



Mitbestimmung verteidigen – Betriebsräte schützen

**Handlungshilfe bei Bossing
und Union Busting**

Dokumentation der Projekterfahrungen



Arbeit und Leben
DGB/VHS NW



**Dokumentation
der Projekterfahrungen
2015–2017**

Mitbestimmung verteidigen –
Betriebsräte schützen

Handlungshilfe
bei Bossing und
Union Busting

Impressum

Redaktion:

Susan Paeschke

Martin Rapp

Pagonis Pagonakis

Grafik:

Georg Bungarten, Köln

Druck:

graphikunddruck Dieter Lippmann, Köln

Fair im Betrieb NRW ist Teil der Landesinitiative
»Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb« des Landes NRW.

Die Landesinitiative will die Regeln des fairen Miteinander stärken, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verbessern, prekäre Beschäftigung eindämmen und NRW zum Land der fairen Arbeit machen.

Weitere Informationen unter

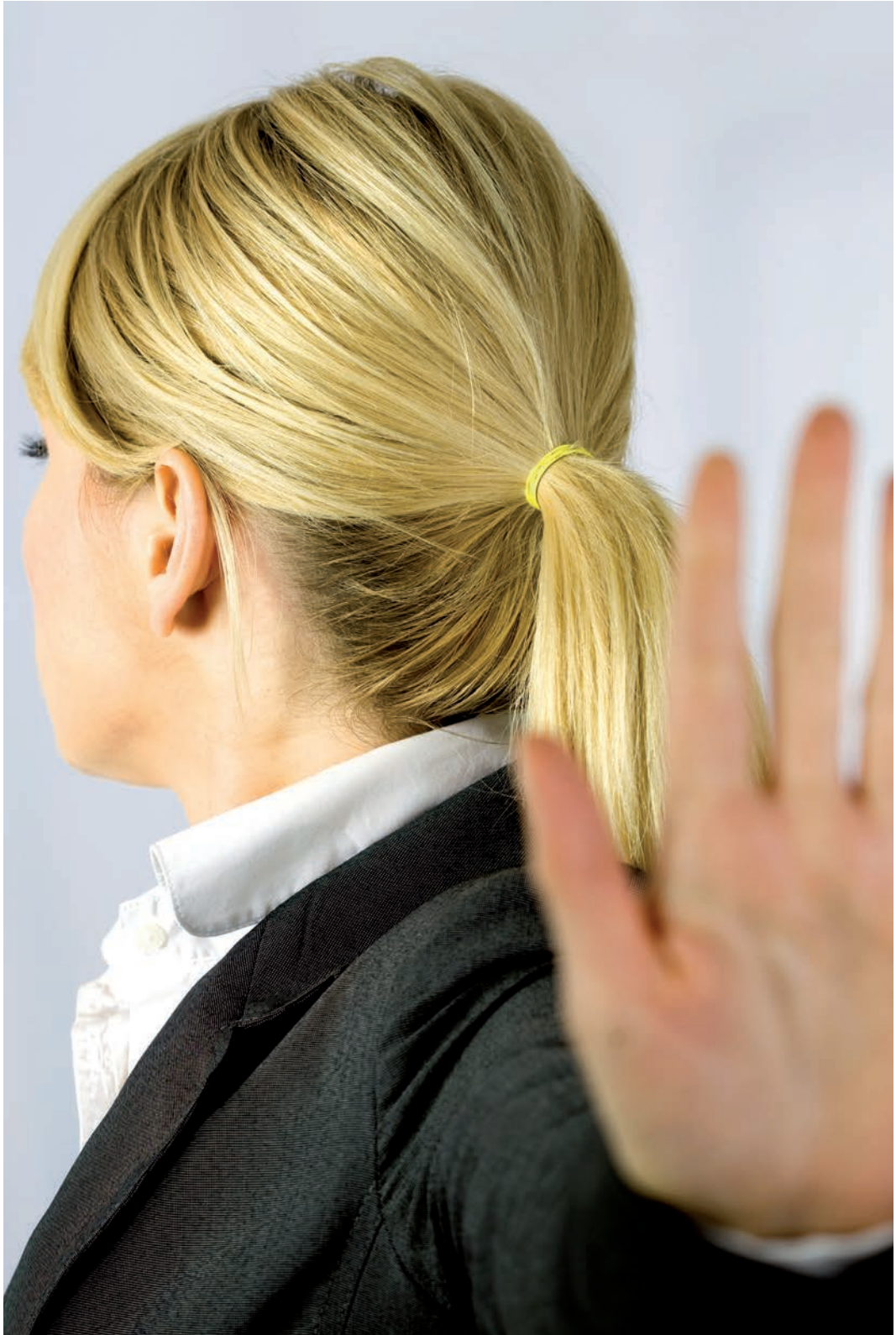
www.landderfairenarbeit.nrw.de

oder Hotline »Faire Arbeit« 0211 – 855 31 11

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen
und des Europäischen Sozialfonds

Inhalt

- 05** Vorwort –
Warum ein Projekt »Fair im Betrieb NRW«
- 08** Ausgangslage
- 11** Zahlen aus dem Projekt
- 12** Typische Situationen
- 16** Mobbing, Bossing, Union Busting – Definition und Abgrenzung
- 20** Systematische Bekämpfung der Mitbestimmung – Das Drehbuch
- 24** Beratungsansatz
- 25** Konfliktanalyse
- 32** Interventionsmöglichkeiten
- 41** Grenzen der Justiz – §119 BetrVG »Straftaten gegen Betriebsverfassungsorgane und ihre Mitglieder«
- 43** Nach dem Konflikt
- 44** Weblinks
- 46** Anhang: Checkliste Erstgespräch – Mapping



Warum ein Projekt »Fair im Betrieb NRW«

Seit 2010 beschäftigt sich Arbeit und Leben NRW in Zusammenarbeit mit der Günter Wallraff-Stiftung mit der zunehmenden Behinderung von Mitbestimmung im Betrieb. Gemeinsam begründeten sie die Initiative »Brennpunkt Betrieb«. Zahlreiche der bereits dort dokumentierten Fälle zeigten, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die sich aktiv für die Wahrung ihrer Rechte eingesetzt haben, erheblich unter Druck gesetzt wurden. Bereits da wiesen die Vorgehensweisen eine gewisse Struktur mit Diffamierung, Bossing und anderen aktiven Rechtsbrüchen auf. Die Folgen der in diesen Arbeitskonflikten eingesetzten Methoden reichten von psychischen und physischen Belastungen bis hin zu ernsthaften Gesundheitsstörungen bei den hiervon betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Dem Evaluationsbericht »Brennpunkt Betrieb« von 2012 zufolge, gab es Probleme mit der Einhaltung und Durchsetzung grundlegender Rechte, insbesondere in prekären Beschäftigungssituationen, bei Betriebsübernahmen und / oder betrieblichen Krisensituation sowie in Betrieben, in denen patriarchalische oder eine besonders autoritäre Personal- und Unternehmenspolitik vorherrschten.

Das IAB-Betriebspanel (Wellen 2011-2012) stellte zur gleichen Zeit fest, dass nur rund zehn Prozent aller privatwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland überhaupt einen Betriebsrat hatten. In diesen Betrieben arbeiteten 43 Prozent der Beschäftigten der Privatwirtschaft. Im Vergleich zum Vorjahr nahm die Reichweite der verfassten Mitbestimmung damit leicht ab. Die Wahl eines Betriebsrats und die dadurch ermöglichte Wahrung von Interessen der Beschäftigten sind in der Arbeitswirklichkeit nicht mehr selbstverständlich. Eine Befragung unter Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern ergab, dass mehr als der Hälfte der Befragten Fälle bekannt waren, in denen Unternehmen versucht hatten, die Gründung einer Arbeitnehmervertretung zu verhindern. Die Forscher verorteten eine mitbestimmungsfeindliche Orientierung des Managements hauptsächlich in Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten¹.

Um Ihre Position zur Mitbestimmung durchzusetzen, holten sich Unternehmen häufig Rechtsbeistand. Die Aktivitäten einschlägig bekannter Rechtsanwälte deuteten auf bewusste Versuche hin, verfasste Mitbestimmung zu unterwandern. Dabei warben Rechtsanwaltspraxen mit zunehmender Aggressivität für ihre Dienstleistungen. Ausdruck solcher »Beratungsangebote« waren zum Beispiel Seminare mit dem Titel »Effektive Strategien im Umgang mit schwierigen Betriebsräten - So reagieren Sie richtig auf blockierende, übereifrige oder fremdgesteuerte Betriebsräte«. Bei den Seminarinhalten wurde die strategische Absicht unverstellt expliziert. »Konfrontationsstrategie: So werden Sie Ihren Betriebsrat notfalls los«, »Wahlbeeinflussungsstrategie: So bekommen Sie den »richtigen« Betriebsrat« oder »Anti-Gewerkschaftsstrategie: So reduzieren Sie den Einfluss von Gewerkschaften im Betrieb«².

Auf Basis dieser Ergebnisse sah das Land NRW Handlungsbedarf. Im Rahmen der Landesinitiative »Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb« förderte das Land NRW mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds das Projekt Fair im Betrieb NRW von Mai 2015 – April 2017. Das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAIS) will mit der Initiative die Regeln des fairen Miteinanders stärken und prekäre Arbeit zurückdrängen³. Im Rahmen dessen hatte das Projekt zum Ziel, betriebliche Interessenvertretungen sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in NRW durch individuelle Fallberatung bei der Durchsetzung rechtlicher Ansprüche aus dem individuellen und kollektiven Arbeitsrecht zu unterstützen und bei Bedarf weitere Hilfe zu organisieren. Darüber hinaus sollten für die Themen Bossing und Union Busting verschiedene Zielgruppen sensibilisiert und ein unterstützendes Netzwerk aufgebaut werden. Außerdem sollte eine mögliche Systematik in diesen Fällen dokumentiert und entsprechende Interventionsmöglichkeiten entwickelt und gesammelt werden. Die Ergebnisse sind in der vorliegenden Handlungshilfe zusammengefasst.

¹ Martin Behrens, Heiner Dribbusch: Employer Resistance to Works Councils: New Challenges for German Industrial Relations, WSI, 2013

² Seminaurausschreibung RA Schreiner, http://www.schreiner-praxisseminare.de/fileadmin/datenbank/ESUB_1_14_web.pdf, 29.11.2013

³ NRW. Land der fairen Arbeit, <http://www.landderfairenarbeit.nrw.de>



Ausgangslage

Die betriebliche Mitbestimmung ist im Betriebsverfassungsgesetz verankert, soll einen Ausgleich zwischen den Interessen der Belegschaften und den Arbeitgebern schaffen und betriebliche Konflikte zwischen Arbeitgeber und Belegschaft lösen. Mitbestimmung sorgt dafür, dass die Beschäftigten Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen nehmen können. Somit bereichert Mitbestimmung auch ganz konkret die demokratische Kultur des Landes.

Untersuchungen zeigen, dass sich Mitbestimmung stabilisierend auf Unternehmen auswirkt und soziale Integration befördert ⁴. Unternehmen sind leistungsfähiger und produktiver, wenn Beschäftigte motiviert sind und Entscheidungen nicht nur von oben verordnet werden, sondern miteinander verhandelt wurden.

∞

Eine aktuelle Studie der Hans-Böckler-Stiftung zeigt jedoch, dass die von Betriebsräten vertretenen Belegschaften in den letzten Jahren um zehn Prozent gesunken sind ⁵ – es entstehen zunehmend »betriebsratsfreie Zonen«. Mit den tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt, zum Beispiel dem organisatorischen und strukturellen Umbau der Unternehmen, der Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse, der Auslagerung von Arbeit oder von neuen Geschäftsfeldern durch die Auswirkungen des digitalen Wandels (Arbeit 4.0), ⁶ setzt sich dieser Trend fort.

⁴ Vgl. Alan Felstead, Duncan Gallie, Francis Green, Golo Henseke: The determinants of skills use and work pressure: A longitudinal analysis, Economic and Industrial, Juli 2016 (online); Download: bit.do/impuls0460

⁵ Vgl. Behrens, Dribbusch; 2.WSI-Befragung hauptamtlicher Gewerkschafter; 2015

⁶ Vgl. Saam, Marianne, Steffen Viete und Stefan Schiel (2016), Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen, Forschungsprojekt im Auftrag der KfW Bankengruppe

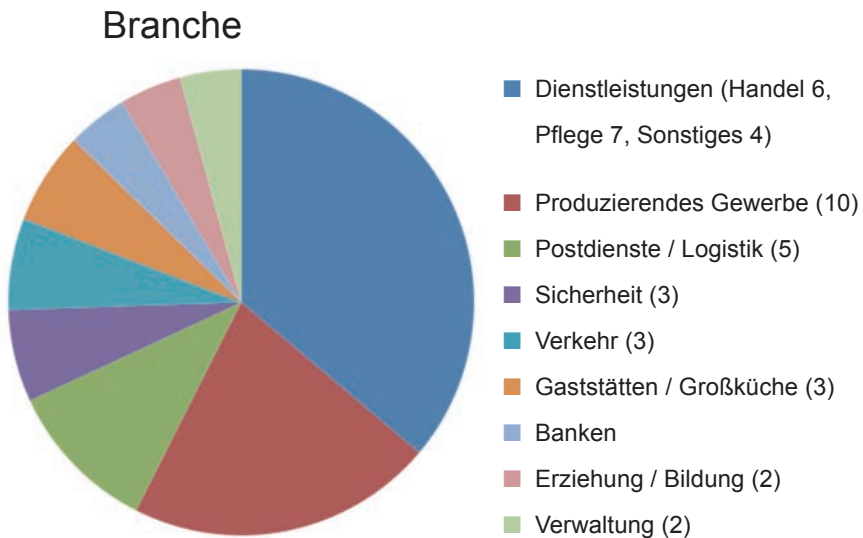
Die damit verbundene Erosion der klassischen Betriebsstruktur mit so genannten Stammebelegschaften stellt die Betriebsräte vor große Herausforderungen. Mitbestimmung, daher wichtiger denn je, wird von Arbeitgebern vielfach als hinderlich betrachtet und mit allen Mitteln verhindert. So liegt der Anteil der Wahlbehinderung bei erstmaligen Betriebsratswahlen bei 16,3 Prozent ⁷. Der Öffentlichkeit wird damit signalisiert, dass die Initiative zur Gründung eines Betriebsrates oder zur Wahrung der gesetzlich verbrieften und vorgeschriebenen Mitbestimmung durchaus zu Schwierigkeiten bis hin zum Arbeitsplatzverlust führen kann. Betriebsräte, die sich in endlosen Konflikten und Gerichtsverfahren mit der Geschäftsleitung befinden, sind oft nicht mehr in der Lage ihrer Kernaufgabe nachzugehen - die Interessen der Belegschaft zu vertreten.

⁷ vgl. Behrens, Dribbusch; 2.WSI-Befragung hauptamtlicher Gewerkschafter; 2015



Zahlen aus dem Projekt

Im Zeitraum Mai 2015 – Februar 2017 wurden durch das Projekt 47 »Fälle« betreut. Auch wenn der Erstkontakt über eine einzelne Person oder eine kleine Gruppe aufgenommen wurde, waren in der Regel das ganze Gremium/ alle Beschäftigten involviert. Diese 47 Fälle repräsentierten etwa 9000 Beschäftigte. Im Februar waren 14 der Fälle in der Beratung, die übrigen sind vorerst abgeschlossen. Die Erfahrung zeigt aber, dass diese Konflikte sehr schnell erneut eskalieren können.



Auffällig war eine Häufung im Dienstleistungsbereich, insbesondere in der Pflege und im Handel. Sowohl im Handel als auch in der Pflege waren Einrichtungen betroffen, die eine große Konzernstruktur im Hintergrund hatten.

In allen Beratungsfällen ist in der Akutphase eine hohe Intensität und kurze Taktung der Betreuung nötig. Die Beratung selbst hat sich als langfristiger Prozess herausgestellt, vor allem in Fällen von Union Busting.

Typische Situationen

Fall 1:


Samstagmorgen 10.00 Uhr - Monika K. sitzt mit ihrer Familie beim Frühstück, als es an der Tür klingelt. Draußen steht ein Bote, der ihr einen Brief überbringt. Es ist ihre Kündigung und die Androhung einer Schadensersatzklage über € 750.000,- wegen Rufschädigung. Ihr wird eine Frist bis kommenden Montag um 9.00 Uhr gesetzt, sich zu erklären.

Monika P. ist Betriebsratsvorsitzende in einem mittelständischen Produktionsbetrieb. Seit langem gibt es mit dem Gesundheitsschutz in der Produktionshalle Probleme. Die Absaugeinrichtungen sind nicht ausreichend und die Temperaturen im Sommer unerträglich, Investitionen sind jedoch nicht geplant. Nach einer Begehung durch die zuständige Behörde gibt es eine Reihe von baulichen Auflagen, die aber Investitionen notwendig machen würden. Seit dieser Begehung stehen der Betriebsrat und die Vorsitzende unter erheblichem Druck. In einer vom Arbeitgeber einberufenen Mitarbeiterversammlung wird ihr vorgeworfen, die Firma zu ruinieren. Seither wird sie ignoriert, abgemahnt und gekündigt. Die Beschäftigten werden mit Arbeitsplatzverlust bedroht, für den Fall, dass sie Kontakt zum Betriebsrat aufnehmen – sie mussten sogar entsprechende Erklärungen unterschreiben. Das wurde allerdings vom Arbeitsgericht unterbunden. Der im Prozess anwesende Pressevertreter berichtete in der Tagespresse über diesen Konflikt.

Fall 2:

Dienstagmittag trifft sich der Betriebsrat eines Einzelhandelsunternehmens. In diese Sitzung wird die Anhörung der Kündigung für ein Betriebsratsmitglied 'rein gereicht. Der betreffende Kollege Daniel W. wird direkt von der Arbeit freigestellt und erhält sofortiges Hausverbot. Zuvor hatte er einer Auszubildenden Unterstützung bei einem Personalgespräch angeboten. In der jüngeren Vergangenheit hatte das Gremium weitreichende Betriebsvereinbarungen zum Thema Überwachung der Arbeitnehmer und zu Pausenregelungen durchsetzen können. Bis zu diesem Zeitpunkt war die Anzahl der Betriebsratsmitglieder aufgrund des fortgesetzten Drucks, dem seine Mitglieder ausgesetzt waren, auf ein





Minimum geschrumpft. Der betreffende Kollege ist auch Vorsitzender des Wahlvorstandes für eine Neuwahl des Betriebsrats. Zeitgleich mit der Kündigung wird eine Amtsenthebung des Wahlvorstandes beim Arbeitsgericht beantragt. Da in diesem Unternehmen viele Mitarbeiter in befristeten oder geringfügigen Verträgen arbeiten, zeigen gezielte Einzelgespräche des Arbeitgebers oftmals Wirkung.

Fall 3:

Mittwoch, 10.00 Uhr, Arbeitsgericht. Hier wird gerade die inzwischen achte Kündigung der Betriebsratsvorsitzenden einer Pflegeeinrichtung verhandelt. Seit etwa eineinhalb Jahren gibt es mit der neuen Leitung des Hauses heftige Auseinandersetzungen. Andere Betriebsratsmitglieder wurden ebenfalls schon mehrfach gekündigt, Hausverbote in regelmäßigen Abständen wundern niemanden mehr. Auch vor Strafanzeigen wegen Diebstahl oder Verletzung der Aufsichtspflicht schreckt die Einrichtung nicht zurück. Inzwischen gibt es über 40 Verfahren. In der Regel sind die Verfahren für den Arbeitgeber nicht erfolgreich, sollen aber die Interessenvertretung von den eigentlichen Themen ablenken. Außerdem hat der Arbeitgeber den »offenen Krieg« erklärt. Dazu gehört auch eine 1:1 Begleitung bei der täglichen Arbeit, um Fehler zu provozieren und zu dokumentieren. Ein einschlägig dafür bekannter Düsseldorfer Rechtsanwalt führt dabei Regie und vertritt den Arbeitgeber vor Gericht.

So oder so ähnlich können sich Konflikte um die Mitbestimmung, Bossing von Betriebsräten oder Union Busting im Betrieb darstellen. Meist stecken dahinter handfeste betriebliche Konflikte. Betriebsräte oder engagierte Kolleginnen und Kollegen geraten ins Visier, weil sie Missstände thematisieren und sich für deren Lösung einsetzen. Auslöser gibt es viele. So kann eine neue Führung, die Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte, wie beispielsweise Einsicht in die Lohn- und Gehaltslisten, eine geplante Umstrukturierung oder Verkauf dazu führen, dass man die Interessenvertretung möglichst los werden oder durch »Gelbe« – also arbeitgebernahe – Betriebsräte ersetzen will. Dazu bedienen sich einige Arbeitgeber auch spezieller Anwaltskanzleien, die Union Busting als Geschäftsmodell für sich entdeckt haben.

Mobbing, Bossing, Union Busting – Definition und Abgrenzung

Unter **Mobbing** versteht man landläufig, dass sich mehrere Menschen gegen eine einzige Person zusammentun, um sie zu »mobben«, also »fertig zu machen«. Dazu grenzen sie sie mit üblen Mitteln aus und üben hohen psychischen Druck aus.

Solche Demütigungen und Bedrohungen sind kein einmaliger Vorfall, sondern finden meist über einen längeren Zeitraum statt. Das bedeutet auch, dass häufig Vorgesetzte in Mobbing-Aktivitäten involviert sind. Denn ohne ihr Wissen, ihre Duldung oder sogar ihr Zutun ist Mobbing im Betrieb kaum möglich. Das bestätigt auch eine Untersuchung der Mobbing-Line NRW. Danach sind in 80 Prozent der Mobbingaktivitäten am Arbeitsplatz Vorgesetzte involviert ⁸.

Beim **Bossing** geht es um mehr. Es ist nicht »nur« das Mobbing im Kollegenkreis mit Billigung der Vorgesetzten gemeint. Bossing ist das zielbewusste Einsetzen von Mobbingmethoden durch die Geschäftsführung oder Personalleitung. Das Ziel ist definiert und wird strategisch verfolgt: die soziale Isolierung, psychische Zermürbung und schließlich die Entfernung des unliebsamen Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin, häufig auch des aktiven Gewerkschafts- oder Betriebsratsmitglieds aus dem Unternehmen, das man durch eine schlichte Kündigung nicht los wird.


Union Busting heißt übersetzt »Gewerkschaften sprengen«. Es ist »...die gezielte Anwendung ... von Praktiken, um arbeitgeberunabhängige Organisierung und Interessenvertretung in einem Betrieb... zu unterbinden, auszuhebeln oder im Entstehen zu be- oder verhindern« ⁹.

»Union Busting unterhöhlt die demokratischen Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten und konterkariert die in NRW und in Deutschland seit Jahrzehnten gewachsene und erfolgreiche Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten, Arbeitgeberverbänden und Gewerk-

⁸ Wolmerath, Esser; Werkbuch Mobbing; Bund-Verlag 2012; S.33

⁹ Rügemer, Wigand; Union Busting in Deutschland; Otto-Brenner-Stiftung; Frankfurt/M.2014 in OBS-Arbeitsheft 77; S.13





schaften. Zu den praktischen Methoden von Union Busting zählen Mobbing gegen Beschäftigte, das Aussprechen von unsachgerechten Kündigungen oder die Verhinderung, Anfechtung oder Manipulation von Betriebsratswahlen«, heißt es in einem Beschluss des Landtags NRW vom Oktober 2016 ¹⁰.

In den USA ist Union Busting seit Jahrzehnten ein großes Geschäftsfeld für hochbezahlte Anwälte / Anwältinnen, Berater / Beraterinnen und Sicherheitsdienste. Sie haben wesentlich zum Niedergang der traditionellen Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung nach 1945 beigetragen. Im Zuge der Globalisierung haben sich die Methoden des Union Busting zunehmend in anderen Ländern verbreitet, so auch in Deutschland. Obwohl die Rechtslage hier eine andere ist und betriebliche Interessensvertretungen eine gesellschaftliche Anerkennung genießen, häufen sich auch in Deutschland die Fälle von Union Busting.

Auch hier haben sich Netzwerke gebildet, in denen verschiedene Dienstleister rund um Union Busting aktiv sind. Dazu zählen u.a. Unternehmensberatungen, Anwaltskanzleien und Wirtschaftsdetekteien.

Das Ziel ist klar: Sie wollen Betriebe zu »betriebsratsfreien Zonen« machen. Im Jahre 2009 wurde das Adjektiv »betriebsratsverseucht« zum Unwort des Jahres gewählt. Durch einen Bericht der ARD-Sendung »Monitor« war bekannt geworden, dass Abteilungsleiter einer Baumarktkette diesen Begriff für Filialen mit Betriebsrat benutzen. Die Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen als Seuche zu bezeichnen sei ein sprachlicher Tiefpunkt im Umgang mit Lohnabhängigen, so die Begründung der Jury.

¹⁰ Beschluss des Landtags NRW, 16. Wahlperiode; Drucksache 16/13317 vom 31.10.2016

Systematische Bekämpfung der Mitbestimmung – Das Drehbuch

Die Methoden, mit denen Betriebsräte oder unliebsame Mitarbeitende bekämpft werden, sind selten willkürlich. Vielmehr folgen sie einer stufenweisen Eskalationsstrategie, wie nach einem »Drehbuch«. Die einzelnen Stufen sind:

Stufe 1 Diffamierung und soziale Ausgrenzung

Wer als Gegner der Unternehmensleitung oder Geschäftsführung »fertig gemacht« werden soll, wird meist zuerst in der betrieblichen Öffentlichkeit gezielt schlechtgemacht: mit Lügen, übler Nachrede, Unterstellungen oder Gerüchten. Jede inhaltliche Zusammenarbeit wird verweigert, wenn möglich, wird der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin auch räumlich isoliert.

Parallel werden die Beschäftigten von ihren direkten Vorgesetzten oder von der Personalleitung genötigt, sich von den unliebsamen Personen zu distanzieren. Ihnen wird verdeckt oder offen gedroht, wer sich weiterhin mit diesen Leuten einließe, stelle seinen Arbeitsplatz zur Disposition.

Gern wird dabei mit anonymen oder persönlich gekennzeichneten Aushängen und Briefen gearbeitet, in denen die Betroffenen diffamiert und sprichwörtlich an den Pranger gestellt werden.

Betriebsräte oder aktive Gewerkschaftsmitglieder sollen so nicht mehr zu ihrer eigentlichen inhaltlichen Arbeit kommen, sondern sich nur noch den Angriffen der Geschäftsführung erwehren. Das führt häufig in eine psychische Erschöpfung.

Stufe 2 Druck aufbauen

Zur Strategie der Zerrüttung gehört es z.B., dass Unternehmen bzw. deren Anwälte Briefe, Abmahnungen oder fristlose Kündigungen an unliebsame Beschäftigte gern privat und per Einschreiben zustellen lassen, bevorzugt am Freitag oder Samstag, damit die Betroffenen auch am Wochenende nicht zur Ruhe kommen. Termine für Reaktionen und Stellungnahmen werden in kurzen Abständen gesetzt, das Tempo und der Druck auf Betroffene wird weiter erhöht.

Stufe 3 Verängstigen

Wenn das alles noch nicht zum Ziel führt, wird eine Prozesslawine ausgelöst, die auch Regressverfahren einschließen kann. Solche Forderungen sollen in erster Linie verängstigen, auch wenn sie häufig vor Gericht keinen Erfolg haben. Dies ist bewusst einkalkuliert, denn man will den Prozess nicht unbedingt gewinnen, sondern scheut keine Kosten und Mühen, um den Betroffenen in zermürbende juristische Verfahren zu verstricken. So wird z.B. ein Presse-Interview, das ein Betriebsratsmitglied gegeben hat, zum Anlass genommen, es zur Zahlung von Schadenersatz vor Gericht zu bringen. Oft mit absurd hohen Forderungen bis zu 1 Million Euro oder mehr, weil es angeblich dem Unternehmen in der Öffentlichkeit geschadet habe.

Gleichzeitig werden Kolleginnen und Kollegen, die den »Feind« der Geschäftsführung weiterhin unterstützen und keinen besonderen Kündigungsschutz genießen, gezielt gekündigt. An ihnen wird ganz offen ein Exempel statuiert, um die Anderen weiter einzuschüchtern.

Stufe 4 Gesetzeswidrige Maßnahmen

Eine Geschäftsführung, die derart aggressiv vorgeht, sucht nicht nur nach Fehlern, die die Betroffenen gemacht haben könnten oder verlangt ihnen Arbeiten unter Bedingungen ab, bei denen Fehler geradezu zwangsläufig sind. Sie stellt auch Fallen oder konstruiert mittels Betrug Fehler oder angebliche Beweismittel (Computermanipulation; gezielt platzierte, angebliche »Diebstahlware« in Taschen). Auch werden dabei unerlaubt Detektein eingesetzt, die entweder verdeckt nach Fehlern suchen oder halbverdeckt operieren, um den Überwachten Angst zu machen.

**Stufe 5 Betroffene gehen –
Verursacher bleiben meistens straflos**

Ist der Konflikt so weit eskaliert, endet er entweder mit dem Zusammenbruch der Betroffenen und der eigenen Kündigung bzw. eines gerichtlichen Vergleichs oder mit einem Aufhebungsvertrag. Die Unternehmen achten sehr darauf, dass Aufhebungsverträge ein Schweigegebot mit hohen Regressandrohungen enthalten. Die skandalösen und menschenrechtswidrigen Attacken können also auch im Nachhinein nicht öffentlich thematisiert werden.

Beratungsansatz

Die Beratung betroffener Kolleginnen und Kollegen muss möglichst ganzheitlich und langfristig erfolgen. Es reicht nicht, einen Konflikt isoliert von der sozialen und familiären Gesamtsituation des Betroffenen zu betrachten. Vielmehr ist es wichtig, Betroffene in ein solidarisches Netzwerk einzubinden, das sie in der oft harten und langwierigen Auseinandersetzung stützen kann. Dazu zählen insbesondere psychosoziale oder psychotherapeutische, juristische und gewerkschaftliche Unterstützung.

In einem ersten Gespräch geht es um eine Bestandsaufnahme. In dieser oft mehrstündigen Sitzung ist vorrangig, den Konflikt, die Hintergründe und das Feld in dem er stattfindet, zu verstehen. Zu diesem sogenannten Mapping wurde eine Checkliste (s. Anhang) entwickelt. Dies hat für die Betroffenen oft schon eine klärende und entlastende Wirkung. Neben dem Verständnis der Situation geht es in diesem und in weiteren Gesprächen auch um Stärkung der Personen. Entscheidend für eine Analyse ist hier der Blick von außen.

Im weiteren Verlauf werden Handlungsoptionen mit den Betroffenen erarbeitet. Es werden die Chancen von Vermittlung ausgelotet, ggf. Vermittlungsversuche unternommen und/oder Gegenstrategien entwickelt und jeweils der Situation angepasst.

Da diese Situation in vielen Fällen extrem belastend ist, kann auch eine Erarbeitung von persönlichen Exitstrategien Thema der Begleitung sein.

Konfliktanalyse

Unsere Erfahrungen im Projekt »Fair im Betrieb NRW« zeigen deutlich die Vielschichtigkeit und den zeitlichen Aufwand, der bei der Betreuung betroffener Personen/ Gremien entsteht. Diese Vielschichtigkeit ist für die Entwicklung von Interventionen eine Herausforderung, bietet gleichzeitig aber auch viele Ansatzpunkte.

Diese Interventionsmöglichkeiten sind zum einen abhängig von der Konfliktmotivation und den Rahmenbedingungen, zum anderen von der jeweiligen Eskalationsstufe. Auch wenn in allen bisherigen Beratungsfällen mit Methoden des Union Busting wie Isolation der vermeintlichen Wortführer, Zermürbung durch Kündigungen, Strafverfahren, Bedrohung, Schadensersatzklagen usw. gearbeitet wurde, sind die Motivationen der betreffenden Arbeitgeber dabei durchaus unterschiedlich. Diese reichen bspw. von Verunsicherung und dem Gefühl von Machtverlust bei einer erstmaligen Wahl eines Betriebsrates im Familienbetrieb bis zum Union Busting als Grundhaltung im Konzern. Systematische Angriffe auf den Betriebsrat gehen nach unserer Erfahrung oft auf Konflikte im Betrieb zurück, die bei der Mitbestimmung im Betrieb zwangsläufig entstehen, zum Beispiel um Arbeitsschutz, Überstunden, Schichtplanung oder die Einführung neuer Technologien.

Kategorien der Konfliktmotivation

Im Laufe der Beratungsarbeit haben sich als Motivation für einen Konflikt die folgenden Kategorien herauskristallisiert und in der praktischen Bearbeitung als nützlich erwiesen. Oft ergab sich allerdings eine Gemengelage aus verschiedenen Motivationen, die zu verstehen aber die Basis des Umgangs mit der Situation ist.

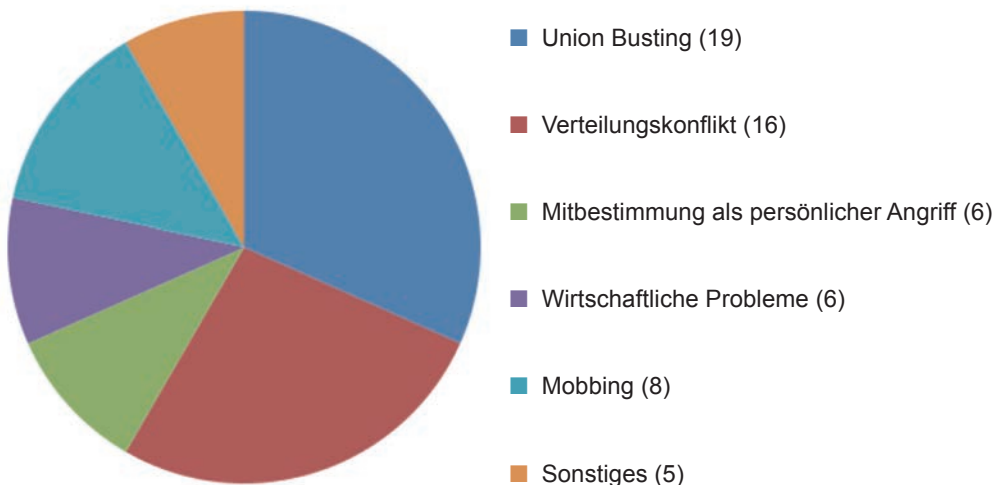
- Klassischer Verteilungskonflikt, z.B. Ressourcen wie Arbeitszeit, Macht, Geld

- Wirtschaftliche Probleme, z.B. drohende Insolvenz
- Mitbestimmung als persönlicher Angriff
- Mobbing
- Union Busting

Die im Projektverlauf entwickelte Kategorisierung ergab das folgende Bild. Der Darstellung wurde die Hauptkonfliktmotivation zu Grunde gelegt.

In 19 Fällen gingen wir von Union Busting aus, 8 Fälle wurden als Mobbing in Verbindung mit strukturellen Veränderungen im Betrieb eingestuft. Einige weitere klassische Mobbingfälle wurden an andere Beratungsstellen aus dem Netzwerk abgegeben. In 6 Fällen lag die Konfliktmotivation in dem Gefühl, dass Mitbestimmung ein persönlicher Angriff auf die Unternehmensführung sei. In 6 Unternehmen war die wirtschaftliche Lage so schlecht, dass die Existenz bedroht schien. In 16 Fällen waren Verteilungskonflikte der Auslöser und 5 Fälle konnten nicht eindeutig zugeordnet werden. In 20 der 47 Fälle waren strukturelle Veränderungen Ursache des bzw. Antwort auf den Konflikt. In 17 von 47 Fällen ging die Auseinandersetzung einher mit Flexibilisierungsanforderungen, die die Digitalisierung auslöst (Arbeit 4.0).

Konfliktmotivation



Eskalationsstufen ¹¹

Die Frage der Interventionsmöglichkeiten ist neben der Konfliktmotivation auch stark von der Eskalationsstufe abhängig. Hier waren die folgenden Stufen zur Einordnung hilfreich.

1. Verhärtung:

Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Das Bewusstsein bevorstehender Spannungen führt zu Verkrampfungen. Trotzdem besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind. Noch keine starren Parteien oder Lager.

2. Debatte:

Es findet eine Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen statt. Es entsteht ein Schwarz-Weiß-Denken und eine Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit.

3. Aktionen:

Die Überzeugung, dass »Reden nichts mehr hilft«, gewinnt an Bedeutung und man verfolgt eine Strategie der vollendeten Tatsachen. Die Empathie mit dem »anderen« geht verloren, die Gefahr von Fehlinterpretationen wächst.

4. Images / Koalitionen:

Die »Gerüchte-Küche« kocht, Stereotypen und Klischees werden aufgebaut. Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich. Es findet eine Werbung um Anhänger statt.

5. Gesichtsverlust:

Es kommt zu öffentlichen und direkten (verbotenen) Angriffen, die auf den Gesichtsverlust des Gegners abzielen.

¹¹ Vgl. Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. Bern / Stuttgart 1990 (2. Aufl.).

6. Drohstrategien:

Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu. Durch das Aufstellen von Ultimaten wird die Konflikteskalation beschleunigt.

7. Begrenzte Vernichtungsschläge:

Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen. Begrenzte Vernichtungsschläge werden als »passende« Antwort durchgeführt. Umkehrung der Werte: Ein relativ kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet.

8. Zersplitterung:

Die Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems wird als Ziel intensiv verfolgt.

9. Gemeinsam in den Abgrund:

Es kommt zur totalen Konfrontation ohne einen Weg zurück. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

Konfliktanalyse an Eingangsbeispielen**Fall 1: Produktionsbetrieb**

In vorne beschriebenem Fall handelte es sich um einen alteingesessenen Familienbetrieb im ländlichen Raum, gut vernetzt in der Region. Die Belegschaft besteht aus vielen Frauen, ein Großteil der Beschäftigten hat Migrationshintergrund. Im Bereich des Gesundheitsschutzes in der Produktion werden die Probleme immer größer, die Belegschaft organisiert sich und wählt erstmals einen Betriebsrat. Dieser spricht die Themen an und fordert die Einhaltung der Vorschriften. Der Konflikt wird vom Geschäftsführer direkt personalisiert und fortan verliert er völlig die Fassung, wenn er auf die Vorsitzende trifft. Er scheut keine Kosten und Mühen, die Vorsitzenden aus dem Betrieb zu entfernen. Alle Methoden des Union Busting kommen zum Einsatz, trotzdem ist es kein solcher

Fall. Zum einen liegt die Motivation hier in einem Konflikt um Verteilung von Macht zwischen dem Geschäftsführer und der Betriebsratsvorsitzenden, zum anderen scheint die Tatsache, dass die Belegschaft einen Betriebsrat gewählt hat, als persönlicher Affront verstanden worden zu sein. Hier wäre zu Beginn des Konfliktes eine Vermittlung evtl. möglich gewesen, zum Zeitpunkt der Erstberatung war der Konflikt schon so weit eskaliert, dass selbst eine »neutrale« Kontaktaufnahme verhindert wurde. Vielmehr wurde auch die Beratungsstelle direkt zum »Feind«. Klagen, Anzeigen und Polizeieinsätze im Betrieb waren an der Tagesordnung. Der Konflikt befand sich zu diesem Zeitpunkt bereits in Stufe 8.

Fall 2: Einzelhandel

Das beschriebene Unternehmen ist eine Filiale eines großen Konzerns. Mehrmals in der Vergangenheit wurde dieser Konzern als Union Buster auffällig. Seit vielen Jahren wird versucht, die Gründung von Betriebsräten mit allen Mitteln zu verhindern. Falls es doch einen Betriebsrat gibt, wird in Abständen immer wieder – meist erfolgreich - versucht, die einzelnen Mitglieder unter Druck zu setzen und zur Aufgabe zu bewegen, damit der Betriebsrat sich auflösen muss. Einschleusen von Personen, die diese Aufgabe übernehmen, Abmahnungen und Kündigungen gehören auch hier zum normalen Umgang mit Mitbestimmung. Führungskräfte, die nicht entsprechend erfolgreich agieren, werden ausgetauscht. Dieses Bild war Ergebnis des Erstgesprächs und weiterer eigener Recherchen. Damit wurde die Konfliktmotivation hier als Union Busting eingestuft, zum Zeitpunkt der Erstberatung ging der Konflikt gerade in Stufe vier. Die Interventionen waren vorerst erfolgreich, allerdings gibt es nach wie vor Angriffe. Es wirkt, als solle die Stärke des Gremiums in Vorbereitung einer größeren Kampagne immer mal wieder getestet werden.

Fall 3: Pflegeeinrichtung

Hier gab es eine größere Gemengelage. Die Pflegeeinrichtung gehört zu einem Konzern, der wechselte. Allgemein bekannt ist, dass mit Pflege Geld zu verdienen ist, die Ressourcen vor Ort aber begrenzt sind. Hier



wurde von wirtschaftlichen Problemen geredet. Die Hausleitung, die vertrauensvoll mit dem Betriebsrat zusammengearbeitet hatte, wurde gekündigt und eine neue Leitung eingesetzt. Diese kam vom Konzern. Die knappen Ressourcen führten zu entsprechenden Problemen in der Einrichtung, die der Betriebsrat auch thematisierte. Es gab mehrere Versuche, die Betriebsratsmitglieder mit Vorteilen, wie bessere Positionen auf die neue »Linie« einzuschwören. Die Gegenwehr überraschte die neue Leitung, die daraufhin den offenen Krieg erklärte. In der Folge wurde viel Personal vom Konzern beauftragt, den Betriebsrat zu beseitigen. Kündigungen, Strafanzeigen, Hausverbote, Detektive gehörten auch hier zum Alltag. Das ganze Gremium war betroffen.

Die Motivation des Konfliktes bestand hier aus einer Mischung von wirtschaftlichen Problemen des Hauses, Betrachtung der Mitbestimmung als persönlichen Angriff auf die Hausleitung und Union Busting innerhalb des Konzerns. Der Konflikt befand sich in Stufe 8.

Interventions- möglichkeiten

Erste Hilfe bei Bossing und Union Busting:

Strategie entlarven!

Isolation entgegenwirken!

Bei den inhaltlichen Themen bleiben!

Wer von Vorgesetzten systematisch attackiert und gemobbt wird, braucht starke Nerven, kluge Köpfe und ein tragfähiges Netzwerk in und außerhalb des Betriebs.

Partei ergreifen

Bossing-Opfer merken in der Regel schnell, wenn sie mit ungerechtfertigten Vorwürfen durch Vorgesetzte konfrontiert oder im Kollegenkreis schlechtgemacht werden. Wenn Kolleginnen / Kollegen sich über persönliche Angriffe beschweren, sollten die Betriebsratsmitglieder hellhörig werden und ihre Verantwortung füreinander wahrnehmen. Weil Mobbing, Bossing und Union Busting persönliche Verletzungen verursacht, ist Achtsamkeit im Umgang miteinander geboten. Doch nicht alle sprechen über demütigende Erfahrungen. Frühe Signale können sein: Beschwerden, Streitigkeiten, Angst vor bestimmten Aufgaben, häufige Fehlzeiten...

Angriffe auf engagierte Beschäftigte und Betriebsräte gehen meistens mit Gerüchten, Verleumdungen und Unterstellungen einher. Werden Kollegen schikaniert, gilt es, Partei zu ergreifen und sich gegenüber Vorgesetzten für sie einzusetzen, einen respektvollen Umgang im Betrieb einzufordern sowie Arbeitgeber auf ihre Führsorgepflicht gegenüber Beschäftigten hinzuweisen.

In jedem Fall gilt es, keine Zeit zu verlieren, Angriffe auf Beschäftigte oder einzelne Mitglieder des Betriebsrats im Gremium zu thematisieren und betriebliche Gegenwehr zu organisieren.

Beratungsangebote wahrnehmen

Wer wegen des Engagements für Beschäftigte, im Betriebsrat oder der Gewerkschaft ins Visier des Arbeitgebers gerät und von der Geschäftsleitung gemobbt und unter Druck gesetzt wird, sollte nicht darauf warten, dass sich die Situation von alleine klärt. So schnell wie möglich sollte gehandelt und sich Unterstützung geholt werden – beim Betriebs- und Personalrat, bei der Gewerkschaft oder bei Initiativen gegen Union-Busting. Sie können helfen den Konflikt zu analysieren und das weitere Vorgehen zu planen. Bei Gewerkschaften ist Bossing und Union Busting ein immer wichtigeres Thema. Die Gewerkschaften haben Initiativen gegen Bossing und Union Busting angekündigt oder gestartet. Der DGB-Rechtsschutz informiert auf seiner Website regelmäßig aus der Beratungspraxis und der Rechtsprechung. In den meisten Fällen ist es außerdem ratsam, den gewerkschaftlichen Rechtsschutz bzw. engagierte Rechtsanwälte, die auf Arbeitsrecht spezialisiert sind, hinzuzuziehen. Es gibt zahlreiche Kanzleien, die nur Arbeitnehmerinteressen wahrnehmen und mit Bossing bzw. Union Busting vertraut sind. Entsprechende Kontakte vermitteln Gewerkschaften und Initiativen.

Öffentlichkeit im Betrieb herstellen

In einigen Unternehmen herrscht ein Klima der Angst, nicht nur, wo ungesicherte, befristete, prekäre Beschäftigungsverhältnisse vorherrschen, Leiharbeiter eingesetzt und Werkverträge bestehen und die Belegschaft stark gespalten ist. Wenn nur wenige Beschäftigte gewerkschaftlich organisiert sind und gemeinsame Erfahrungen mit betrieblichen Aktionen fehlen, helfen Appelle an die Solidarität mit dem Betriebsrat nicht weiter. Es ist vielmehr notwendig, die Belegschaft möglichst schnell und umfassend über die Angriffe auf ihre Interessenvertretung oder einzelne engagierte Kollegen, das dahinterstehende Drehbuch und die ihnen zugrundeliegenden Konflikte zu informieren. Vordringlich ist, die Teile der Belegschaft zu überzeugen, die dem Betriebsrat oder der Gewerk-

schaft gegenüber skeptisch eingestellt oder passiv sind. Wenn es bisher keine Vertrauensleute im Betrieb gibt, könnte dies der Anlass sein, einen Kreis von aktiven Kolleginnen und Kollegen zu versammeln, die gemeinsam mit dem Betriebsrat die nächsten Schritte abstimmen und Gegenwehr organisieren. Es kommt darauf an, schnell und mit einer klaren Botschaft aufzutreten und das Heft des Handels nicht aus der Hand zu geben.

Gegenwehr beginnt mit Information. Dafür sollten alle möglichen Kommunikationskanäle genutzt werden: Einzelne ins Vertrauen ziehen, ein gut sichtbarer und klar formulierter Aushang am Schwarzen Brett, ein ansprechendes Flugblatt sowie möglichst viele persönliche Gespräche am Arbeitsplatz, in der Pause, im Büro, auf dem Flur, der Fahrt nach Hause. Es gilt, den Flurfunk zu nutzen, um Gerüchten zuvorzukommen und das Thema Bossing / Union Busting im Betrieb zum beherrschenden Thema zu machen. Der nächste Schritt könnte die Einladung zu einer Betriebsversammlung sein, auf der der Betriebsrat über die Angriffe, das Drehbuch und die Hintergründe des Konflikts informiert. Hierbei kann die Hinzuziehung einer/eines externen Referenten/ Referentin sehr hilfreich sein. Das Ziel: dem Arbeitgeber signalisieren, dass er mit der Belegschaft rechnen muss, wenn er die Angriffe auf einzelne Beschäftigte oder das gesamte Gremium nicht sofort einstellt.

Die Anliegen der Belegschaft stets in den Vordergrund stellen

Bossing oder auch Union Busting verfolgt das Ziel, einzelne engagierte Beschäftigte/ Betriebsratsmitglieder zu isolieren, damit die eigentlichen betrieblichen Konflikte in den Hintergrund geraten. Hieß es zunächst »Wir brauchen einen Betriebsrat«, heißt es nun »Wozu brauchen wir einen Betriebsrat?«. Damit es nicht heißt »Ohne Betriebsrat und Gewerkschaft geht es uns besser«, darf der Betriebsrat – auch und gerade im Fall eines Frontalangriffs auf das Gremium – seine eigentlichen Aufgaben niemals aus dem Auge verlieren. Die Themen des

Betriebsrats sind die Anliegen der Belegschaft, in Sachen Arbeitszeit, Schicht- und Urlaubsplanung, Arbeits- und Gesundheitsschutz und so weiter.

Hier hat die Beratungspraxis gezeigt, dass für die Gremien eine regelmäßige Begleitung in Form eines Coachings hilfreich ist. Aufgabe dieser Begleitung ist ein regelmäßiger Austausch, durchaus auch in Betriebsratssitzungen, zu aktuellen Entwicklungen und deren Einschätzung. Zentrales Thema dabei ist aber die Frage, wofür das Gremium steht, was es inhaltlich erreichen will, wie die Umsetzung aussehen kann. Auch Öffentlichkeitsarbeit ist gerade während eines Konfliktes ein großes aber oft vernachlässigtes Thema. Nicht zu unterschätzen ist auch die Frage, wie das Gremium und die Einzelnen mit dem Druck umgehen. Hierbei ist auch die Diskussion von Exitstrategien für Einzelne oder das ganze Gremium ein Thema, das Raum braucht – ebenso wie die Situation, wenn jemand aussteigt.

Vermittlungsmöglichkeiten ausloten

Wenn der Arbeitgeber nicht grundsätzlich eine betriebsratsfreie Zone anstrebt und der Wille zur Konfliktlösung besteht, kann eine kooperative Konfliktlösung erfolgreich sein. Wenn Bossing / Union Busting jedoch Teil der Unternehmenspolitik ist und jede Gründung eines Betriebsrats zum Konflikt führt, kann nur organisierte Gegenwehr der Belegschaft und die Solidarität der Gewerkschaft und anderer gesellschaftlicher Gruppen den Druck aufbauen, um den Arbeitgeber zum Einlenken zu bewegen. Manchmal sind die Parteien jedoch auf Grund des fortgeschrittenen Konfliktes einfach nicht mehr in der Lage, die Probleme im direkten Gespräch zu lösen. Wenn es gelingt, die betrieblichen Konflikte sowie die dahinterliegenden Interessen zur Sprache zu bringen, kann es eine Chance geben, durch ein Vermittlungsverfahren der weiteren Eskalation ein Ende zu setzen und einen Neuanfang im Verhältnis von Geschäftsleitung und Betriebsrat zu wagen. Vermittler können vertrauenswürdige

Personen aus dem Unternehmen, von außerhalb oder dem Umfeld des Betriebsrats sein, die über eine Qualifikation und Erfahrung bei der Konfliktbearbeitung verfügen. So hat das Land Nordrhein-Westfalen seit vielen Jahren die Landesschlichtung als Institution. Sie wird als unparteiische und neutrale Moderatorin und Schlichterin aktiv, wenn die Sozialpartner oder die Betriebsparteien dies freiwillig und gemeinsam wünschen. Jedoch muss dem Gremium klar sein, dass eine Schlichtung Vertraulichkeit voraussetzt und unter den Parteien in der Regel Verschwiegenheit vereinbart wird. Das kann die Handlungsfähigkeit ggf. langfristig einschränken.

Nicht im Paragrafen-Dschungel verirren

Bossing und Union Busting ist kein Kavaliersdelikt. Wer die Wahl oder die Arbeit eines Betriebsrats behindert oder beeinflusst, wird mit Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder mit Geldstrafe bestraft. Soweit die Theorie. In der Praxis schützt das Betriebsverfassungsgesetz Arbeitnehmervertretungen leider nur bedingt vor gezielten Attacken durch Arbeitgeber. Selbst wenn der Arbeitgeber vor Gericht mit Kündigungen und Amtsenthebungsverfahren scheitert gehen die Attacken weiter. Die juristischen Scharmützel kosten Zeit und Kraft und lassen die betrieblichen Konflikte in den Hintergrund geraten. Denn Gerichtsverfahren ziehen sich über Monate und Jahre hin. Statt die betrieblichen Konflikte durch die Mobilisierung der Belegschaft zu lösen, treffen sich Arbeitgeber und Betriebsrat immer öfter vor Gericht. Selbst wenn beim ersten Prozesstag viele Kolleginnen und Kollegen ihre Solidarität bekunden und der Gerichtssaal aus allen Nähten platzt, bleiben die Zuschauerbänke auf Dauer leer. Der Arbeitgeber scheut keine Anwaltskosten, Hauptsache die »Wortführerin« oder der »Störenfried« scheidet aus.

Öffentlichkeitsarbeit – Fallstricke der Skandalisierung

Führen einschlägige Anwälte bei dem Versuch, einen engagierten Betriebsrat fertigzumachen im Hintergrund Regie, schreit dies geradezu nach einer Skandalisierung. Aber Vorsicht bei der Öffentlichkeitsarbeit! Nicht jeder betriebliche Konflikt ist ein Fall für die lokale Tageszeitung oder andere Medien – die öffentliche Aufmerksamkeit ist schnell verfliegen. Viel wichtiger als Pressearbeit ist es, im Betrieb die Debatte darüber zu führen, warum die Attacken der Geschäftsleitung gegen den Betriebsrat gemeinsam abgewehrt werden müssen.

Die Frage muss deshalb lauten: Was bringt eine Berichterstattung in den Medien? Es stimmt, viele Arbeitgeber fürchten Negativschlagzeilen, weil ihr Image / die Marke darunter leidet. So kann ein Bericht in den Medien den Druck auf den Arbeitgeber tatsächlich erhöhen. Aber es gibt Fälle, in denen das nach hinten losgeht und neue Vorwände für eine Kündigung liefert. Eine Skandalisierung kann im schlimmsten Fall dazu führen, den Rest der Belegschaft gegen sich aufzubringen. Wer an die Öffentlichkeit gehen will, muss diese Risiken kennen, abwägen und sicher sein, dass die öffentliche Berichterstattung die eigene Position stärkt und den Druck auf den Arbeitgeber erhöht und nicht auf aktive Beschäftigte zurückfällt, die ins Visier geraten sind.

Es gibt zahlreiche Journalistinnen und Journalisten, die sich für betriebliche Belange interessieren und sich für die Veröffentlichung gut recherchierter Beiträge einsetzen. Quellenschutz gehört zu ihrem Berufsethos und wird in Redaktionen großgeschrieben. Oft verfügen Gewerkschaften über entsprechende Medienkontakte. Trotzdem ist es wichtig, sich selbst davon zu überzeugen, dass die Journalistinnen und Journalisten den Konflikt verstanden haben. Selbst wenn sie Verständnis für die Sicht der Betroffenen haben, sind sie grundsätzlich verpflichtet alle Konfliktparteien zu Wort kommen zu lassen.

Erfolgreich Gegenwehr organisieren, solidarische Netzwerke schaffen

Es gibt zahlreiche Beispiele erfolgreicher Gegenwehr gegen Bossing und Union-Busting im Betrieb.

So informierte der Betriebsrat eines Autozulieferers im Westerwald die Belegschaft und alarmierte die IG Metall, dass die Firmenleitung eine bekannte Anwaltskanzlei aus dem Sauerland angeheuert hatte. Mit einem Warnstreik zwang die Belegschaft die Unternehmensleitung, die Zusammenarbeit mit der Kanzlei einzustellen. Zugegeben, das ist ein außergewöhnliches Beispiel erfolgreicher Gegenwehr. Das Erfolgsrezept der Kollegen: So schnell wie möglich handeln und sich Unterstützung holen, in diesem Fall bei der Gewerkschaft IG Metall ¹².

Ein anderes Erfolgsrezept ist die Organisation aktiver Betriebsräte auf Konzernebene. Diese Form des Networking dient dem Erfahrungsaustausch, schafft Solidarität untereinander und bietet bessere Voraussetzungen, neue Betriebsräte zu gründen und die Belegschaften gewerkschaftlich besser zu organisieren. Dies geht nicht nur über die Grenzen NRW's hinaus – zum Teil sind Interessenvertretungen und Gewerkschaften anderer Länder involviert. In unserer Beratungspraxis gab es in Konfliktsituationen hilfreiche Kontakte nach Österreich und in die Schweiz.

Für besonderes Aufsehen sorgten zuletzt einige lokale Bündnisse, die bedrohte Belegschaften und Betriebsräte unterstützt haben. So gingen in Mannheim Hunderte gegen einen Möbelkonzern auf die Straße, der in einer Filiale ohne jede Ankündigung 99 Beschäftigte vor die Tür gesetzt hatte. Unter den Teilnehmern waren Nachbarn, Freunde und Kollegen, Gewerkschafter und zahlreiche Betriebsräte aus der Region. Auch Ver-

¹² <https://www.youtube.com/watch?v=SAhx0qrWAVe&feature=youtu.be>

eine, bis hin zum Fußballclub können wichtige Ansprechpartner sein, um Angriffe auf die Mitbestimmung im Betrieb zurückzudrängen. Nahezu jedes Unternehmen fürchtet um seinen guten Ruf in der Öffentlichkeit. Im Ruhrgebiet bietet ein von Ver.di zur Unterstützung betroffener Gremien aus zwei Altenpflegeeinrichtungen ins Leben gerufener Solidaritätskreis verlässliche Unterstützung. Er wendet sich mit verschiedenen Aktionen immer wieder an die kommunalen Politiker.

Neben den Gewerkschaften sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Initiativen von Betroffenen entstanden, in Mannheim, Köln, im Ruhrgebiet, Hamburg, Berlin. Sie unterstützen Betriebsräte, die von ihren Arbeitgebern angegriffen werden, vernetzen Betriebsräte, stellen auf Wunsch Öffentlichkeit her, vermitteln Kontakte und protestieren gegen Arbeitgeberschulungen einschlägiger Anwaltskanzleien.

Weitere Informationen finden sich unter
<http://www.work-watch.de/category/aktionsgruppen/>

Grenzen der Justiz – §119 BetrVG »Straftaten gegen Betriebsverfassungsorgane und ihre Mitglieder«

(1) Mit Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer

1. eine Wahl des Betriebsrates... behindert oder... beeinflusst,
2. die Tätigkeit... behindert oder stört,
3. ein Mitglied... benachteiligt oder begünstigt.

In bundesweiten Zahlen:

Jahr	Angeklagte	Verurteilungen
2013	1	0
2012	2	0
2011	6	2

(2) Die Tat wird nur auf Antrag... verfolgt.

Die Zahlen sprechen für sich. Zwar gibt es diesen Straftatbestand im Betriebsverfassungsgesetz, jedoch führt er ausgesprochen selten zu Verurteilungen. Das hat mehrere Gründe. Zum einen ist es ein reines Antragsdelikt – ähnlich wie Diebstahl in der Familie. D.h. es muss ein entsprechender Antrag gestellt werden. Dieser muss sehr gut vorbereitet sein, es müssen belastbare Beweise vorliegen und möglichst Zeugen benannt werden. Ist das nicht der Fall, wird die Sache nicht weiter verfolgt, da es sich außerdem auf Grund des festgelegten Strafmaßes um ein Bagatelldelikt handelt. Dazu kommen oft überlastete Staatsanwälte, die mit dem Betriebsverfassungsrecht noch nie zu tun hatten. In den wenigen Fällen, in denen es zur Anklage kommt, zieht die antragstellende Partei vor dem Termin diesen zurück. Da solche Verfahren viele

Monate dauern, hat man sich im Betrieb inzwischen irgendwie arrangiert oder der/die Antragstellerin ist ausgeschieden oder die Zeugen stehen nicht mehr zur Verfügung. Insgesamt für alle Beteiligten ein sehr frustrierender Vorgang.

Das Projekt »Fair im Betrieb NRW« wurde durch politisch-wissenschaftliche Fachgespräche begleitet. Im Rahmen dessen und auch während vieler Gespräche mit Anwältinnen / Anwälten, Staatsanwältinnen / Staatsanwälten, Richterinnen und Richtern sowie Gewerkschaftssekretärinnen / Gewerkschaftssekretären wurde der Umgang mit dem §119 BetrVG und die Strafverfolgung bei Bossing und Union Busting immer wieder intensiv diskutiert. Als vorläufiges Fazit bleibt als Handlungsempfehlung, Anträge auch weiterhin stellen um ein Problembewusstsein zu erzeugen. Dabei ist wichtig:

- Mit den Beteiligten klären, ob das Verfahren auch nach »Einigung« durchgehalten werden kann
- Anträge sauber vorbereiten, Beweise und Zeugen liefern
- Beteiligte auf ein langes Verfahren einstimmen
- ggf. Widerspruchsfristen nach Einstellungsmitteilung nutzen

Nach dem Konflikt

Auch wenn Konflikte mit Schlichtung, Urteil, Vergleich oder Kündigung beendet sind, ist die Situation anders als vor der Auseinandersetzung. Je nach Ausgang des Konfliktes sind die Mitbestimmungsstrukturen entweder gestärkt oder beschädigt. In manchen Fällen auch nachhaltig vernichtet. In den meisten Fällen prägen Verletzungen und Misstrauen die Basis der Zusammenarbeit. An dieser Stelle braucht es Zeit und manchmal auch ein Wechsel der handelnden Personen auf ihren jeweiligen Positionen. Auf jeden Fall kann in dieser Phase auch eine externe Begleitung unterstützend wirken, um eine neue gemeinsame Basis zu schaffen.

Weblinks

Arbeit und Leben NRW ist die Weiterbildungseinrichtung des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der Volkshochschulen in Nordrhein-Westfalen. Die Bildungsangebote zielen auf gesellschaftliche Partizipation, Förderung sozialer Kompetenzen, vermitteln Fachkompetenzen für die Arbeit an gesellschaftlichen Aufgaben und das notwendige Wissen zur Wahrnehmung von Gestaltungs- und Schutzfunktionen für betriebliche Interessenvertretung.

www.aulnrw.de

Die **Günter Wallraff-Stiftung** unterstützt unter anderem Recherchen in der Arbeitswelt, darunter auch das Projekt »Fair im Betrieb NRW«.

www.guenter-wallraff.com/

Die Initiative »**Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb**« des Landes NRW hat sich zum Ziel gesetzt, die Arbeitsbedingungen geringfügig Beschäftigter zu verbessern, Minijobs in versicherungspflichtige Beschäftigung umzuwandeln, Schwarzarbeit zu bekämpfen und sich für eine faire Gestaltung von Leiharbeit, Werkverträgen und Löhnen einzusetzen. Auch Entgeltgleichheit, Durchsetzung des Mindestlohns und Stärkung des Tarifvertragssystems gehören zu den Kernthemen der Initiative.

www.landerfairearbeit.nrw.de

Der **DGB Rechtsschutz** erbringt den verbandlichen Rechtsschutz für Gewerkschaftsmitglieder im Arbeits- und Sozialrecht und engagiert sich gemeinsam mit den Gewerkschaften in der Aktion STOP UNION BUSTING gegen das Bekämpfen von Betriebsräten.

www.stopunionbusting.de/

Die Initiative **work-watch** wurde 2012 von Günter Wallraff und »Arbeit und Leben NRW« ins Leben gerufen. Die Initiative ist Partner von »Fair im Betrieb NRW« und hat ihr Büro in Köln.

www.work-watch.de

SoliServ ist eine Informations- und Debattenplattform aktiver Betriebsräte. Die Website enthält Informationen über rechtliche Fragen, Bildungsangebote, Gerichtsentscheidungen und Tipps für Betriebsräte. Eingetragenen Mitgliedern bietet sie ein Forum für eine offene Debatte in zahlreichen Alltagsfragen der Betriebsratsarbeit. Betriebsräte klagen hier vermehrt über antigewerkschaftliche Attacken gegen ihre Tätigkeit.
www.soliserv.de

Labournet ist ein Netzwerk aktiver Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter. Hier gibt es Informationen zu Branchen, Firmen, Einzelgewerkschaften, aktuellen Diskussionen und Aktionen. Eine eigene Rubrik informiert bundesweit über Einzelfälle von Bossing gegen Betriebsräte.
www.labournet.de/category/politik/gw/mitbestimmung/betriebsrat/kapital/

Dokumentationsbogen für Erstkontakt Fallberatung

AZ:

Beratung durch:

am:

persönlich

Telefonisch

Mail

Kontaktdaten

Name, Vorname:

männlich weiblich Alter:

Adresse:

Telefon:

Mail:

Funktion, Tätigkeit im Betrieb:

Betrieb

Firma / Einrichtung:

Adresse:

Branche:

Unternehmensleitung / Geschäftsführung:

Anzahl MA:

Abteilungen:

Belegschaftsstruktur: Angestellte / Arbeiter

Vollzeit / Teilzeit

unbefristete / befristete Verträge

Betriebs- / Personalrat

BR / PR / MAV: ja nein in Vorbereitung

Organisationsgrad Gewerkschaft:

welche:

Ansprechperson / Funktion:

Mitglieder:

Themen

- _____
Lohn / Gehalt
- _____
Arbeitszeit
- _____
Schichtarbeit
- _____
Arbeitsdichte
- _____
Arbeitsschutz
- _____
Respekt / Klima
- _____
Andere Themen

Anliegen / Konflikt

- _____
Auslöser:
- _____
Verlauf:
- _____
- _____
- _____

Beginn / Dauer

- _____
Akteure:
- _____
Arbeitgeber:
- _____
Anwalt des BR:
- _____
Anwalt des AG:
- _____
Gewerkschaft:

Sonstiges:

- _____
- _____

Weiteres Vorgehen

- _____
 mit Beratung abgeschlossen
- _____
 Weiterbearbeitung im Team / Netzwerk
- _____
 Folgetermin am
- _____
 Abgabe / Verweis an andere Institution. Welche:
- _____
 Sonstiges

Bemerkungen:

Fair im Betrieb NRW ist Teil der Landesinitiative
»Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb« des Landes NRW.



Die Landesinitiative will die Regeln des fairen Miteinander stärken, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verbessern, prekäre Beschäftigung eindämmen und NRW zum Land der fairen Arbeit machen.

Weitere Informationen unter
www.landderfairenarbeit.nrw.de
oder Hotline »Faire Arbeit« 0211 – 855 31 11

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen
und des Europäischen Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds