss man sich warm anziehen!«

Eine Betriebsratsgründung hat drei charakteristische Phasen: In der Latenzphase schmieden Aktivisten im Geheimen ihren Plan. Nach dem Wahlausschreiben folgt die anstrengende Formierungsphase. Die Lehr- und Wanderjahre des neu gewählten Gremiums markiert die Konstituierungsphase. Prof. Dr. Ingrid Artus, Dr. Silke Röbenack und Clemens Kraetsch von der Uni Erlangen-Nürnberg erklären, worauf man in den verschiedenen Phasen achten sollte.

Sie haben sich in einer Studie intensiv mit den Ursachen und Spielarten von Betriebsratsgründungen befasst. Wann geht eine Betriebsratsgründung schnell und was kann dazu führen, dass sie sich sehr lange hinzieht?

Ingrid Artus: Wichtig ist, ob es eine Ereignisgründung ist oder eine Gründung, die aufgrund von einem langfristigen Leiden entsteht. Am schnellsten gründen sich Betriebsräte, wenn ein einschneidendes Ereignis eintritt, das eine gute betriebliche Sozialordnung stark verändert. Wenn es den Beschäftigten sofort einleuchtet, dass sie dem etwas entgegensetzen müssen. Das sind häufig wirtschaftliche Krisen, der Verkauf des Unternehmens oder ein Managementwechsel. Wenn dann die bisherigen informellen Interessenvertreter, etwa Vertrauensleute, den Betriebsrat in die Wege leiten, steht die Belegschaft mit großer Wahrscheinlichkeit hinter ihnen. Das ist eine Konstellation, die relativ schnell klappt.

Als besonders schwierig beschreiben Sie dagegen die Gründung in Betrieben mit chronischen Problemlagen und prekär bezahlten Jobs – in Callcentern, in der Altenpflege, in Hotels oder im Catering.

Artus: Ja, da haben wir die Fälle des längsten Leidens, wenn man so will. In diesen Bereichen gibt es teilweise ganz niedrige Löhne, oft furchtbare Arbeitsbedingungen, und die Arbeitszeit wird willkürlich angeordnet. Man erhält keinen Respekt, keine Anerkennung als Person. Eine Betriebsratsgründung liegt nahe. Der Hauptgrund, warum sie trotzdem nicht passiert, ist Angst. Manchmal stoßen

»Am schnellsten gründen sich Betriebsräte, wenn ein einschneidendes Ereignis eintritt, das eine gute betriebliche Sozialordnung stark verändert. Wenn es den Beschäftigten sofort einleuchtet, dass sie dem etwas entgegensetzen müssen.«



Dr. Silke Röbenack: Lösungsorientiert denken.

Initiativen für eine Betriebsratsgründung auf massive Repression oder es gibt Entlassungen. Dann hält man eben lieber den Mund. Das geht oft jahrelang und jeder weiß, dass es im Grunde einen Betriebsrat bräuchte. Aber abgesehen von der Angst sind die Beschäftigten auch oft ziemlich vereinzelt, weil sie sehr flexible Arbeitszeiten haben, es eine hohe Fluktuation gibt und man nicht dauerhaft miteinander arbeitet. Oft ist auch die Randbelegschaft mit Aushilfskräften und Leiharbeitern größer als die Stammbeflegschaft. Es ist schwierig, sich da kollektiv zu finden und zu sagen: Gemeinsam sind wir stark und jetzt gründen wir einen Betriebsrat.

Welche Voraussetzungen müssen denn erfüllt sein, damit die dauernde Unzufriedenheit zu einer Betriebsratsgründung führt?

Silke Röbenack: Im Grunde muss es eine kleine Gruppe von Personen geben, die erkennt: Etwas ist nicht in Ordnung, aber wir können uns dagegen wehren. Manchmal braucht es auch eine Person, die neu in das Unternehmen hineinkommt und sagt: Was lasst ihr euch eigentlich alles gefallen? Es muss das Bewusstsein vorherrschen, dass es eine Lösung gibt. Die Leute machen etwas lange mit, wenn sie das Gefühl haben, dass sie sowieso nichts ändern können. Erst wenn jemand aufzeigt, dass ein Betriebsrat die Lösung ist, kann das eine Initialzündung sein. Es braucht dafür Personen aus der Mitte der Belegschaft, die mutig und kompetent genug sind, das zu erkennen und zu initiieren.

»Man darf sich nicht verraten, nicht durch Äußerungen auffallen und muss gleichzeitig möglichst breit im Unternehmen Kontakt zu anderen Personen aufnehmen, zu denen man Vertrauen hat. Man fragt sich ständig, ob eine Person vertrauenswürdig ist und man sie einbeziehen kann.«

Sie haben bei Ihren Forschungen die einzelnen Phasen einer Betriebsratsgründung ausgearbeitet. Was ist charakteristisch für die erste Zeit, die sogenannte Latenzphase?

Artus: Da bildet sich der Kern der Initiatoren und arbeitet die Idee einer Betriebsratsgründung aus. Man klärt erst mal untereinander, was man eigentlich will, ob man sich das wirklich traut und was das für Konsequenzen haben kann. Das ist ein diskursiver Schonraum, den man unbedingt wahren muss. Auch, damit die Geschäftsleitung nicht schon früh reagieren kann. Man spricht darüber hinaus die Gewerkschaft und zuverlässige Leute im Betrieb an, um Mitstreiter zu finden.

Was ist in dieser ersten Zeit besonders wichtig für den späteren Erfolg?

Artus: Dass die Latenzphase auch latent bleibt. Man muss echte Verschwiegenheit wahren. Wenn Betriebsratsgründungen scheitern, dann oft deshalb, weil die Pläne zu früh bekannt wurden, noch keinerlei Kündigungsschutz für die Initiatoren existierte und die Geschäftsleitung die Leute bedrängt oder entlassen hat. Es ist auch nicht gut, wenn es zu früh betriebsöffentlich wird und die falschen Leute fangen an, mitzudiskutieren. Also zum Beispiel der direkte Vorgesetzte. Der kann die Diskus-

sionen in einem frühen Stadium massiv beeinflussen und sogar abtöten. Auf der anderen Seite fangen gerade im Industriebereich die Aktivisten schon in dieser Phase auch an, Gewerkschaftsmitglieder zu sammeln und sich zu organisieren. Das kann eine Form sein, sich einer wechselseitigen Solidarität zu versichern und zu wissen, wer hinterher dabei sein wird.

Röbenack: Uns wurde von einer großen Anspannung in dieser Zeit berichtet: Man darf sich nicht verraten, nicht durch Äußerungen auffallen und muss gleichzeitig möglichst breit im Unternehmen Kontakt zu anderen Personen aufnehmen, zu denen man Vertrauen hat. Man fragt sich ständig, ob eine Person vertrauenswürdig ist und man sie einbeziehen kann. Oder hat Bedenken, dass man an die falschen Leute gerät, die möglicherweise dem Management etwas zutragen.



Clemens Kraetsch: Unbedingt ins Wahlvolk gehen.

Die zweite Phase dauert von dem Moment, in dem die Idee im Betrieb öffentlich wird, bis zur Betriebsratswahl. In dieser „Formierungsphase“ entbrennt im Betrieb die Diskussion um einen Betriebsrat und die Kandidaten führen Wahlkampf. Was gilt es da zu beachten?

Artus: Eine interessante Frage ist, wer zu der Betriebsversammlung einlädt, die den Wahlvorstand wählt – und das ist ganz unterschiedlich. Mehrheitlich ist es die Gewerkschaft, also niemand aus dem Betrieb. Aber wir hatten auch nicht wenige Fälle, wo die Beschäftigten oder manchmal auch ein Gesamtbetriebsrat sich getraut haben, zur Wahl einzuladen. Es zeigt größeres Selbstbewusstsein, wenn man es selber macht – und eine geringere Bedrohungssituation. In den prekären Dienstleistungsbereichen ist es oft die Gewerkschaft, die einlädt.

Röbenack: Es geht in dieser Phase eine innerbetriebliche Diskussion um die Betriebsratswahl los, die ganz unterschiedlich verläuft. Wenn einem Betrieb etwa eine Insolvenz droht, sind in der Regel sofort alle dafür und ziehen gemeinsam die Betriebsratswahl durch. Aber dort, wo die Belegschaft nicht unmittelbar einsieht, was ein Betriebsrat bringt, fragen die Beschäftigten kritisch nach: Brauchen wir das überhaupt? Was kostet das? Was nimmt uns das an individuellen Verhandlungsmöglichkeiten weg? Da müssen die Initiatoren und Initiatorinnen ganz deutlich machen, was das Plus des Betriebsrates ist und was er leisten kann.

Clemens Kraetsch: Diejenigen, die sich in der Latenzphase am besten strategisch vorbereitet haben, machen in der zweiten Phase richtigen Wahlkampf. Sie sind strategisch aktiv, besetzen außerhalb des Betriebs einen Infostand, sorgen für eine Beratung durch den Gewerkschaftssekretär, sprechen Teile der Belegschaft an, die sie noch kaum kennen. In der Belegschaft fängt spätestens die Diskussion über die Notwendigkeit eines Betriebsrats an, wenn zur Wahl des Wahlvorstandes eingeladen wird. Die Aktivisten müssen sich dem stellen, auch in Tür-und-Angel-Gesprächen am Arbeitsplatz. Sie sollten auf alle Fälle ins Wahlvolk gehen. Man kann nicht sagen, wir möchten einen Betriebsrat gründen, und dann nicht mehr kommunizieren. Das würde in den meisten Fällen die Gründungsinitiative abwürgen, weil dann das Management agieren und Sachen behaupten kann, ohne dass die Initiatoren Paroli bieten. Außerdem müssen diejenigen, die sich öffentlich dazu bekannt haben, einen Betriebsrat gründen zu wollen, es aushalten, dass sie in dieser Zeit zu persönlichen Gesprächen zum Vorgesetzten oder Betriebsleiter geholt werden.

»In der Belegschaft fängt spätestens die Diskussion an, wenn zur Wahl des Wahlvorstandes eingeladen wird. Die Aktivisten müssen sich dem stellen, auch in Tür-und-Angel-Gesprächen am Arbeitsplatz. Man kann nicht sagen, wir möchten einen Betriebsrat gründen, und dann nicht mehr kommunizieren.«

»Es kommen öfters Desinformationskampagnen vor. Da erzählt die Geschäftsleitung Dinge über die Betriebsratsgründung, die gelinde gesagt nicht objektiv sind. Man muss in dieser Phase mit Verleumdungen rechnen und sich warm anziehen.«

Haben Sie erfahren, wie diese Gespräche ablaufen? Bietet das Management da den Initiatoren etwas an, damit sie ihre Pläne begraben?

Artus: Das versuchen die Vorgesetzten in der Latenzphase, aber in der Formierungsphase nicht mehr. Wenn die Wahlversammlung stattgefunden hat, ist es dafür zu spät. Aber man wird schon noch unter Druck gesetzt, oft in Gesprächen mit mehreren Vorgesetzten gleichzeitig. Für manche, gerade in repressiven Betrieben, ist die Zeit vor der Betriebsratswahl eine enorme Belastung.

»Oft wird vergessen, dass für den Erfolg auch ein stabiles privates Umfeld nötig ist. Man braucht Freunde und Familie, die einen unterstützen. Man hat über Wochen hin eine hohe psychische Belastung und da ist es wichtig, dass man einfach ein Umfeld findet, das einen stützt.«

Es sind ja mindestens die drei Menschen bekannt, die den Wahlvorstand bilden. Dann warten die Vorgesetzten auch, dass ein oder zwei davon in Urlaub sind, um dann Dritte fertigzumachen. Auch das muss man als Aktivist durchstehen.

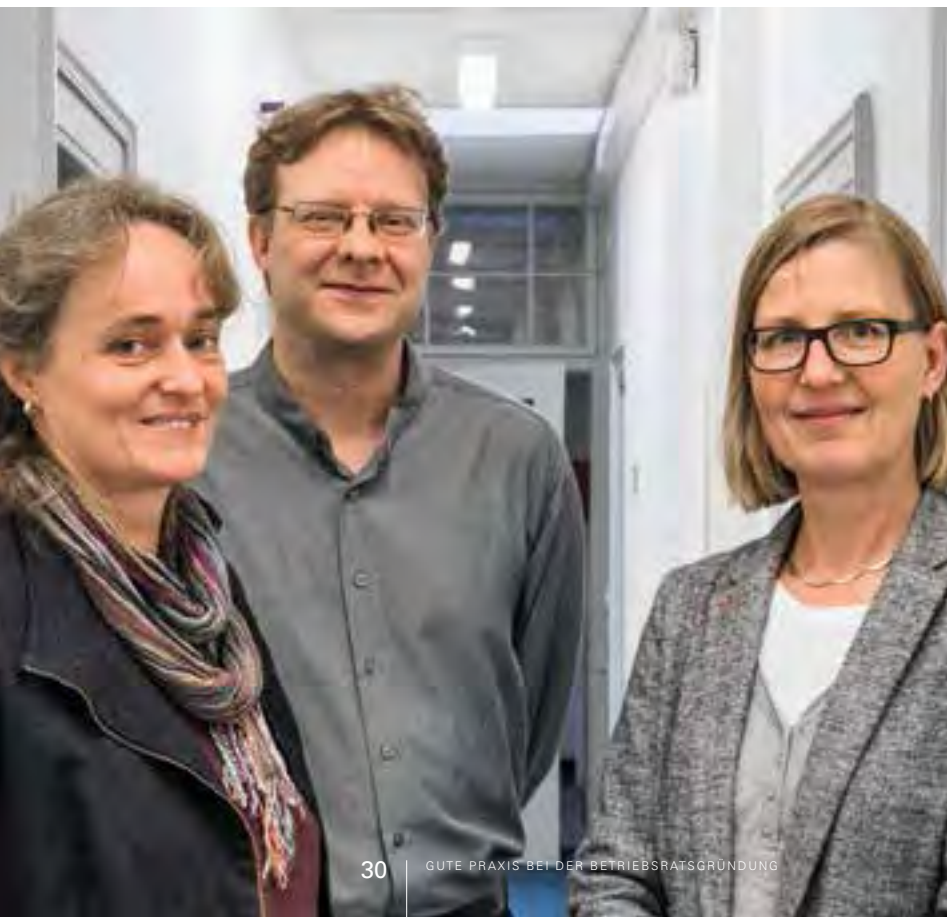
Kraetsch: Wenn sie merken, dass man die Gründung als solche nicht mehr aufhalten kann, wird nicht mehr mit Kündigung gedroht, sondern man wird persönlich. Sie fragen: Warum hast du das überhaupt nötig? Oder sie sagen: Passt schon, aber lasst die Gewerkschaft draußen! Das Spektrum der Versuche, noch irgendwie Einfluss zu nehmen, ist weit.

Was ist der wichtigste Rat für die Formierungsphase?

Artus: Viel reden.

Kraetsch: Ja, und zwar sollten das auch die Aktivisten miteinander tun. Denn es ist klar, dass es immer wieder Versuche der Desinformation geben kann und vielleicht Misstrauen in der Gruppe aufkommt. Man sieht, dass einer aus der Gruppe mit jemandem unter vier Augen spricht, und fragt sich womöglich: Was hat er mit dem zu reden? Fällt der von uns ab?

Artus: Es kommen öfters Desinformationskampagnen vor. Da erzählt die Geschäftsleitung Dinge über die Betriebsratsgründung, die gelinde gesagt nicht objektiv sind. Man muss in dieser Phase mit Verleumdungen rechnen und sich warm anziehen. Es geht darum, durchzuhalten, ruhig zu bleiben, viel untereinander und auch mit Beschäftigten zu kommunizieren. Die eigene Informationspolitik ist in dieser Zeit ganz, ganz wichtig.



Forscherteam aus Erlangen

Projektleiterin Prof. Dr. Ingrid Artus und ihre Mitarbeiter Clemens Kraetsch und Dr. Silke Röbenack (von links) haben für das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Forschungsprojekt „Sicherung der betrieblichen Mitbestimmung durch Betriebsratsgründung“ die Gründe für Betriebsratsgründungen systematisch erforscht. Die Forschergruppe vom Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg analysierte die Ursachen und Dynamiken von 79 Betriebsratsgründungen im ganzen Bundesgebiet. Dafür befragten die Wissenschaftler Betriebsratsmitglieder, Gründungsaktivisten, Gesamt- und Konzernbetriebsratsmitglieder und das Management der Firmen. Die Projektstudie erscheint 2015. (Bibliografische Angaben und Bezugsmöglichkeit auf Seite 55)



Ingrid Artus: Durchhalten und ruhig bleiben.

Röbenack: Oft wird vergessen, dass für den Erfolg auch ein stabiles privates Umfeld nötig ist. Man braucht Freunde und Familie, die einen unterstützen. Man ist über Wochen hin einer hohen psychischen Belastung ausgesetzt und da ist es wichtig, dass man einfach ein Umfeld hat, das einen stützt.

Die Zeit nach der Wahl, von Ihnen Konstituierungsphase genannt, haben sie als „das verflixte erste Jahr“ beschrieben. Wie kann sich das neue Gremium auf Stolperfallen vorbereiten?

Artus: Wichtig ist, dass man sich überhaupt bewusst ist, dass dieses verflixte erste Jahr kommt. Die Formierungsphase ist unheimlich anstrengend und das große Ziel ist die Betriebsratsgründung. Nach der Wahl denkt man: So, jetzt haben wir gewonnen, wir haben es erreicht. Dass man dann aber weitermachen muss, dass die Arbeit eigentlich erst anfängt, der Druck von der Geschäftsleitung nicht unbedingt nachlässt und die Belegschaft hohe Erwartungen hat, darauf muss man gefasst sein.

»Nach der Wahl denkt man: So, jetzt haben wir gewonnen, wir haben es erreicht. Dass man dann aber weitermachen muss, dass die Arbeit eigentlich erst anfängt, der Druck von der Geschäftsleitung nicht unbedingt nachlässt und die Belegschaft hohe Erwartungen hat, darauf muss man gefasst sein.«

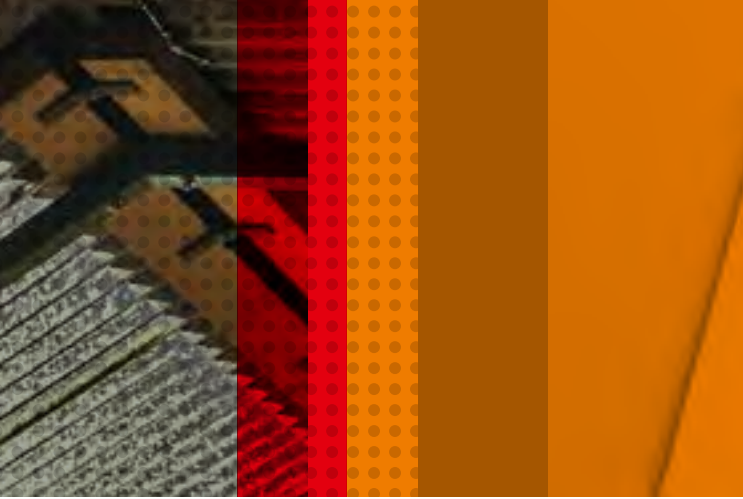
Kraetsch: Ich würde sagen: sofort zur Betriebsratsschulung, weil man sich dadurch die Kompetenzen aneignen kann, mit der Geschäftsleitung über Themen zu reden. Sonst wird man nicht ernst genommen, macht Fehler. Man muss sich mit den wichtigsten Sachen im Betriebsverfassungsgesetz auskennen, um sich nicht ins Bockshorn jagen zu lassen.

Röbenack: Wichtig ist in dieser Phase auch Ziele definieren und priorisieren. Oftmals hat das neu gebildete Gremium zu hohe Erwartungen an sich selbst und verzettelt sich. Man muss überlegen, was das Wichtigste ist und womit man am schnellsten punkten kann. Letzteres ist wichtig, weil man sich so gegenüber der Belegschaft legitimiert. Manchmal ist die ernüchtert darüber, was der Betriebsrat wirklich kann und darf. Es dauert beispielsweise ewig, bis man eine Betriebsvereinbarung auf den Weg gebracht hat, weil es rechtlich kompliziert ist. Oder die Belegschaft ist sauer, weil es nach ‚drei Wochen‘ mit dem neu gegründeten Betriebsrat immer noch nicht mehr Geld gibt – bis sie feststellt, dass der Betriebsrat überhaupt nicht für Entgeltfragen zuständig ist.

Artus: Kontinuierlich Kontakt zur Belegschaft zu halten ist für das Gremium deshalb auch sehr wichtig. Nach der Wahl lässt man den Kontakt ja oft erst mal wieder schleifen, weil man mit allem anderen eh schon überfordert ist. Aber man sollte darauf achten, das, was der Betriebsrat tut, kontinuierlich zu kommunizieren – sei es am Schwarzen Brett oder indem man Betriebsversammlungen anberaumt. Vor der Belegschaft zu stehen ist etwas, wovor viele Neugewählte Angst haben. Aber die kontinuierliche Information gegenüber der Belegschaft ist ganz wichtig, weil die ja Erwartungen haben, die wahrscheinlich erst mal enttäuscht werden. Es ist wichtig, die Gründe zu kommunizieren, warum manches jetzt nicht so schnell geht wie vorher erhofft.

Für Mitbestimmung sieht es finster aus:
Bei der Firma Leist Oberflächentechnik im thüringischen Fambach behindert die Geschäftsführung mit allen Mitteln von der Einschüchterung bis hin zur fristlosen Kündigung die Gründung eines Betriebsrats. Eine Gruppe von Aktivisten hält mithilfe der Gewerkschaft dagegen.





Verschwiegene Treffpunkte, kundige Helfer: wichtige Pfeiler einer Gründung.

Gekündigt vor der Wahlversammlung

Manche Arbeitgeber versuchen ihre Beschäftigten mit allen juristischen und psychologischen Mitteln daran zu hindern, ihr Recht auf einen Betriebsrat einzufordern. Der Fall der Firma Leist Oberflächentechnik in Thüringen zeigt, auf welche aggressive Reaktion einer Geschäftsführung man sich in allen Phasen einer Betriebsratsgründung einstellen muss – und wie man klug darauf reagieren kann.

Dass Arbeitgeber sich gegen eine Betriebsratsgründung heftig wehren, hat Daniel Heisch, Projektsekretär der IG BCE, schon oft erlebt. Aber dass eine Geschäftsführung ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so viele Steine in den Weg legt wie die der Leist Oberflächentechnik GmbH, hat auch für Heisch Seltenheitswert. Seit fast zwei Jahren begleitet der Gewerkschafter eine Gruppe von Beschäftigten der Firma dabei, einen Betriebsrat zu gründen. Erst ganz im Stillen, aber in jüngster Zeit überschlugen sich die Ereignisse: Eine von der IG BCE angesetzte Wahlversammlung im Oktober 2014 brach Heisch wegen massiver Einschüchterungsversuche durch den Arbeitgeber ab. Die Gewerkschaft zog vor das Arbeitsgericht. Im Februar 2014 fand die zweite Wahlversammlung statt – aber zehn Minuten vor Beginn kündigte der Arbeitgeber dem vorgesehenen Vorsitzenden des Wahlvorstands, einem langjährig Beschäftigten, fristlos.

Es heißt, Mitarbeiter würden immer wieder willkürlich zur Arbeit gerufen, auch am Wochenende. Einer sei sogar von seiner eigenen Hochzeit zur Spätschicht zitiert worden.

Das Menschliche blieb auf der Strecke

Vorläufiger Höhepunkt eines Dramas, das schon lange brodelt. Viele Beschäftigte seien wütend über den zunehmend rüden Umgang mit dem Personal. „Das Menschliche ist auf der Strecke geblieben. Als die Firma noch kleiner war, war das noch anders“, sagt Mitarbeiter Jürgen Volk. Es sei üblich geworden, Arbeitern mit Zeitverträgen erst am letzten Tag zu sagen, dass ihr Vertrag nicht verlängert wird, oder auf erkrankte Mitarbeiter telefonischen Druck auszuüben, damit sie arbeiten kommen. Auch den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Werk halten Beschäftigte für nicht mehr ausreichend. Großer Frust herrsche aber vor allem über die sich ständig kurzfristig ändernden Schichtpläne, berichten sie. Ob

bereits genehmigter Urlaub oder nicht: Mitarbeiter würden immer wieder willkürlich zur Arbeit gerufen, auch am Wochenende. Einer sei sogar von seiner eigenen Hochzeit zur Spätschicht zitiert worden.

Arbeitszeit, Arbeitsschutz, Urlaubsregelungen – das sind Bereiche, in denen ein Betriebsrat die Interessen der Mitarbeiter einbringen könnte, aber den gibt es nicht. „Wir haben schon seit langer Zeit davon gesprochen, aber keiner hat den Mut dazu gefasst“, erzählt Mitarbeiter Matthias Scharr. 2013 fand sich erstmals ein harter Kern zusammen, der den Kontakt zu Andreas Schmidt und Daniel Heisch von der IG BCE suchte. Die Gewerkschafter bissen bei der Geschäftsführung mit ihrem Angebot auf Granit, eine Betriebsratswahl einvernehmlich einzuleiten. Ihr Zugangsrecht mussten sie per einstweilige Verfügung einklagen. Am 16. Oktober 2014 hatte die IG BCE eine Wahlversammlung angesetzt, die Heisch leitete. Als der Termin feststand, machte sich die Geschäftsführung auf die Suche nach den Initiatoren in der Belegschaft, lud „Verdächtige“ zum Gespräch, bohrte nach, drohte. Sie hätten bei diesen Gesprächen zwar zu ihrer Meinung gestanden, dass sich im Betrieb etwas ändern müsse, erzählen die Aktivisten. Über ihre Betriebsratspläne aber hätten sie geschwiegen.

Wahlvorstand:

Es braucht drei wahlberechtigte Arbeitnehmer oder eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft, um zu einer Betriebsversammlung einzuladen und Vorschläge für die Zusammensetzung des Wahlvorstands zu machen. Findet trotz Einladung keine Betriebsversammlung statt oder wählt die Betriebsversammlung keinen Wahlvorstand, so bestellt ihn das Arbeitsgericht auf Antrag von mindestens drei wahlberechtigten Arbeitnehmern oder einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft (§ 17 BetrVG).

Immer wieder mit Kündigung gedroht

Die erste Wahlversammlung geriet zum Fiasko. „Mitglieder teilten uns kurz vor der Sitzung mit, dass die Geschäftsführung einen großen Anteil der Beschäftigten angesprochen hatte mit dem Hinweis, nicht an der Wahlversammlung teilzunehmen“, beschreibt Projektsekretär Heisch. Andernfalls drohe ihnen die Kündigung. Auch eine Liste hatte der Arbeitgeber ausgehangen, in der sich all jene eintragen sollten, die kein Interesse an der Veranstaltung hätten, sondern lieber „die Produktion aufrechterhalten“ wollten. Die IG BCE forderte genaue Informationen darüber, wie viele Beschäftigte denn zum Erhalt einer Notproduktion nötig sind, bekam sie aber nicht. Ein Klima der Angst wurde erzeugt: Ein Abteilungsleiter habe seine Mitarbeiter durch Drohungen und in einem Fall auch handgreiflich davon abgehalten, zur Wahlversammlung zu gehen, und zwei vom Arbeitgeber bestellte Beschäftigte hätten sich vor dem Versammlungsraum postiert und ankommenden Arbeitnehmern geraten, nicht an der Veranstaltung teilzunehmen, berichtet Daniel Heisch. Nur 28 von gut 200 Beschäftigten kamen, der Werksleiter agierte in der Versammlung gegen die Wahl. „Es blieb uns bei dieser massiven Wahlbehinderung nur noch der Weg, die Veranstaltung abzusagen“, erzählt Daniel Heisch.

Im April wird gewählt

Er schaltete das Arbeitsgericht ein, um einen Wahlvorstand gerichtlich bestellen zu lassen. Aber das Gericht befand nicht, dass es einen von außen bestimmten Wahlvorstand geben solle, und sah auch keine wesentliche Behinderung der ersten Wahlversammlung. Den nächsten Versuch starteten die Beschäftigten dann selbst – unterstützt durch die IG BCE. Drei Kollegen luden am 5. Februar 2015 zur Wahlversammlung ein, darunter auch Sven Funkstein und Jürgen Volk. Kurz vor der Veranstaltung überreichte ein Anwalt Funkstein die fristlose Kündigung. Eine reguläre Kündigung hätte der Arbeitgeber zu dem Zeitpunkt, als Funkstein für den Wahlvorstand kandidierte, nicht mehr aussprechen können. „Ich wurde von vier Leuten des Grundstücks verwiesen“, sagt der langjährige Leist-Mitarbeiter. „Mit so was habe ich zu dem Zeitpunkt nicht mehr gerechnet.“ Als Grund für die fristlose Kündigung wird ihm rufschädigendes Verhalten vorgeworfen. Funkstein hatte in einem Interview mit dem MDR auf die Behinderung der Betriebsratsgründung hingewiesen. Er wird sich juristisch gegen die Kündigung wehren: „Wo kommen wir denn hin, wenn man gekündigt wird, weil man die Wahrheit sagt?“

Trotz des Schrecks führte Daniel Heisch die Wahlversammlung durch. Die 50 anwesenden Beschäftigten bestimmten einen Wahlvorstand, wählten unter anderem Jürgen Volk und Matthias Scharr hinein. Der Anfang ist damit trotz aller Fallstricke gemacht: Im April soll die Betriebsratswahl stattfinden. Bis dahin will Funkstein seinen Job zurückhaben und kandidieren. „Dass wir kämpfen müssen, war abzusehen“, sagt Jürgen Volk. „Jetzt setzen wir den Betriebsrat durch, wir gehen nicht zurück.“



Rückschläge weggesteckt: (von links) Matthias Scharr, Sven Funkstein und Jürgen Volk haben mithilfe des Projektsekretärs der IG BCE, Daniel Heisch, erfolgreich eine Betriebsratsgründung in die Wege geleitet, obwohl die erste Wahlversammlung gescheitert war.

Was wir für die Betriebsratsgründung raten:

- 1.** Genaue Ziele setzen, was man erreichen will: Besonders bei heftigem Gegenwind durch die Geschäftsführung sollte man sich darauf fokussieren, gegen welche Missstände man kämpfen will.
- 2.** Bis zur letzten Minute mit juristischen Tricks des Arbeitgebers rechnen: vor allem wenn Anwaltskanzleien beteiligt sind, deren Spezialität die Zerstörung von Betriebsräten ist.
- 3.** Auch nach einer gescheiterten ersten Wahlversammlung nicht aufgeben: Mit juristischer Hilfe der Gewerkschaft beharrlich weitere Wege suchen, um eine Betriebsratsgründung einzuleiten.



»Unsere Projektsekretärinnen und Projektsekretäre sind authentisch und überzeugen durch ihre eigene Persönlichkeit und ihre Kompetenzen. So kann sich Vertrauen entwickeln.«



Petra Adolph leitet ein IG-BCE-Projekt für Betriebsratsgründungen.

»Wir informieren, was geht und was nicht«

Gewerkschaften sind die besten Partner bei der Betriebsratsgründung. Sie kennen die Rechtslage, haben Erfahrung mit der Situation, schützen und unterstützen die Aktivisten. Mit vielen Initiativen sind sie Motoren der Mitbestimmung. Ein Beispiel dafür ist ein Projekt, mit dem die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie Betriebsratsgründungen in der Kunststoffbranche vorantreibt. Koordinatorin Petra Adolph erklärt es.

2014 begann die IG BCE ein zweijähriges Projekt, um in Betrieben der Kunststoffindustrie Betriebsratsgründungen anzuregen und neue Mitglieder zu gewinnen. Was ist das Besondere an dem Konzept?

Wir warten nicht darauf, dass Beschäftigte aus kleinen und mittleren Betrieben zu uns kommen, sondern gehen aktiv auf sie zu und informieren sie über die Möglichkeiten einer Betriebsratsgründung. Wir möchten den Mitbestimmungsgedanken ganz offen in die Betriebe tragen. Das ist ein Bestandteil unserer „Offensive Mitbestimmung“.

Das tun in diesem „Kunststoffprojekt“ acht Projektsekretäre in ausgewählten Regionen. Wie gehen sie vor?

Die Zugangswege in die Betriebe sind sehr unterschiedlich. Manchmal stehen wir aktiv vor dem Werkstor, manchmal trifft man sich mit Beschäftigten konspirativ beim Bäcker um die Ecke oder abends im Hinterzimmer einer Kneipe. Die Projektsekretärinnen und Projektsekretäre erklären, wie Mitbestimmung und Betriebsratsarbeit funktionieren, und sprechen über ganz praktische Fragen. Beispielsweise darüber, ab wann der Kündigungsschutz für Initiatoren von Betriebsratswahlen greift, wann er seine Kandidatur bekannt geben muss und was ein Wahlvorstand zu tun hat. Ein anderer Weg ist, Arbeitgeber direkt anzuschreiben, sich als die zuständige Gewerkschaft vorzustellen und ihnen anzubieten, sie über den Aufbau von Mitbestimmungsstrukturen zu informieren.

»Die Zugangswege in die Betriebe sind sehr unterschiedlich. Manchmal stehen wir aktiv vor dem Werkstor, manchmal trifft man sich mit Beschäftigten konspirativ beim Bäcker um die Ecke oder abends im Hinterzimmer einer Kneipe.«

Mit welchen Strategien versuchen die Projektsekretäre, das Vertrauen der Belegschaften zu gewinnen?

Die eine „Strategie“ dafür gibt es nicht. Sie sind authentisch mit ihrer eigenen Persönlichkeit und ihren Kompetenzen. So kann sich Vertrauen entwickeln. Die Leute ärgern sich zwar über schlechte Arbeitsbedingungen, aber sich zu organisieren ist für viele ein großer Schritt. Wir legen in dem Projekt sehr viel Wert darauf, Mitbestimmungsstrukturen behutsam und immer in Begleitung der zuständigen IG-BCE-Bezirke aufzubauen. Es ist uns wichtig, den Leuten von Anfang an ehrlich zu sagen, was ihr Engagement als Wahlvorstand oder Betriebsrat bedeuten kann. Nämlich, dass sie womöglich Repressalien von ihren Meistern, von leitenden Angestellten oder vom Geschäftsführer ausgesetzt sind und diese Belastungen aushalten müssen. Die Projektsekretärinnen und Projektsekretäre sind dann phasenweise rund um die Uhr für ihre Fragen da und unterstützen sie.

»Wir haben eine Faustregel für den Erfolg: Es braucht in der Anfangszeit in der Belegschaft mindestens die doppelte Anzahl von Gewerkschaftsmitgliedern, wie für den Betriebsrat nötig sind.«

Wie verläuft die Hilfe in der Anfangsphase?

Wir geben vor allem acht, die handelnden Personen so lange wie möglich zu schützen. Denn sobald klar wird, wer sich engagiert, beginnt der Druck der Arbeitgeber. Ein möglicher Wahlvorstand hat ja erst ab dem Moment, wo er sein Amt antritt, Kündigungsschutz. Oft müssen inzwischen die Wahlvorstände gerichtlich bestellt werden, weil die Arbeitgeber es verhindern, dass die Leute zu einer Wahlversammlung kommen und den Wahlvorstand wählen. Das können wir in die Wege leiten. Wir helfen dem Wahlvorstand auch dabei, sehr genau darauf zu achten, dass er Formen und Fristen wahrt und das Verfahren korrekt durchführt, damit hinterher die Wahl oder ihr Ergebnis nicht anfechtbar ist.

Kunststoffprojekt:
Drei Beispiele, wie die IG-BCE-Gewerkschaftssekretäre Beschäftigte bei der Betriebsratsgründung unterstützen, finden sich auf den Seiten 12 ff., 20 ff. und 32 ff.

Was ist schwieriger: Mitglieder zu werben oder Leute zu finden, die sich im Betriebsrat engagieren wollen?

Das eine bedingt das andere. Kaum jemand sagt, dass er zwar Betriebsrat werden will, aber nicht Gewerkschaftsmitglied. Wir haben eine Faustregel für den Erfolg: Es braucht in der Anfangszeit in der Belegschaft mindestens die doppelte Anzahl von Gewerkschaftsmitgliedern, wie für den Betriebsrat

KEIN METALLBETRIEB OHNE BETRIEBSRAT

Einen umfassenden Service für Beschäftigte zu bieten, die einen Betriebsrat gründen möchten, und noch offener und gezielter für Mitbestimmung in Betrieben ohne Betriebsrat zu werben hat sich auch die Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) seit Jahren auf die Fahnen geschrieben. Den Stein ins Rollen brachte 2007 der heutige Vorsitzende Detlef Wetzell mit seinen Überlegungen zu einem Konzept für eine offensive und systematische Organisation und Erschließung von Metallbetrieben. Ziel ist es,

mit viel gewerkschaftlicher Manpower betriebliche Mitbestimmung in bisher noch wenig erschlossenen Branchen zu stärken und um IG-Metall-Mitgliedschaften zu werben. Es gehört inzwischen zu den zentralen Projekten der IG Metall. Die Initiative „Betriebe ohne Betriebsrat“ (BoB) ist Teil dieser umfassenden Organizing-Strategie. Beschäftigte, die einen Betriebsrat gründen wollen, finden kundige Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für ihre Idee in den 155 Verwaltungsstellen der IG Me-



nötig sind. Wenn also ein Fünfer-Betriebsrat gewählt wird, braucht man mindestens zehn Gewerkschaftsmitglieder, bevor wir richtig aktiv werden können. Denn wir kommen wirklich ins kurze Gras, wenn Kandidaten während des Prozesses abspringen und wir nicht genügend Interessierte für beispielsweise einen Fünfer-Betriebsrat haben.

Wie unterstützt die Gewerkschaft den neuen Betriebsrat nach der Wahl?

Es ist wichtig, den Leuten Informationen darüber zu geben, was geht und was nicht. Das hat viel mit der Kenntnis von Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht zu tun. Aber nicht nur. Es geht auch um scheinbar banale Geschichten wie das korrekte Schreiben einer Tagesordnung für eine Betriebsratssitzung, damit die Beschlüsse, die dort gefasst werden, auch rechtswirksam sind. Die erste Phase der Amtszeit kann wirklich hart sein, deshalb sorgen wir dafür, dass die neuen Betriebsräte von unseren Bezirken gut und intensiv betreut werden. Denn wenn der Betriebsrat gewählt und die erste Qualifizierung organisiert ist, ist die Aufgabe von unseren Projektsekretären beendet.

Wie wichtig sind die von der Gewerkschaft angebotenen Schulungen für den Erfolg?

Sehr wichtig. Die neu gewählten Betriebsräte lernen in den BR-1- bis BR-5-Schulungen systematisch die Grundlagen von Betriebsratsarbeit. Aber es gibt leider nicht immer gleich einen passenden Termin dafür. Damit sie schnell eine gewisse Sicherheit bekommen, was sie dürfen und wie sie auftreten müssen, erhalten sie ein maßgeschneidertes Angebot unserer Bildungsgesellschaft BWS. Danach können sie die normalen Schulungen besuchen. Da lernen sie andere Betriebsräte kennen und erfahren, wie es in anderen Unternehmen läuft.



Mehr Mitbestimmung im Blick

Petra Adolph leitet das Projekt zur Erschließung von Betrieben ohne Betriebsrat in der Kunststoffindustrie für den geschäftsführenden Bundesvorstand der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie in Hannover. Die Mitbestimmungsinitiative ist in vier regionale Cluster aufgeteilt: Westfalen, Thüringen/Sachsen, Baden-Württemberg und Bayern. Je zwei Projektsekretärinnen und -sekretäre sprechen in diesen Regionen systematisch klein- und mittelständische Betriebe an, in denen es noch keine Betriebsräte gibt, unterstützen Beschäftigte bei der Betriebsratsgründung und werben für die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft. Ihre Einsätze sind organisatorisch angebunden an die jeweiligen Landesbezirke, die Projektsteuerung liegt beim Bundesvorstand. Petra Adolph zieht eine positive Halbzeitbilanz für das Projekt, das noch bis Ende 2015 läuft. Sie ärgert sich darüber, dass die Arbeit von Betriebsräten in der Öffentlichkeit kein besseres Image hat.

tall. (Welcher Standort einer Verwaltungsstelle der eigenen Adresse nah liegt, lässt sich ermitteln unter www.igmetall.de/view_ogs_suche.htm).

Allein in Berlin hat die BoB-Initiative seit Beginn bereits zur Gründung von über 40 Betriebsräten geführt. Besonders aktiv ist die IG Metall auch in der Windkraftbranche, wo es wenige mitbestimmte Unternehmen gibt. So sorgte ein mehrköpfiges Organizing-Team dafür, Betriebsratsgründungen bei dem Windkraftunternehmen Enercon und

ihren Servicegesellschaften, wo Mitbestimmung nicht gern gesehen ist und Aktivisten mit starkem Druck der Unternehmensseite rechnen müssen, systematisch zu unterstützen. „Unser langfristiges Ziel ist: kein Betrieb ohne Betriebsrat!“, betont der Zweite Vorsitzende der IG Metall Jörg Hofmann.

Wie viele andere Gewerkschaften ist die IG Metall für Beschäftigte, die einen Betriebsrat gründen wollen, ein Wegweiser im Dschungel der Verordnungen, Gesetze und Urteile

zur Mitbestimmung. Sie hilft dabei, eine Wahl vorzubereiten und rechtsicher durchzuführen. Vernetzung mit anderen Interessenvertretungen und Rechtsschutz für Mitglieder gehören ebenfalls zum Service. Sie vermittelt Expertinnen und Experten, die in Rechtsfragen beraten, bietet Fortbildungsseminare an und macht Betriebsräte fit in Rechts- und Wirtschaftsthemen und in Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Mehr Informationen im Internet unter www.igmetall.de/betriebsrat.



Haben gemeinsam bei der Gründung viel durchgestanden: (von links) Betriebsrat Friedhelm „Fritz“ Petri, Wahlvorstand Friedhelm Kilian, Betriebsratsvorsitzender Manfred Mack und sein ehemaliger Stellvertreter Christian Zadow, dessen befristeter Vertrag nicht verlängert wurde.



Ilim Timber ist ein weltweit führender Produzent von Nadelnschittholz.

Kleiner Psychoterror im Sägewerk

Die Belegschaft des Großsägewerks Ilim Timber Bavaria in Landsberg am Lech wählte 2014 erstmals einen Betriebsrat. Bis es so weit war, erlebten die Initiatoren nervenaufreibende Zeiten und hatten oft Angst um ihre Jobs. Die IG Metall half ihnen, die Wahl der Arbeitnehmervertretung einzuleiten und ihre Identität geheim zu halten, bis der Kündigungsschutz für Wahlvorstand und Wahlbewerber griff.

Autoritäre Führung, unzuverlässige Dienstpläne, viele Überstunden – es gab viele gute Gründe, warum sich Arbeiter im Großsägewerk im Frauenwald bei Landsberg am Lech viele Jahre lang einen Betriebsrat wünschten. Aber es empfahl sich, das nicht laut zu sagen. Weder unter der Ägide des ersten Sägewerkbetreibers Klausner Holz Bayern noch nach der Übernahme im Jahr 2010 durch den russischen Holz-Multi Ilim Timber war Mitbestimmung willkommen. Im Gegenteil: „Wer hier das Wort Betriebsrat in den Mund genommen hat, wurde entlassen“, sagt Manfred Mack. Besondere Vorsicht, eine gute Strategie und eine starke Partnerin waren nötig, damit Mack und seine Mitstreiter 2014 den ersten Betriebsrat gründen konnten. Er wurde zum ersten Betriebsratsvorsitzenden gewählt. Im Herbst 2013 waren mal wieder Diskussionen darüber aufgeflammt, dass nur ein Betriebsrat die Arbeitsbedingungen im Werk verbessern könnte. Eine Handvoll Aktivisten entwickelte sich zur geheimen Keimzelle. Mit dabei: Manfred Mack. Er befürwortete die Idee – wollte allerdings auch seinen Job behalten und deshalb sehr geplant vorgehen. „Ich habe gesagt, dass wir feste Pflöcke in verschiedenen Abteilungen brauchen, um die Belegschaft insgesamt mitzureißen. Die, die zuvor nur im kleinen Kreise etwas angeschoben haben, sind alle gescheitert.“

»Wer hier das Wort Betriebsrat in den Mund genommen hat, wurde entlassen«, sagt Manfred Mack.

Massiven Gegenwind vom Arbeitgeber erwartet

Die Aktiven streckten die Fühler nach vertrauenswürdigen Mitstreitern im Werk aus und suchten früh den Rat der IG-Metall-Zweigstelle Weilheim. Nach stundenlangen Gesprächen, in denen sie viel über die Missstände und die Entlassungen früherer Betriebsratsaktivisten erfahren hat, war für die Gewerk-



Mentale Unterstützerin: Gewerkschaftssekretärin Sonja Straub.



schaftssekretärin Sonja Straub eines deutlich: „Es ist für die Leute ein dringendes Anliegen, aber auch ganz gefährlich, eine Betriebsratswahl einzuleiten. Aus der Geschichte der Vorgänger ist zu erwarten, dass es massive Probleme seitens der Geschäftsführung geben wird.“

Die Gewerkschafterin schaltete sich in das Verfahren ein, um die Initiatoren so lange aus der Schusslinie zu halten, bis der gesetzliche Kündigungsschutz einsetzte. Das geschieht für Mitglieder des Wahlvorstands zum Zeitpunkt ihrer Bestellung und für Wahlbewerber, wenn sie aufgestellt sind. Sonja Straub schrieb einen Brief an die Geschäftsführung, um im Namen der IG Metall eine Betriebsversammlung anzukündigen, die die Betriebsratswahl einleitet und auf der die Belegschaft den Wahlvorstand wählt. „Wir waren für die Wahlversammlung auf das Schlimmste gefasst“, erzählt sie. Wie würde die Geschäftsleitung reagieren? Wie würden sich die zahlreichen Leiharbeiter verhalten? „Wir waren sogar darauf gefasst, dass diese durch ihre massive Angst vor einem Jobverlust vielleicht umschwenken und sogar gegen einen Wahlvorstand stimmen würden.“ All diese Szenarien spielte Straub mit dem harten Kern der Betriebsratsaktivisten offen durch.

Wahlversammlung bringt Rückhalt der Belegschaft

Die Wahlversammlung war überraschend entspannt, gut besucht und die Mehrheit der Kollegen befürwortete die Einleitung der Wahl, erzählt Manfred Mack. Als die Geschäftsführung die Einladung der IG Metall ausgehen hatte, war im Betrieb sofort die Diskussion darüber losgegangen, welche Kollegen dahintersteckten. „Wir haben uns aber alle bedeckt gehalten“, erzählt Mack. „Erst auf der Wahlversammlung hat Sonja die Namen des Wahlvorstandes aufgerufen. Aber es blieb geheim, wer das alles initiiert hat.“

»Wir waren für die Wahlversammlung auf das Schlimmste gefasst«, erzählt Sonja Straub.

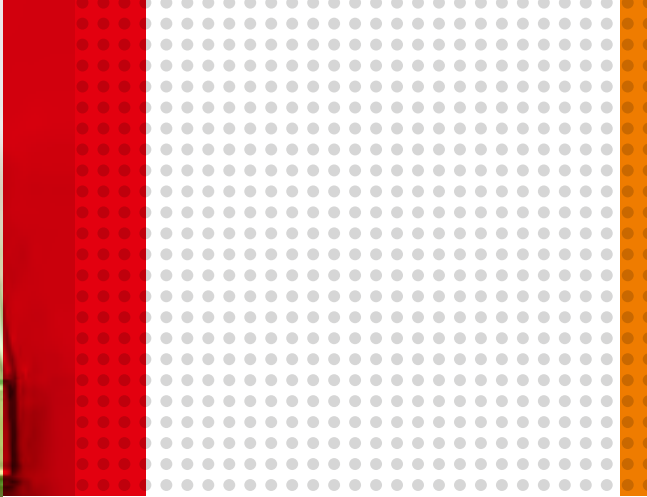
Wie würde die Geschäftsleitung reagieren?

Wie würden sich die Leiharbeiter verhalten?

Für Manfred Mack und die anderen Kollegen aus dem Wahlvorstand, deren Namen nun bekannt waren, begann eine nervenaufreibende Zeit bis zum Wahltermin. „Wir wurden teilweise von Abteilungsleitern und von Kollegen angepiekst, was wir denn überhaupt verändern wollen“, erzählt er. „Es begann ein kleiner Psychoterror. Uns wurde das Arbeiten im normalen Arbeitsablauf erschwert und wir wurden für Kleinigkeiten, die in der Schicht nicht gut gelaufen waren, beschuldigt.“ Die Kollegen gingen mit dem Druck sehr unterschiedlich um. „Den Schwächeren schlug es auf den Magen und auf die Psyche“, erzählt der Betriebsratsvorsitzende. „Für mich war die Phase bis zur Wahl fast zu lang, ich hätte wirklich gern drei Wochen früher gewählt.“

Arbeitgeber ruft alle zur Wahl auf – sogar die Leiharbeiter

Im Gegensatz zum örtlichen Werksleiter stand die deutsche Ilim-Timber-Geschäftsleitung, die neben dem Werk in Landsberg auch ein Werk in Wismar führt, der Betriebsratsarbeit und der Gewerkschaft



Manfred Mack: wollte eine breite Unterstützung in der Belegschaft.

relativ offen gegenüber. Kurz vor der Wahl erlebten Sonja Straub und die Initiatoren eine Überraschung: „Der Arbeitgeber hat die Belegschaft aufgefordert, zur Betriebsratswahl gehen – sogar alle Leiharbeiter“, erzählt die Gewerkschafterin. Sie vermutete dahinter die Strategie der Werksleitung, Leute nach ihrem Gusto in das Gremium wählen zu lassen. „Tatsächlich ist zuerst auch ein Schichtleiter zum stellvertretenden Vorsitzenden gewählt worden. Der hat ganz massiv für den Arbeitgeber und gegen uns als Gewerkschaft gesprochen, ist aber inzwischen zurückgetreten“, berichtet Straub.

Der Wahltag verlief gut, erinnert sich Manfred Mack. Über 60 % der Belegschaft warf die Stimme in die Urne. Trotzdem hatte der Wahlvorstand bis zum Schluss Bedenken, dass der Werksleiter etwas planen könnte: „Wir hatten Angst, dass es viele ungültige Stimmen geben würde.“ Es kam nicht dazu. Auch die konstituierende Sitzung des neu gewählten neunköpfigen Gremiums, das Arbeitnehmer aus den unterschiedlichsten Abteilungen umfasst, lief glatt. Ein „Paradebeispiel für Perfektion“ habe der Wahlvorstand abgegeben, lobt Sonja Straub. „Der war sehr mutig, eigenständig und hat einen außergewöhnlich guten Job gemacht.“

Zur Ruhe kam der neue Betriebsrat nicht lange: Die befristeten Verträge von zwei Betriebsräten wurden nicht verlängert, ein weiterer kündigte. Deshalb gibt es am 14. April eine Neuwahl. Manfred Mack und die verbliebenen Betriebsräte wollen wieder antreten. Sie wissen jetzt, wie es geht.

Die Kollegen gingen mit dem Druck sehr unterschiedlich um. »Den Schwächeren schlug es auf den Magen und auf die Psyche«, erzählt der Betriebsratsvorsitzende. »Für mich war die Phase bis zur Wahl fast zu lang, ich hätte wirklich gern drei Wochen früher gewählt.«

Was wir für die Betriebsratsgründung raten:

- 1.** Wenn Beschäftigte bei ihrem Einsatz um ihren Job fürchten müssen, Gewerkschaft mit ins Boot holen: Auch diese kann eine Betriebsratswahl offiziell einleiten.
- 2.** Sich einer möglichst breiten Zustimmung in der Belegschaft versichern; versuchen, in so vielen Abteilungen wie möglich Mitstreiter zu gewinnen.
- 3.** Wenn Gegenwehr durch den Arbeitgeber droht: vor Wahlversammlung und Betriebsratswahl alle möglichen Störszenarien durchsprechen und darauf vorbereitet sein.

- wöchentliche Blitz Info

Ihr wisst was der Betriebsrat macht



Blitz Info

Der Betriebsrat informiert

über was in der letzten Woche

Mit der Wk. über was in der letzten Woche

über Antrag der Gewerkschaft

ERFOLGSFAKTOREN UND WIE MAN SICH IN SEINE ROLLE ALS BETRIEBSRAT STOLPERFALLEN: SO EINFINDET, DEN KONTAKT ZUR BASIS HÄLT UND WIRD EIN BETRIEBSRAT MIT DER NEU GEWONNENEN VERTRETUNGSMACHT ERFOLGREICH UMGEHEN LERNT

Die Betriebsratswahl ist nur der erste Etappensieg: Bis sie wirksam arbeiten können, gibt es für die neu gewählten Arbeitnehmervertreter viel über Mitbestimmung zu lernen. Oft bleibt ihnen wenig Eingewöhnungszeit, bevor sie gewichtige Entscheidungen fällen müssen, die die Kollegen unmittelbar betreffen – von der Abzeichnung oder Neuentwicklung eines Schichtplans bis hin zum Aushandeln von Regeln zur Kurzarbeit. Ein Kapitel über Wege zum nachhaltigen Erfolg.



Prof. Dr. Ingrid Artus
rät dazu, politisch zu denken.

Schulterschluss mit der Belegschaft

Wenn ein Betriebsrat nachhaltig wirksam sein will, muss er Ziele durchsetzen können. Um das zu erreichen, sollte er der Geschäftsleitung zeigen, dass er Sprachrohr aller Beschäftigten ist, sagt Ingrid Artus, Professorin an der Uni Erlangen-Nürnberg.

»Wo ein gewählter Betriebsrat eine Vertretungswirksamkeit hat, ändert sich – auch unabhängig von formalen Vereinbarungen – der Umgang der Vorgesetzten mit den Beschäftigten. Er wird weniger autoritär und weniger willkürlich. Die Beschäftigten trauen sich, sich an den Betriebsrat zu wenden, wenn sie Probleme haben. Das heißt: Das Betriebsklima insgesamt bessert sich.

Ob der Betriebsrat von den Beschäftigten als vertretungswirksam angesehen wird, hat letztendlich etwas mit Durchsetzungsmacht zu tun. Mit der Fähigkeit, bestimmte Ziele umzusetzen. Vertretungswirksame Betriebsräte setzen etwas durch. Sie haben die Schichten besser

organisiert, die Urlaubsplanungen geregelt. Sie können sofort an drei, vier Punkten benennen, was sie verändert haben. Die Durchsetzungsmacht ist entscheidend für ihre Wirksamkeit.

Wie man sie gewinnt, kann von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich aussehen: Wenn man eine kooperative Geschäftsführung hat, erreicht man vielleicht schnell etwas, aber wenn man eine autoritäre repressive Geschäftsführung hat, gelingt das nur in ganz kleinen Schritten. Man schafft es beispielsweise zumindest, dass Überstunden über den Betriebsrat angeordnet werden müssen und nicht einfach beliebig von jedem Vorgesetzten.

Betriebsräte müssen Strategien erarbeiten und politisch denken, wenn sie wirksam handeln wollen. So ist der permanente Kontakt zur Belegschaft sehr wichtig für das eigene Auftreten gegenüber der Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung muss sehen, dass hinter dem Betriebsrat die Belegschaft steht. Das heißt, das kontinuierliche Gespräch zwischen Betriebsrat und Belegschaft bleibt dauerhaft wichtig und muss richtig initiiert werden. Der Betriebsrat sollte eine Routine implementieren, damit er mit den Beschäftigten regelmäßig zusammenkommt.

Es muss immer klar sein, dass das, was der Betriebsrat fordert, Ausdruck des Belegschaftswillens ist. Das hat eine symbolische Komponente, die möglicherweise auch auf Betriebsversammlungen zelebriert werden muss. So ein Signal stärkt die Durchsetzungsmacht und damit die Vertretungswirksamkeit.«

»Wo ein gewählter Betriebsrat eine Vertretungswirksamkeit hat, ändert sich – auch unabhängig von formalen Vereinbarungen – der Umgang der Vorgesetzten mit den Beschäftigten. Er wird weniger autoritär und weniger willkürlich. Das Betriebsklima insgesamt bessert sich.«

Dem Spaltpilz keine Chance

Eine unerwartete Offensive vor der ersten Betriebsratswahl und ein überraschender Rücktritt vor der zweiten: wie ein Betriebsrat des Logistikunternehmens GLS zusammen mit ver.di zwei kluge taktische Schachzüge ersann und dank der Geschlossenheit der Belegschaft seine Ziele erreichte.

Als der siebenköpfige Betriebsrat des GLS-Paketdepots in Polch bei Koblenz 2010 sein Amt antreten konnte, lagen schwierige Monate hinter ihm. Der Unmut über den autoritären Führungsstil war in der Filiale des Logistikkonzerns über Jahre gewachsen, bis sich einige der 30 Stammbeschäftigten mithilfe von ver.di dazu entschlossen, eine Betriebsratswahl durchzusetzen. Alles lief im Geheimen ab, bis Gewerkschaftssekretär Sigurd Holler den Depotleiter über die anstehende Wahl informierte. Das GLS-Management reagierte unerwartet: Man schlug vor, dass der Gesamtbetriebsrat (GBR) des Konzerns – von dem die örtlichen Beschäftigten bis dahin nichts wussten – den Wahlvorstand einsetzen könne. Ver.di akzeptierte, aber der so entstandene Wahlvorstand zögerte das Ausschreiben der Wahl hinaus. Das gab der Geschäftsleitung Zeit, nach den noch anonymen Initiatoren im Betrieb zu suchen, die sie fälschlicherweise unter den 120 geringfügig Beschäftigten vermutete, und um gegen sie und ver.di zu agitieren. Holler beschloss, in die Offensive zu gehen. Er veröffentlichte die Liste der ver.di-Kandidaten für die Betriebsratswahl, für die damit der Kündigungsschutz einsetzte. „Von dem Moment an konnten sie für die Betriebsratswahl offen agieren und aufpassen, dass die anderen nicht gegen sie Stimmung machen“, beschreibt der Gewerkschaftssekretär. Eine mögliche Spaltung zwischen den Initiatoren aus der Stammebelegschaft und den geringfügig Beschäftigten war abgewendet.

Auch eine arbeitgebernahe Liste trat zur Wahl an, aber die ver.di-Kandidaten gewannen und erreichten schnell viel. Seine Stärke zog der Betriebsrat aus seiner Geschlossenheit, dem starken Rückhalt bei den Beschäftigten und der engen Zusammenarbeit mit ver.di. Weil es den Betriebsrat gab, sorgte der Arbeitgeber für angemessenere Arbeitsbedingungen, gewährte den geringfügig Beschäftigten Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und bezahlten Urlaub. Er stellte Sicherheitsschuhe und Winterkleidung bereit und nahm eine bisher stets kalt gebliebene Bodenheizung in Betrieb. Als sich Tarifverhandlungen ankündigten, erhöhte er plötzlich von selbst die Löhne. All diese Fortschritte verschafften dem Betriebsrat die nötige Unterstützung bei den geringfügig Beschäftigten und damit die Durchsetzungskraft für weitere Anliegen. Zweite Säule der Vertretungswirksamkeit: eine enge Anbindung an die lokale Gewerkschaftsstelle. Sigurd Holler stand ihnen zur Seite, und die Betriebsräte erreichten im Betrieb einen ver.di-Organisationsgrad von 80 %.

Als gleichberechtigter Partner akzeptiert wird der Betriebsrat aber auch nach Jahren nicht, um alles muss er kämpfen. Eine Betriebsvereinbarung über Urlaubsregelungen kam nur durch ein Arbeitsgerichtsverfahren zustande. Auch für die turnusgemäße Neuwahl 2014 rechnete man mit Schikanen. Als das Management obendrein 2013 den Abzug von fast einem Viertel der angelieferten Touren aus dem Paketdepot ankündigte und der Verlust von Jobs drohte, dachte sich der Betriebsrat mit Unterstützung von ver.di einen klugen Schachzug aus: Er trat geschlossen zurück und leitete vorzeitig Neuwahlen ein. Der Clou: Alle befristet Beschäftigten kandidierten für diese Wahl und genossen so einen besonderen Kündigungsschutz.

Reguläre Kündigung verboten: Die Kündigung eines Wahlbewerbers ist vom Zeitpunkt der Aufstellung des Wahlvorschlags an jeweils bis zur Bekanntgabe des Wahlergebnisses unzulässig. Fristlose Kündigungen aus wichtigem Grund bleiben erlaubt (§ 15,3 KSchG).

Seine Stärke zog der Betriebsrat aus seiner Geschlossenheit, dem starken Rückhalt bei den Beschäftigten und der engen Zusammenarbeit mit ver.di.



Zur Veränderung entschlossen:
Savas Özmen, Dannie Brown
und Frauke Herrmann (von links)
machten sich für die Gründung
eines Betriebsrats stark.



2002 neu eröffnet: das Ibis Hotel am DB-Bahnhof Spandau.

»Das war eine krasse Baustelle«

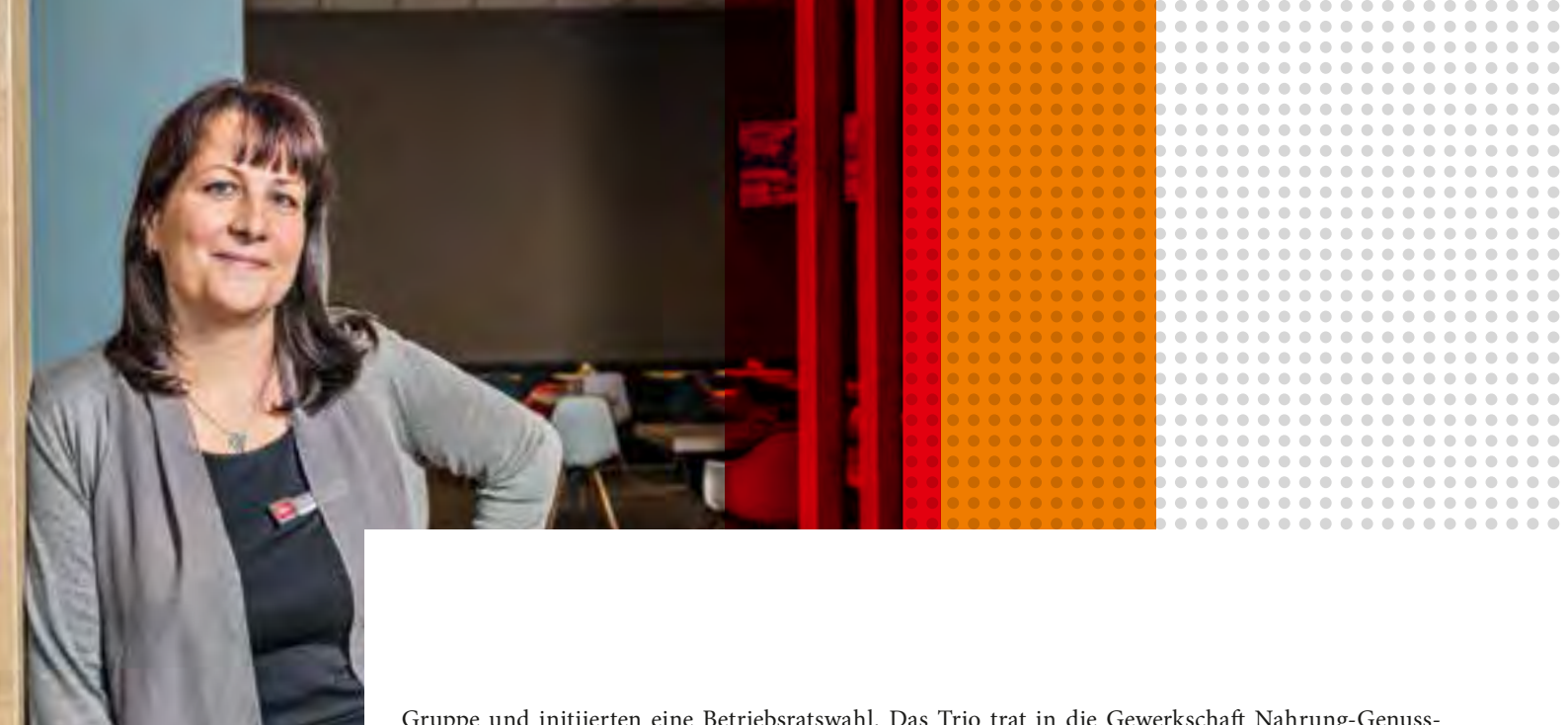
Zuverlässige Dienstpläne, faire Arbeitszeit- und Überstundenregelungen und ein neuer Projekttag für Azubis – die Erfolgsbilanz von Frauke Herrmann, erste Betriebsrätin im Ibis Hotel Spandau, kann sich sehen lassen. Ihr Beispiel zeigt, dass selbst ein „Einer-Betriebsrat“ viel bewegen kann, wenn er die Belegschaft hinter sich weiß, Konflikte nicht persönlich nimmt und beharrlich seine Ziele verfolgt.

Die erste Betriebsratswahl im Ibis Hotel in Spandau war eine knappe Sache: „Ich hatte nur drei Stimmen mehr“, erzählt Frauke Herrmann. Das reichte der Berlinerin, um sich gegen eine von der Direktorin favorisierte Konkurrentin durchzusetzen und kurz vor Weihnachten 2012 die erste Betriebsrätin zu werden, die das tarifgebundene Hotel am Spandauer DB-Bahnhof je hatte. Nervenzehrende Monate waren damit vorüber, in denen Frauke Herrmann und zwei Mitstreiter die Betriebsratswahl in die Wege geleitet und vorbereitet hatten. „Ich fühlte mich am Ziel“, erinnert sich Herrmann.

Enge Zusammenarbeit mit Gewerkschaft und Gesamtbetriebsrat

Wenn Frauke Herrmann sagt: „Der Betriebsrat, das bin ich“, ist das keine Arroganz. In Unternehmen, die unter 21 wahlberechtigte Beschäftigte haben, besteht der Betriebsrat lediglich aus einer Person. Mit damals 16 und heute 18 Mitarbeitern fällt das Hotel der Accor Hospitality Germany GmbH in diese Kategorie. Herrmann, gelernte Restaurantfachfrau und Frühstücksleiterin, hatte mit Nachportier Dannie Brown und Rezeptionsfacharbeiter Savaz Özmen beschlossen, sich gegen die von ihnen als schikanös empfundenen Arbeitsbedingungen zu wehren. Dienstpläne hingen damals erst wenige Tage vor Beginn ihrer Gültigkeit aus, Überstunden wurden nicht erfasst, vorgeschriebene Ruhezeiten nicht eingehalten. Als die damalige Direktorin auch noch von den Beschäftigten verlangte, dass sie mit ihren Trinkgeldern für Kassendifferenzen an der Rezeption geradestehen, war für Herrmann, Brown und Özmen das Maß voll. Sie suchten Hilfe beim Gesamtbetriebsrat der Accor-

Dienstpläne hingen erst wenige Tage vor Beginn ihrer Gültigkeit aus, Überstunden wurden nicht erfasst. Als die Direktorin verlangte, dass die Beschäftigten mit ihren Trinkgeldern für Kassendifferenzen geradestehen, war das Maß voll.



Frauke Herrmann: stolz auf die Arbeitszeitvereinbarung, die sie aushandeln konnte.

Gruppe und initiierten eine Betriebsratswahl. Das Trio trat in die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) ein und ließ sich vom zuständigen NGG-Gewerkschaftssekretär eng beraten. Frauke Herrmann stellte sich zur Wahl – und setzte sich gegen eine Kandidatin durch, die sich überraschend noch zwei Tage vor Ende der Frist aufstellen ließ.

Frauke Herrmann gewann, aber „am Ziel“ war sie nicht. Der Stress begann nach der Wahl erst so richtig. Die damalige Direktorin setzte sie unmittelbar nach der Wahl unter Druck, ihre Dienstpläne freizugeben, erzählt sie. Herrmann fühlte sich überrumpelt und lehnte das ab. Sie erinnerte sich daran, was der NGG-Gewerkschaftssekretär ihr geraten hatte: „Fang nicht an, dir zwischen Tür und Angel etwas anzusehen oder etwas zu unterschreiben!“ Das beherzigte sie. „Ich habe ihr gesagt, heute bin ich Facharbeiterin am Empfang. Wenn Sie mit mir über Betriebsratsarbeit sprechen wollen, dann müsste ich mich jetzt freistellen lassen.“ Mit dieser Souveränität verschaffte sie sich die nötige Zeit, sich die Kenntnisse für die korrekte Dienstplangestaltung anzueignen, und pochte danach darauf, ihr Mitbestimmungsrecht auch ausüben zu dürfen. „Es war eine krasse Baustelle, bis die begriffen haben, was Mitbestimmung heißt und dass kein Dienstplan zu hängen hat, bis er durch den Betriebsrat freigegeben wird“, erinnert sie sich.

Freigabe Dienstplan:

Der Betriebsrat hat mitzubesimmen, wann die tägliche Arbeitszeit beginnt und endet – einschließlich der Pausen sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage (§ 87 BetrVG).

Ein Lagerraum ohne Tageslicht war das erste Büro

Heute hat Herrmann ein kleines Büro, aber anfangs waren die Arbeitsbedingungen nicht rosig: Laut Gesetz steht einem Einer-Betriebsrat kein eigener Raum zu. „Sie müssen dir nur einen Platz zum Arbeiten geben und einen abschließbaren Schrank“, berichtet Herrmann. Sie arbeitete zunächst auf einem freien Platz im Reservierungsbüro, später bot man ihr eine Art Mini-Lagerraum ohne Fenster an. „Nicht optimal, aber ich war froh darüber, denn ich hatte dort meine Ruhe, und keiner konnte sehen, wer mich besucht.“ Accor stellte ihr Laptop und Dockingstation zur Verfügung, der Gewerkschaftssekretär beriet sie, welche Sachmittel ihr sonst noch zustanden. Um vieles musste sie kämpfen, beispielsweise um ein Telefon, auf dem man Anrufe führen kann, ohne dass die Direktorin sieht, mit wem man spricht. Einen Anrufbeantworter hat sie nicht, ein Diensthandy ebenso wenig. „Aber mailen geht ja auch.“ Erst ließ sie sich einen kompletten Tag pro Woche für die Betriebsratsarbeit freistellen, inzwischen sind es zwei.

Die Betriebsrätin erinnerte sich daran, was der NGG-Gewerkschaftssekretär ihr geraten hatte:

»Fang nicht an, dir zwischen Tür und Angel etwas anzusehen oder etwas zu unterschreiben!«

Das beherzigte sie.

Die Agenda für ihre Arbeit diskutierte sie mit den Mitarbeitern. Oberste Priorität hatte es für alle, den Dienstplan so zu gestalten, wie es im Manteltarifvertrag vorgeschrieben ist, und damit Schluss zu machen, dass das allgemeine Trinkgeld für Buchungsfehler herangezogen wurde. Gewerkschaft und



Tarifgebunden: Von 18 Mitarbeitern sind inzwischen 10 in der NGG.

Gesamtbetriebsrat rieten ihr, sich die Ziele nicht zu groß zu setzen. „Kleine Erfolge bringen dich ja auch weiter, du kannst nicht alles innerhalb eines halben Jahres ändern“, sagten sie. Und rieten: „Mach die Weiterbildungskurse für Betriebsräte!“

Sechs Betriebsvereinbarungen in zwei Jahren geschafft

Frauke Herrmann hat als Betriebsrätin harte Zeiten erlebt und brauchte oft ein dickes Fell, um Anfeindungen und Konflikte nicht persönlich zu nehmen. Sie musste lernen, die Arbeit nicht ständig mit nach Hause zu nehmen. Aber sie verfolgte konsequent ihre Ziele: „Seit 2012 habe ich sechs Betriebsvereinbarungen geschlossen“, sagt sie. Dienstpläne, die Anrechnung von Übergabezeit und Anlegen der Dienstuniform auf die Arbeitszeit, Urlaubsplanung, den Schutz der Mitarbeiter bei Videoaufnahmen im Betrieb, ein neuer Projekttag für die Azubis, die Reinigung der Uniformen durch den Arbeitgeber – all das konnte sie im Sinne der Beschäftigten besser regeln. Das Betriebsklima hat sich verbessert, auch weil eine neue Direktorin, die der Betriebsratsarbeit positiv gegenübersteht, den Dienst aufnahm. Zehn der 18 Beschäftigten sind Gewerkschaftsmitglieder geworden. Frauke Herrmann freut sich über den Erfolg. „Du brauchst dafür ein gutes privates Umfeld“, sagt die zweifache Mutter. „Und man muss sich auch mal was Gutes gönnen!“ 2014 wurde sie einstimmig wiedergewählt.

Sie musste lernen, die Arbeit nicht ständig mit nach Hause zu nehmen. Aber sie verfolgte konsequent ihre Ziele: »Seit 2012 habe ich sechs Betriebsvereinbarungen geschlossen.«

Was wir für die Betriebsratsgründung raten:

1. Vor allem als Anfänger nicht von der Geschäftsleitung zu Entscheidungen drängen lassen. Das Recht wahrnehmen, neue Sachverhalte erst verstehen zu lernen und dann im Sinne der Belegschaft zu entscheiden.
2. Von Anfang an beharrlich auf Rechte des Betriebsrats (wie die Mitbestimmung über Dienstpläne) pochen und sich kundig machen, welche Sachmittel dem Betriebsrat für die Arbeit zustehen.
3. Geduld bewahren: Ein Betriebsrat braucht Zeit und Fortbildung, um nachhaltig zu wirken. Er sollte auf ein stabiles privates Umfeld achten und sich regelmäßige Pausen gönnen.

»So machen wir das!«

Alle Tipps zur guten Praxis bei Betriebsratsgründung in der Zusammenschau

Gute Praxis vor der Wahlversammlung

- Möglichst früh die Beratung einer zuständigen Gewerkschaft in Anspruch nehmen und ihr Mitglied werden. Sich während der ganzen Betriebsratsgründung intensiv begleiten und rechtlich beraten lassen.
- Im familiären Umfeld sowie im Bekannten- und Freundeskreis Personen ansprechen, die schon Erfahrung mit Betriebsratsarbeit gesammelt haben.
- Unbedingte Verschwiegenheit über die Pläne zur Betriebsratsgründung bewahren, bis der Kündigungsschutz greift. Nur vertrauenswürdige Mitstreiter in der Belegschaft ansprechen, um einen harten Kern von Aktivisten zu bilden, die sich aufeinander verlassen können – beispielsweise unter den Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb.
- Für die ersten Besprechungen Treffpunkte außerhalb des Ortes vereinbaren, wo der Betrieb steht, z. B. in Cafés oder Kneipen benachbarter Ortschaften – am besten allerdings in Privaträumen. Darauf achten, dass man bei der Besprechung möglichst nicht von unbeteiligten Kollegen oder Vorgesetzten gesehen wird und zu Spekulationen anregt.
- Empfehlenswert vor allem für jene, die noch keine Betriebsratserfahrung haben: Das Betriebsverfassungsgesetz zu lesen bringt auf Ideen! Es motiviert und bestärkt bei der Betriebsratsarbeit, die zahlreichen Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer zu kennen.
- Von Anfang an kluge Koalitionen anstreben: Ein größerer Betriebsrat, der beispielsweise mehrere Standorte umfasst, kann mehr Schlagkraft entwickeln als ein kleiner.
- Vor der Wahl Stimmungsbild in der Belegschaft abfragen. Aber nur, wenn man sich sicher sein kann, dass die Geschäftsleitung nicht davon erfährt.
- Auch kollegiale und sozial agierende Geschäftsleitungen erst in die Pläne einweihen, wenn gesetzlicher Kündigungsschutz für die Initiatoren besteht.
- Genaue Ziele setzen, was man erreichen will: Besonders bei heftigem Gegenwind durch die Geschäftsführung sollte man sich darauf konzentrieren, gegen welche Missstände man kämpfen will und was man erreichen könnte, wenn man durchhält. Das motiviert, auch in harten Zeiten dran-zubleiben.
- Wenn Beschäftigte bei ihrem Einsatz für mehr Mitbestimmung um ihren Job fürchten müssen, besser die zuständige Gewerkschaft die Wahl einleiten und den Wahlvorstand bilden lassen.
- Sich einer breiten Zustimmung in der Belegschaft versichern; versuchen, in so vielen Abteilungen wie möglich Mitstreiter zu gewinnen. Mitarbeiter in übergreifenden Ressorts (Instandsetzung, IT) können dabei eine wichtige Rolle spielen.

Gute Praxis zwischen Wahlversammlung und Betriebsratswahl

- Peinlichst genau auf alle Fristen und sonstige Formalia (wer ist wahlberechtigt, wer nicht? etc.) achten, um eine Wahlanfechtung durch den Arbeitgeber zu vermeiden.
- Als Wahlvorstand oder Betriebsratsbewerber nicht auf Vier-Augen-Gespräche mit dem Arbeitgeber einlassen. Immer Zeugen mitnehmen.
- Leiharbeiter über ihr Recht zur Teilnahme an der Wahl informieren und sie motivieren, sich zu beteiligen.
- Darauf gefasst sein, dass die Geschäftsführer oder direkte Vorgesetzte Mitarbeiter mobben, die als Befürworter einer Betriebsratsgründung in dieser Phase namentlich bekannt sind. Deshalb ein stabiles privates Umfeld aufbauen, das einen in solchen Fällen auffängt.
- Davon ausgehen, dass der Arbeitgeber Desinformationskampagnen startet, um dem Betriebsrat zu schaden, oder Gegenkandidaten aufstellt.
- Bis zur letzten Minute mit juristischen Finessen des Arbeitgebers rechnen: vor allem wenn Anwaltskanzleien beteiligt sind, deren Spezialität die Zerstörung von Betriebsräten ist.
- Sich auf interessierte und kritische Nachfragen aus dem Kollegenkreis einstellen, was ein Betriebsrat bringt und warum man sich dafür engagiert. Als Betriebsratsbewerber auf Kollegen zugehen, die persönlichen Ziele eines Engagements im Falle der Wahl und die realistischen Möglichkeiten der Mitbestimmung kommunizieren (z. B. klarmachen, dass man als Betriebsrat nicht für höhere Löhne streiten kann, sondern nur die Gewerkschaft in dieser Frage aktiv wird).
- Ausländische Geschäftsleitungen über die besondere deutsche Mitbestimmungskultur und die Rolle und Rechte von Betriebsräten und Gewerkschaften aufklären.
- Auch nach einer gescheiterten ersten Wahlversammlung nicht aufgeben: mit juristischer und moralischer Hilfe der Gewerkschaft beharrlich weitere Wege suchen, um eine Betriebsratsgründung einzuleiten.

Gute Praxis für neu konstituierte Betriebsräte

- Ausschüsse bilden, um die Arbeit zu professionalisieren, auf mehrere Schultern zu verteilen und Fachkenntnisse der Betriebsräte nutzen zu können. Nicht alles nur auf den Vorsitzenden oder die Vorsitzende fokussieren.
- Möglichst schnell Betriebsratsschulungen machen, auch um sich mit Betriebsräten anderer Firmen auszutauschen.
- Bei Übernahme: engen Kontakt zu bereits bestehenden Betriebsräten (Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat) der Konzernmutter halten, deren Erfahrung und Kompetenz vor allem zu Beginn bei eigenen Verhandlungen nutzen.
- Wenn es in Firmen mit ausländischer Geschäftsführung um wesentliche Verhandlungsthemen geht: auf einen Dolmetscher bestehen und nicht versuchen, mit möglicherweise beiderseitig bescheidenen Fremdsprachenkenntnissen zu verhandeln.
- Vor allem als Anfänger nicht von der Geschäftsleitung zu schnellen Entscheidungen drängen lassen. Das Recht wahrnehmen, neue Sachverhalte erst verstehen zu lernen und dann im Sinne der Belegschaft zu entscheiden.
- Von Anfang an beharrlich auf Rechte des Betriebsrats (wie die Mitbestimmung über Dienstpläne) pochen und sich kundig machen, welche Sachmittel dem Betriebsrat für die Arbeit zustehen.
- Geduld bewahren: Ein Betriebsrat braucht Zeit und Fortbildung, um nachhaltig zu wirken. Er sollte auf ein stabiles privates Umfeld achten und sich regelmäßige Pausen gönnen.
- Ein Betriebsrat kann nicht alle wesentlichen Missstände innerhalb kurzer Frist bessern. Deshalb realistische Ziele setzen und bei großen Problemen (z. B. die Rückführung von outgesourcten Beschäftigten ins Stammunternehmen) auf eine langfristige Strategie bauen.
- Als Betriebsrat immer die Ängste, Interessen und Bedürfnisse der Belegschaft im Blick behalten und die eigene To-do-Liste danach ausrichten. Die Belegschaft über die eigene Arbeit und das, was bisher erreicht wurde, informieren (Schwarzes Brett, regelmäßige Betriebsversammlungen).
- Dem Arbeitgeber stets klarmachen, dass man für die Belegschaft spricht. Das erhöht die eigene Durchsetzungsmacht.

Blick ins Gesetzbuch

Fundstellen im Betriebsverfassungsgesetz und im Kündigungsschutzgesetz, die bei der Betriebsratsgründung in der Praxis helfen

I. Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

§ 1 Errichtung von Betriebsräten

(1) In Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, werden Betriebsräte gewählt. Dies gilt auch für gemeinsame Betriebe mehrerer Unternehmen.

§ 7 Wahlberechtigung

Wahlberechtigt sind alle Arbeitnehmer des Betriebs, die das 18. Lebensjahr vollendet haben. Werden Arbeitnehmer eines anderen Arbeitgebers zur Arbeitsleistung überlassen, so sind diese wahlberechtigt, wenn sie länger als drei Monate im Betrieb eingesetzt werden.

§ 8 Wählbarkeit

(1) Wählbar sind alle Wahlberechtigten, die sechs Monate dem Betrieb angehören oder als in Heimarbeit Beschäftigte in der Hauptsache für den Betrieb gearbeitet haben. (...)

§ 14 Wahlvorschriften

(3) Zur Wahl des Betriebsrats können die wahlberechtigten Arbeitnehmer und die im Betrieb vertretenen Gewerkschaften Wahlvorschläge machen.

§ 17 Bestellung des Wahlvorstands in Betrieben ohne Betriebsrat

(2) Besteht weder ein Gesamtbetriebsrat noch ein Konzernbetriebsrat, so wird in einer Betriebsversammlung von der Mehrheit der anwesenden Arbeitnehmer ein Wahlvorstand gewählt. (...)

(3) Zu dieser Betriebsversammlung können drei wahlberechtigte Arbeitnehmer des Betriebs oder eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft einladen und Vorschläge für die Zusammensetzung des Wahlvorstands machen.

(4) Findet trotz Einladung keine Betriebsversammlung statt oder wählt die Betriebsversammlung keinen Wahlvorstand, so bestellt ihn das Arbeitsgericht auf Antrag von mindestens drei wahlberechtigten Arbeitnehmern oder einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft. (...)

§ 20 Wahlschutz und Wahlkosten

(1) Niemand darf die Wahl des Betriebsrats behindern. Insbesondere darf kein Arbeitnehmer in der Ausübung des aktiven und passiven Wahlrechts beschränkt werden.

(2) Niemand darf die Wahl des Betriebsrats durch Zufügung oder Androhung von Nachteilen oder durch Gewährung oder Versprechen von Vorteilen beeinflussen.

(3) Die Kosten der Wahl trägt der Arbeitgeber. Versäumnis von Arbeitszeit, die zur Ausübung des Wahlrechts, zur Betätigung im Wahlvorstand oder zur Tätigkeit als Vermittler (§ 18a) erforderlich ist, berechtigt den Arbeitgeber nicht zur Minderung des Arbeitsentgelts.

II. Kündigungsschutzgesetz (KschG)

§ 15 Unzulässigkeit der Kündigung

(3) Die Kündigung eines Mitglieds eines Wahlvorstands ist vom Zeitpunkt seiner Bestellung an, die Kündigung eines Wahlbewerbers vom Zeitpunkt der Aufstellung des Wahlvorschlags an, jeweils bis zur Bekanntgabe des Wahlergebnisses unzulässig, es sei denn, dass Tatsachen vorliegen, die den Arbeitgeber zur Kündigung aus wichtigem Grund ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist berechtigen (...).

(3a) Die Kündigung eines Arbeitnehmers, der zu einer Betriebs-, Wahl- oder Bordversammlung (...) einlädt oder die Bestellung eines Wahlvorstands (...) beantragt, ist vom Zeitpunkt der Einladung oder Antragstellung an bis zur Bekanntgabe des Wahlergebnisses unzulässig, es sei denn, dass Tatsachen vorliegen, die den Arbeitgeber zur Kündigung aus wichtigem Grund ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist berechtigen; der Kündigungsschutz gilt für die ersten drei in der Einladung oder Antragstellung aufgeführten Arbeitnehmer (...).

Die ungekürzten Gesetzestexte stehen im Internet unter www.gesetze-im-internet.de.



Wer mehr wissen möchte

Literaturtipps und Links zu praktischen Fragen der Betriebsratsgründung

Ingrid Artus, Clemens Kraetsch, Silke Röbenack: „Sicherung der betrieblichen Mitbestimmung durch Betriebsratsgründungen.“ Erscheint voraussichtlich 2015 als Buch. *Das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Forschungsprojekt an der Uni Erlangen hat die Ursachen und Dynamiken von Betriebsratsgründungen untersucht. Befragt wurden Betriebsratsmitglieder, Gründungsaktivisten, Gesamt- und Konzernbetriebsratsmitglieder sowie Vertreter der Geschäfts- bzw. Personalleitungen.*

↓ www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2011-463-2

Martin Behrens, Heiner Dribbusch: „Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte: Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung.“ In: WSI-Mitteilungen 2/2014. *Manche Unternehmer versuchen massiv und hartnäckig, ihre Beschäftigten an der Gründung eines Betriebsrats zu hindern. Besonders häufig ist dies in inhabergeführten Firmen, ergab diese Studie des WSI.*

↓ media.boeckler.de/Sites/A/Online-Archiv/13013

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: „Mitbestimmung – Eine gute Sache.“ Stand: Januar 2012. Kostenlos erhältlich beim BMAS unter der Art.-Nr.: A741. *Zurzeit als Printversion vergriffen, wird im ersten Halbjahr 2015 neu aufgelegt. Als PDF online weiterhin abrufbar. Das Buch blickt kurz auf die Geschichte der Mitbestimmung zurück und informiert über das Betriebsverfassungsgesetz inklusive der Reform von 2001. Erklärt werden außerdem der rechtliche Rahmen der Mitbestimmung und die europäische Mitbestimmung.*

↓ www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a741-mitbestimmung-ein-gutes-unternehmen.html

Hans-Böckler-Stiftung: „Grundausrüstung. Darauf hat jeder Betriebsrat Anspruch.“ *Linkstipps: Wie darf das Büro ausgestattet sein, welches Büromaterial und welche Literatur brauchen Betriebsräte?*

↓ www.boeckler.de/3869.htm

Hans-Böckler-Stiftung: „Links zur Gestaltung von Betriebsvereinbarungen.“ *Nützliche Anleitungen zu den Themen und der Vorgehensweise von Betriebsvereinbarungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber.*

↓ www.boeckler.de/11472.htm

Nadine Schlömer-Laufen, Rosemarie Kay: „Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Rolle der Belegschaften.“

Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 140. ISBN 978-3-8360-8740-7. Bonn, 2012, 147 S. Eine Typologie von Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen aus der Arbeitnehmerperspektive. Was fördert, was hemmt eine Betriebsratsgründung in KMU?

↓ www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-005136

Hans-Böckler-Stiftung: „Gewerkschaftliche Online-Angebote für Betriebsräte: Praxishilfen, spezielle Webseiten, gewerkschaftliche Videos, Smartphone-Apps. Broschüren, Checklisten, Werkzeuge.“ *Links zu vielen praktischen Informationsangeboten von Gewerkschaften für die Betriebsratsarbeit.*

↓ www.boeckler.de/23059.htm

Hans-Böckler-Stiftung: „Mit System zum Erfolg: Nachhaltige Betriebsratsarbeit.“ 19 S., Düsseldorf, 2010. *Tipps für ein dauerhaft erfolgreiches Arbeiten von Betriebsräten für Betriebsräte.*

↓ www.boeckler.de/pdf/p_mbf_nachhaltige_betriebsarbeit.pdf

Detlef Wetzel (Hrsg.): „Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung. Mit Praxistipps aus dem Methodenhandbuch der IG Metall auf CD.“ 320 S., Hamburg: VSA, 2013. ISBN 978-3-89965-580-3. *Theoretischer und praktischer Einblick in das Organizing-Prinzip der IG Metall.*

ver.di: „Betriebsrat? Wähl dir einen!“ *Zeichentrickfilm: erklärt in 8 Minuten alle wichtigen Fragen zur Betriebsratsgründung.*

↓ www.verdi.de/themen/arbeit/++co++e3e60560-f04c-11e1-5aa7-0019b9e321e1

IG Metall: „IG Metall erklärt: Was ist ein Betriebsrat?“ *Kurzfilm über Grundlagen der Betriebsratsarbeit.*

↓ <https://www.youtube.com/watch?v=aPiJ-byyQyU>

